



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS EMPRESARIALES

(ICADE)

DISEÑO E IMPLANTACIÓN DE UN PLAN DE MARKETING PARA LA EXPANSIÓN DE LA EMPRESA PIT A MERCADOS EXTERIORES

Autor: MIRCO SYDOW

Director: ALFONSO PEDRO FERNÁNDEZ DEL HOYO

Madrid

Marzo de 2015



TDISEÑO E IMPLANTACIÓN DE UN PLAN DE MARKETING PARA LA EXPANSIÓN DE LA EMPRESA PIT A MERCADOS EXTERIORES

Mirco
Sydow

2015

DISEÑO E IMPLANTACIÓN DE UN PLAN DE
MARKETING PARA LA EXPANSIÓN DE LA
EMPRESA PIT A MERCADOS EXTERIORES



Mirco Sydow

ICADE – E4

24.03.2015

AGRADECIMIENTO

A la hora de presentar este trabajo, quiero aprovechar la ocasión para agradecer a todas aquellas personas, que me han apoyado y acompañado a lo largo del mismo contribuyendo activamente a su realización. Ante todo quiero expresar mi especial agradecimiento a las siguientes personas:

En primer lugar, quiero dar las gracias especialmente a mi tutor Profesor Fernández del Hoyo que me ha acompañado y aconsejado a lo largo de toda la elaboración de este estudio. Le agradezco su gran interés por el tema y el haber estado dispuesto en todo momento a atender mis dudas y consultas guiándome en la dirección correcta para estimular el mejor resultado posible.

En segundo lugar, quiero agradecer a la empresa Prisum International Trading por permitirme utilizarla como base de este estudio así como por su ayuda y apoyo a lo largo del trabajo. Sin el contacto directo con responsables dentro de la empresa y sin la disponibilidad de informaciones internas sobre la misma, el trabajo, tal y como se presenta en los siguientes epígrafes, no hubiera sido posible.

Por último, y muy especialmente, quiero dar las gracias a toda mi familia por todo lo que se han sacrificado para ofrecerme la mejor formación posible y para que llevara a buen término mis estudios. Ellos me han apoyado, guiado, motivado y acompañado durante toda mi formación. Sin ellos, ni mi carrera ni este estudio hubieran sido posibles. ¡Mil gracias!

ÍNDICE

AGRADECIMIENTO.....	II
ÍNDICE DE FIGURAS	IV
ÍNDICE DE TABLAS	V
LISTADO DE ACRÓNIMOS.....	VI
RESUMEN.....	VII
ABSTRACT	VIII
INTRODUCCIÓN.....	IX
METODOLOGÍA.....	X
ANÁLISIS.....	1
A) PARTE I: EL ESTADO DE LA CUESTIÓN	1
1. INTRODUCCIÓN A LA EMPRESA Y AL SECTOR	1
1.1. CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA: PRISUM.....	1
1.2. SECTOR FARMACÉUTICO	8
2. SITUACIÓN ACTUAL Y TENDENCIAS DEL MERCADO	17
2.1. SITUACIÓN ACTUAL	17
2.2. TENDENCIAS DEL MERCADO RUMANO	18
2.3. CONCLUSIONES DE LA PARTE I	18
B) PARTE II: DISEÑO E IMPLANTACIÓN DE UN PLAN DE MARKETING	19
1. EVALUACIÓN DE DIFERENTES MODELOS DE PLAN DE MARKETING	19
1.1. PLAN DE MARKETING INTERNACIONAL DE CATEORA.....	19
1.2. PLAN DE MARKETING INTERNACIONAL DE LLAMAZARES-NIETO	21
1.3. PLAN DE MARKETING INTERNACIONAL DEL ICEX	23
1.4. MODELO DEL PLAN DE MARKETING INTERNACIONAL PROPUESTO PARA PIT.....	24
2. DESARROLLO DE UN PLAN DE MARKETING INTERNACIONAL PARA LA EXPANSIÓN INTERNACIONAL DE PIT	25
2.1. FASE 1: SELECCIÓN Y DELIMITACIÓN	26
2.2. FASE 2: MARKETING MIX INTERNACIONAL.....	44
2.3. FASE 3: IMPLANTACIÓN	59
CONCLUSIONES	62
FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN	65
BIBLIOGRAFÍA	66
ANEXOS.....	70

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Evolución de la cifra de negocios de PIT	2
Figura 2: Ventas de herbominerales PIT	4
Figura 3: Productos de cuidado personal de PIT	4
Figura 4: Productos para el cuidado del bebé	5
Figura 6: Cadena de valor de PIT	6
Figura 5: Cobertura de distribución en Rumania	6
Figura 7: Listado de almacenes PIT en Rumania	7
Figura 8: Evolución del mercado farmacéutico	9
Figura 9: Cuota de mercado OTC según región	10
Figura 10: Top 10 corporaciones OTC	11
Figura 11: Ventas de productos sin prescripción 2013	12
Figura 12: Las cinco fuerzas de Porter.....	13
Figura 13: Plan de Marketing Internacional de Cateora	20
Figura 14: Plan de Marketing Internacional de Llamazares–Nieto.....	22
Figura 15: Modelo Plan de Marketing Internacional propuesto para PIT.....	25
Figura 16: El OMS como método de selección de mercados OTC para Pymes	27
Figura 17: Cuota de mercado según línea de producto	35
Figura 18: Modos de entrada.....	38
Figura 19: El proceso de reconocimiento mutuo	46
Figura 20: Embalaje actual de PIT adaptado a Liv 52.....	48
Figura 21: Proceso para fijar precios en el nuevo mercado	50
Figura 22: Cuotas de mercado de los agentes de la cadena de valor del medicamento y productos farmacéuticos.....	55
Figura 23: Cuota de mercado de los principales actores del sector de la distribución farmacéutica	56
Figura 24: Calendario de actividades de promoción	58
Figura 25: Estructura de organización internacional	60

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Plan de Marketing Internacional de ICEX.....	24
Tabla 2: Estados miembros de la UE.....	28
Tabla 3: Diferencias culturales entre Rumania y otros miembros de la UE	30
Tabla 4: Gastos en salud <i>per cápita</i> según país	31
Tabla 5: Tasa total de impuestos y contribuciones por país.....	32
Tabla 6: Facilidad de hacer negocio por país.....	32
Tabla 7: Número de farmacias por país	33
Tabla 8: Ventas de productos farmacéuticos sin prescripción por país	33
Tabla 9: Ventas acumuladas PIT (Número de flacones 2011 & 2012).....	36
Tabla 10: Proyecciones de pérdidas/ ganancias estimadas	43
Tabla 11: Informaciones a incluir en el embalaje exterior.....	49
Tabla 12: Esquema de fijación de precios según sus costes	51
Tabla 13: Precio de venta PIT indicativo.....	53

LISTADO DE ACRÓNIMOS

AEMPS	Agencia Española de Medicamentos y Productos Sanitarios
AESGP	Asociación de la Industria Europea de Automedicación
BMI	Business Monitor Internacional
CAGR	Compounded Annual Growth Rate
DGFyPS	Dirección General de Farmacia y Productos Sanitarios
HERBO	Herbominerales
I+D	Innovación y Desarrollo
ICEX	Instituto Español de Comercio Exterior
IMP	<i>International Marketing Plan</i>
OMS	<i>OTC-Market-Selection</i>
OTC	<i>Over-The-Counter</i>
PCP	Productos de Cuidado Personal
PIT	Prisum International Trading
PMI	Plan de Marketing Internacional
UE	Unión Europea

RESUMEN

Este estudio tiene como objetivo principal, el diseño e implantación de un Plan de Marketing Internacional ante una hipotética expansión de la compañía con sede en Rumanía; Prisum International Trading (PIT) a mercados exteriores y, más en concreto, al mercado español tras llevar a cabo un análisis de idoneidad del mismo.

Este estudio consta de dos partes principales más unas conclusiones y futuras líneas de investigación. En la primera parte, se introduce “El Estado de la Cuestión” en la que se presenta la empresa objeto de estudio así como su situación actual y tendencias del mercado. Como conclusión y resultado del análisis de esta primera parte, se destacan las grandes oportunidades de crecimiento e inversión que ofrece el sector OTC farmacéutico a nivel mundial y que sugieren a Prisum el plantearse una expansión internacional.

Una vez presentado el marco de este estudio, la segunda parte del mismo se orienta hacia el “Diseño e Implantación de un Plan de Marketing Internacional (PMI)” específicamente elaborado y adaptado *ad hoc* a las condiciones de la empresa con el que realizar exitosamente su expansión internacional. La principal conclusión que se extrae de ésta segunda parte del análisis, es que la propuesta de abordar el mercado español con un hipotético PMI es una operación viable de inicio de su internacionalización y que además es el mercado más atractivo y favorable. Igualmente, como forma de entrada se recomienda una exportación directa a través de un mayorista y, que en general, se ha de seguir una estrategia Global de estandarización de los elementos del plan mencionado con tan sólo unos ajustes puntuales.

Palabras claves: PIT, Prisum, Plan de Marketing Internacional, España, Formas de Entrada, *Over The Counter*, OTC, Productos farmacéuticos, Internacionalización

ABSTRACT

This study's main objective is the design and implementation of an International Marketing Plan regarding a hypothetical expansion of the Romanian company; Prisum International Trading (PIT) to foreign markets, and more specifically, to the Spanish market; after conducting a suitability analysis.

This study is comprised of two parts plus conclusions and future lines of research. The first part will focus on "The State of the Art" where the company's current situation, as well as market trends are presented. As a result of the analysis and conclusion of this first part, it is highlighted the great growth and investment opportunities of the global OTC pharmaceutical sector, suggesting Prisum to plan for an international expansion.

After presenting the framework of this study, the second part of this report, is directed towards the "Design and Implementation of the International Marketing Plan (IMP)" specifically designed and adapted ad hoc to the conditions of the company to face successfully its international challenge. The main conclusion drawn from this second part of the analysis is that the proposal to address the Spanish market with a hypothetical IMP is a viable operation to initiate its internationalization efforts and that Spain also represents the most attractive and favourable market. Additionally, it is recommended to enter the new market through direct export, establishing relationships with wholesalers. Further, PIT should mainly adopt a global standardization strategy with only minor adjustments.

Key words: *PIT, Prisum, International Marketing Plan, Spain, Entry modes, Over The Counter, OTC, Pharmaceutical products, Internationalisation*

INTRODUCCIÓN

Ante un aumento del nivel de competencia, una reducción de la cuota de mercado y la amenaza de un mercado de productos herbales saturado, la compañía líder en Rumanía de distribución de productos farmacéuticos naturales denominada Prismus International Trading (PIT), se ve forzada a tomar decisiones estratégicas para garantizar su supervivencia, sostenibilidad y futuro.

En un contexto de elevadas expectativas de crecimiento del mercado de productos farmacéuticos *Over The Counter*¹ (de ahora en adelante OTC) para los próximos 10 años y con un mercado local saturado, Prismus International Trading está evaluando, una posible expansión al mercado español, que les daría la oportunidad de cumplir con su objetivo de diversificar su negocio, aumentar su presencia a nivel internacional, incrementar las ventas y en consecuencia, garantizar el futuro de la empresa.

Una vez sentado este objetivo principal de necesidad de expansión exterior, el trabajo se dirige a la confección de un Plan de Marketing Internacional ante una hipotética expansión de Prismus International Trading al mercado español. Así, a través del empleo de técnicas de investigación y selección de mercados se va a buscar el país ideal donde poder trasladar exitosamente su modelo de negocio bajo una estrategia que, además, contemple la forma de entrada adecuada, el nivel de adaptación necesario de su mix de marketing y, finalmente, el desarrollo de una acertada estrategia de implantación. Por tanto, la tarea principal de este proyecto será evaluar la viabilidad de dicha expansión, sobre todo, desde el punto de vista operacional y económico, presentando un proyecto en la forma de un hipotético Plan de Marketing Internacional para la entrada de PIT en el mercado español.

¹ El sector de los productos farmacéuticos “Over The Counter” son los que no necesitan prescripción médica para su adquisición.

METODOLOGÍA

Para alcanzar el objetivo de expansión exterior mencionado, se llevarán a cabo dos aspectos claves necesarios que son: La recogida de datos de fuentes secundarias, e información primaria obtenida para el desarrollo del marco teórico que se plasmarán en el plan de viabilidad internacional para la empresa PIT.

Con respecto a la recogida de datos e informaciones, el análisis se ha basado tanto en una investigación interna como externa a la empresa. Así, internamente se han recogido datos y documentación que obran en manos de la empresa (PIT). También se ha entrevistado a gestores y directivos actuales de cara a obtener información detallada de la manera de cómo Prisum International Trading está organizada y opera actualmente en Rumania, analizando sus fortalezas y debilidades así como sus posibilidades de transferir sus ventajas competitivas a mercados exteriores.

Por otra parte, se va a llevar a cabo una investigación y selección de mercados exteriores concluyendo en este caso con la selección del mercado español tras mostrar un positivo balance entre las oportunidades y potencialidad que ofrece para PIT y los riesgos y peligros que entrañaría. Para ello, se ha recurrido a fuentes secundarias fiables como informes y estudios con datos oficiales del mercado (OTC), así como fuentes primarias, que se han obtenido a través de entrevistas en profundidad a agentes claves (expertos, líderes de opinión, etc.) del sector.

Combinando las informaciones internas y externas junto con secundarias y primarias se podrá evaluar tanto el potencial del sector español como el nivel de adaptación necesaria para llevar a cabo dicha expansión. Con respecto a las fuentes secundarias externas, se acudirá a Bases de Datos de reconocido prestigio como EBSCO y Google Scholar que ofrecen garantías de calidad de información. Así, serán seleccionados aquellos artículos contrastados y trabajados que guarden relación con el fenómeno a tratar y que respondan a las cuestiones principales a analizar de:

¿Existe una oportunidad de expansión en el exterior? / ¿Tiene sentido una expansión a España?/¿Serían necesarios cambios en modelo de negocio actual de la empresa, para adaptarlo al nuevo mercado?

ANÁLISIS

Una vez introducido tanto el objetivo de este trabajo como la metodología a aplicar, se va a pasar a presentar la parte más esencial del trabajo; el análisis. En este contexto, se ha dividido la parte del análisis en dos secciones: En la primera me enfocaré en dar una breve introducción de la empresa y del sector sirviéndome ésta como base del trabajo, para en la segunda presentar el diseño e implantación de un Plan de Marketing Internacional adecuado para una hipotética expansión de la empresa en el exterior y más concretamente a España.

A) PARTE I: EL ESTADO DE LA CUESTIÓN

En este primer epígrafe del análisis se centrará en el estado de la cuestión, es decir en introducir tanto la empresa como el sector junto con una breve descripción de la situación actual y de tendencias del mercado.

1. INTRODUCCIÓN A LA EMPRESA Y AL SECTOR

1.1. CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA: PRISUM

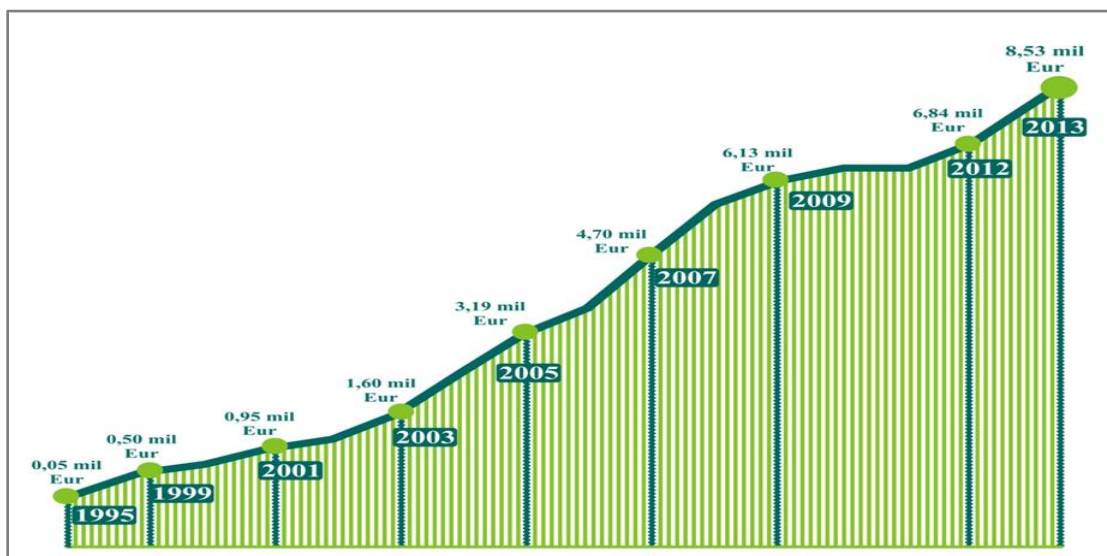
1.1.1. HISTORIA

La historia se ha analizado principalmente en base a los datos de la memoria corporativa de Prisum International Trading (a partir de ahora PIT), uno de los distribuidores de productos farmacéuticos herbales más importantes del mercado Rumano (PIT 2014).

PIT se fundó en 1994 con un solo almacén situado en la capital de Rumania (Bucarest). Dos años más tarde en 1996 ya lanzaba una agresiva estrategia comercial basada en la entrega gratuita de “puerta a puerta” apoyada por un equipo de agentes tanto de ventas como médicos que fue un gran éxito. En los siguientes 20 años PIT, desarrolló su propia red de distribución y consiguió establecerse como uno de los líderes del mercado rumano.

En la actualidad, PIT opera 14 almacenes propios repartidos por todo el país y abastece a 2.841 clientes, entre ellos 1.449 farmacias, 810 tiendas, 142 hospitales y 71 mayoristas. Para mantener y expandir su presencia así como para mantener las relaciones cercanas con sus clientes actuales, la empresa cuenta con un equipo operativo de 40 agentes de venta con los que atiende a mayoristas, tiendas y farmacias, 27 agentes médicos y 5 representantes de hospitales. Desarrollo que se adquiere, aumentando su cartera de productos, expandiendo su red de distribución y alcanzando un alto nivel de reputación. Así PIT conseguía en solo 20 años desarrollar una marca bien conocida e importante en el mercado rumano; como se refleja en la evolución de volumen de negocios, tal y como está presentado en la siguiente Figura 1, sobre la “Evolución de la cifra de negocios de PIT”.

Figura 1: Evolución de la cifra de negocios de PIT



Fuente: PIT (2014)

Como se puede observar, PIT ha experimentado un desarrollo constante a lo largo de los últimos 20 años. Desde 1995 hasta 2013, el volumen de negocio ha crecido con un CAGR² anual de un 33%, llegando a 8,5 millones € en 2013. Se ha de destacar, que el crecimiento ha sido positivo todos los años incluso durante el periodo de crisis (2008-2012).

² CAGR: *Compounded Annual Growth Rate*; en español significa “tasa de crecimiento anual compuesto”

1.1.2. MISIÓN Y VISIÓN

Según declaraciones recogidas en su memoria corporativa, la empresa establece su misión de la siguiente manera:

- Apoyar a los consumidores a mantener y mejorar su salud y vitalidad a través de una serie de productos de alta calidad con resultados reales y comprobados científicamente.
- Proveer de un remedio para cualquier enfermedad y a estar cada día más cerca del consumidor, mejorando la red de distribución de productos a precios competitivos.
- Actuar éticamente con todos los *stakeholders* tales como proveedores, socios, consumidores y empleados mediante un equipo bien formado que aporta valor a la compañía y la comunidad

Con respecto a la visión de PIT (2014), la empresa la define como “establecerse como primera opción para los consumidores a la hora de comprar productos herbales que mantienen y mejoran la salud y vitalidad”.

1.1.3. PRODUCTOS

La cartera de productos de PIT consiste de los siguientes 3 líneas de productos principales:

a) Línea de productos Himalaya

Desde su fundación en 1994, PIT principalmente comercializa y distribuye productos de la empresa multinacional Himalaya con sede en India, cuyos ingredientes exclusivos consisten en componentes herbales y naturales. En este sentido, es importante mencionar que PIT tiene el derecho exclusivo de distribuir y comercializar la marca Himalaya en Rumania.

Más en particular, PIT (2015) distribuye y comercializa dos líneas de productos principales de Himalaya:

- Herbominerales, vendidos *Over-The-Counter* (OTC). En concreto se trata de productos vendidos sin prescripción, a través de la recomendación de médicos. Productos vendidos por la compañía en este segmento incluyen el Cystone, Liv 52 etc, como se presenta en la Figura 2 sobre “Ventas de herbominerales PIT”. Es con diferencia la línea principal y más importante de la empresa tanto en términos de reputación como en términos financieros.

Figura 2: Ventas de herbominerales PIT



Fuente: PIT (2015)

- Productos de Cuidado Personal (PCP) tales como productos para la protección del pelo (champú, acondicionadores etc.), y para el tratamiento del rostro (máscaras, cremas etc.), así como productos para el cuidado del cuerpo (lociones, cremas etc.) y productos para el cuidado oral, tal y como está ilustrado en la Figura 3 sobre “Productos de cuidado personal de PIT”.

Figura 3: Productos de cuidado personal de PIT



Fuente: PIT (2015)

Esta línea de productos adicionalmente incluye cremas y ungüentos para el tratamiento de heridas, quemaduras y alergias así como productos para el cuidado del bebé tales como champús, cremas, lociones etc. ilustrado en la siguiente Figura 4 sobre “Productos para el cuidado del bebé”.

Figura 4: Productos para el cuidado del bebé



Fuente: PIT

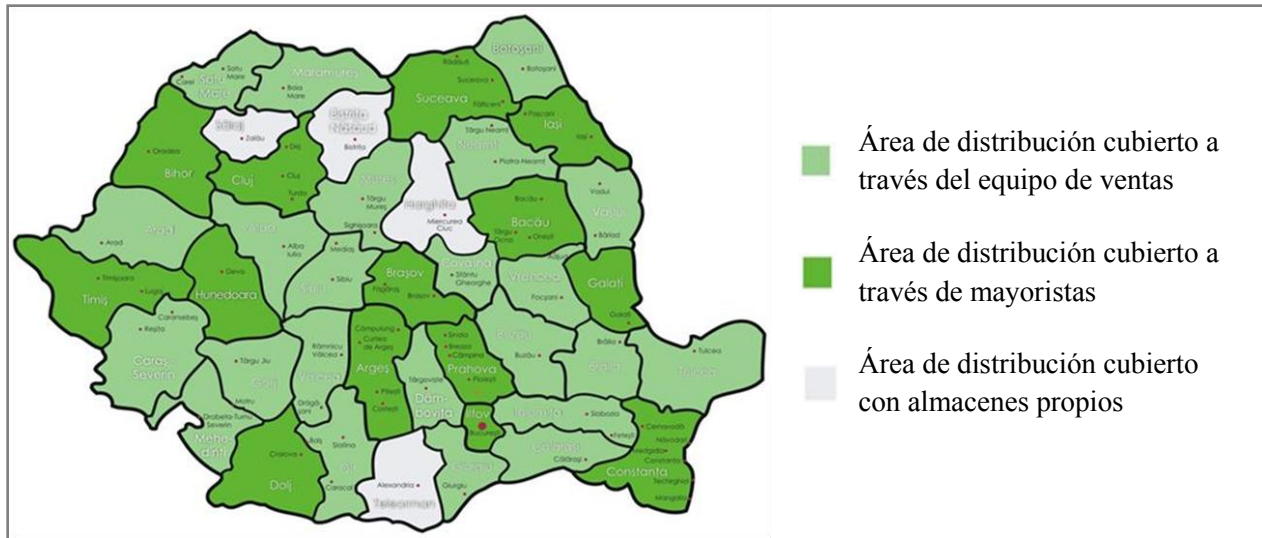
b) Productos CSL

Adicionalmente, desde 2005, PIT integra productos de bioterapia e inmunológicos de la marca CSL Behring en su cartera.

1.1.4. CADENA DE VALOR

Dentro de la cadena de valor, PIT no se ocupa de la fabricación de productos en sí, sino que se centra en la parte logística, es decir, la distribución y comercialización de terceras marcas en Rumania. En concreto, su alcance de distribución es bastante amplio como se ilustra en la siguiente Figura 5 sobre “Cobertura de distribución en Rumania”.

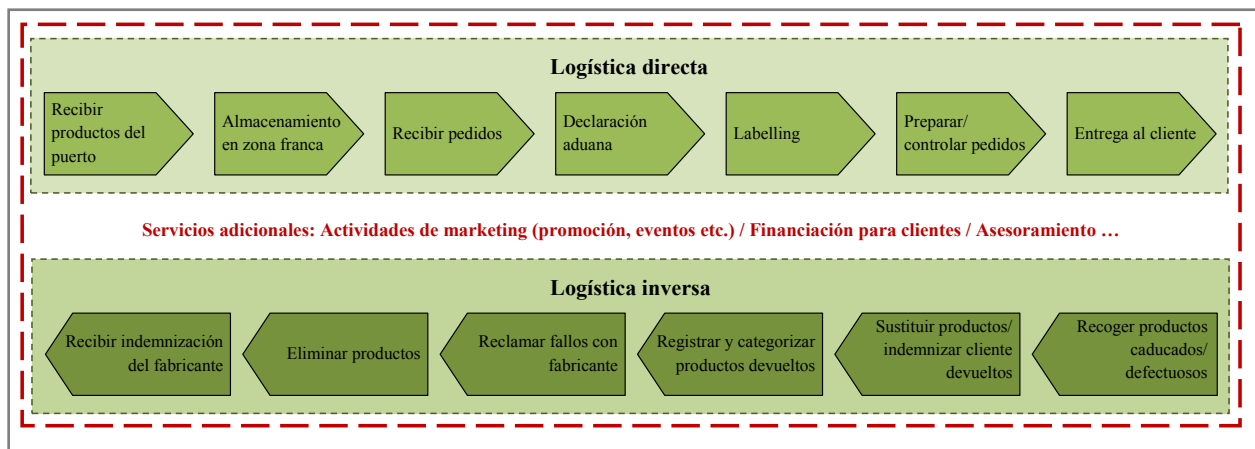
Figura 5: Cobertura de distribución en Rumania



Fuente: PIT (2014)

En cuanto a su proceso de generación de valor, PIT aplica tanto la logística directa como logística inversa de una forma preestablecida como se presenta en la Figura 6 sobre “Cadena de valor de PIT”.

Figura 6: Cadena de valor de PIT



Fuente: *Elaboración propia mediante entrevistas con varios responsables de la compañía tales como el director de marketing, director de ventas y director de compra, así como visitando la empresa para observar y analizar el funcionamiento de las operaciones diarias*

Con respecto a la **logística directa**, ésta se divide en 7 pasos que comienzan con la recepción de los productos en contenedores del puerto, donde conductores entregan los productos al almacén principal de Bucarest, en una zona franca. La razón principal por almacenar los productos en una sección sellada es que hasta ahora aún no se ha declarado los productos conforme con la normativa de aduanas. Como la empresa recibe 4-5 entregas al año de alto volumen de

productos, no declararlos de forma inmediata a la recepción en el puerto, da la ventaja de evitar altos costes de financiación al principio del mes. Almacenando los recién recibidos productos en una sección sellada les permite declarar solo aquellos productos que sean vendidos en un tiempo determinado. Así PIT mejora el control de costes y el flujo de caja. Una vez recibido los pedidos mensuales de los clientes se declara en la aduana el volumen de productos solicitados. Después se traslada los productos al almacén general y se realiza el re-labeling de los envases para asegurar la conformidad con las leyes sanitarias (ingredientes, instrucciones de uso etc. en la lengua del país de comercialización). Finalmente, PIT se ocupa de la preparación y control de pedido, así como de la entrega al cliente o depósito en uno de sus 14 almacenes distribuidos por todo Rumania (véase Figura 7 sobre “Listado de almacenes PIT en Rumania”).

Figura 7: Listado de almacenes PIT en Rumania



Fuente: PIT 2014

Con respecto a la **logística inversa**, PIT se ocupa de la recogida, devolución e indemnización de productos defectuosos. En concreto PIT se encarga de su recogida y de proveer su sustitución o indemnización a los clientes. Así, una vez recogidos los productos defectuosos, se registran y categorizan las devoluciones y se reclaman los fallos a sus proveedores. Por último, PIT se ocupa de la eliminación adecuada de los productos farmacéuticos defectuosos recibiendo la indemnización correspondiente de sus proveedores.

Para asegurar su liderazgo en el mercado rumano, además de sus actividades logísticas, PIT completa su oferta con servicios adicionales tales como actividades de marketing (promoción, eventos, charlas, etc.), visitas de promoción mediante un equipo de agentes de ventas/ médicos, planes de financiación y asesoramiento para sus clientes.

1.2. SECTOR FARMACÉUTICO

1.2.1. INFORMACIONES GENERALES

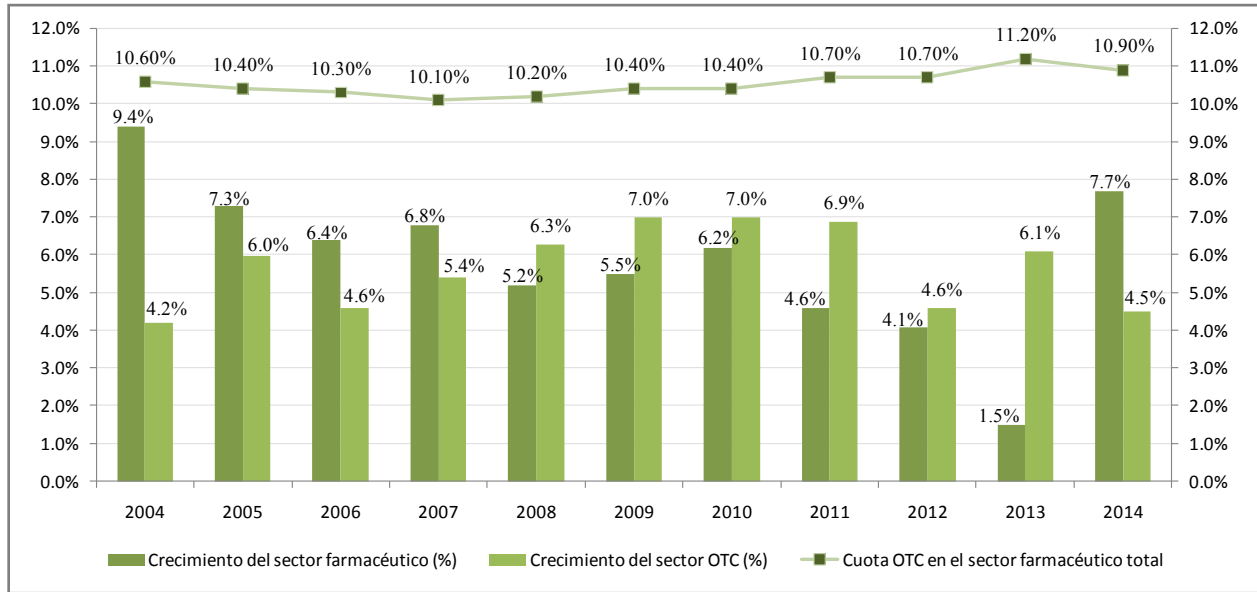
Con respecto al sector de actividad relacionado con las operaciones de PIT, es importante limitar el enfoque a un segmento específico dentro del total del sector farmacéutico. De acuerdo con el instituto IMS Health (2012), el mercado farmacéutico está dividido en dos segmentos: Los productos para los que una prescripción es jurídicamente necesaria para la compra de este producto y los productos que se pueden adquirir sin prescripciones, los llamados productos OTC.

Como ya se ha mencionado en epígrafe sobre el “PRODUCTO”, la empresa centra sus actividades en la distribución y comercialización de productos OTC, es decir productos vendidos en farmacias, supermercados y tiendas naturales sin prescripción ninguna. Así, se puede definir como sector de la empresa, el de productos farmacéuticos sin prescripción que a partir de ahora representará el objetivo principal de estudio de este proyecto.

De acuerdo con las estimaciones de la consultora *Datamonitor* (Lewis, 2013), el mercado total de productos OTC creció un 4% en 2011 y un 16% desde 2007. En concreto, según datos publicados de IMS Health (2012), las ventas de productos OTC cuentan en la actualidad con un 11% de las ventas totales del mercado farmacéutico a nivel mundial, que es aproximadamente 80 mil millones de euros.

Como se puede observar en la Figura 8 sobre la “Evolución del mercado farmacéutico”, la cuota de productos OTC en el total del mercado farmacéutico ha crecido constantemente desde 2007, superando por primera vez el crecimiento de los productos con prescripción obligatoria en 2008. Así durante 2012/2013, por ejemplo, el mercado farmacéutico de productos con prescripción creció un 1,5% mientras el mercado de productos OTC lo hizo un 6,1%.

Figura 8: Evolución del mercado farmacéutico

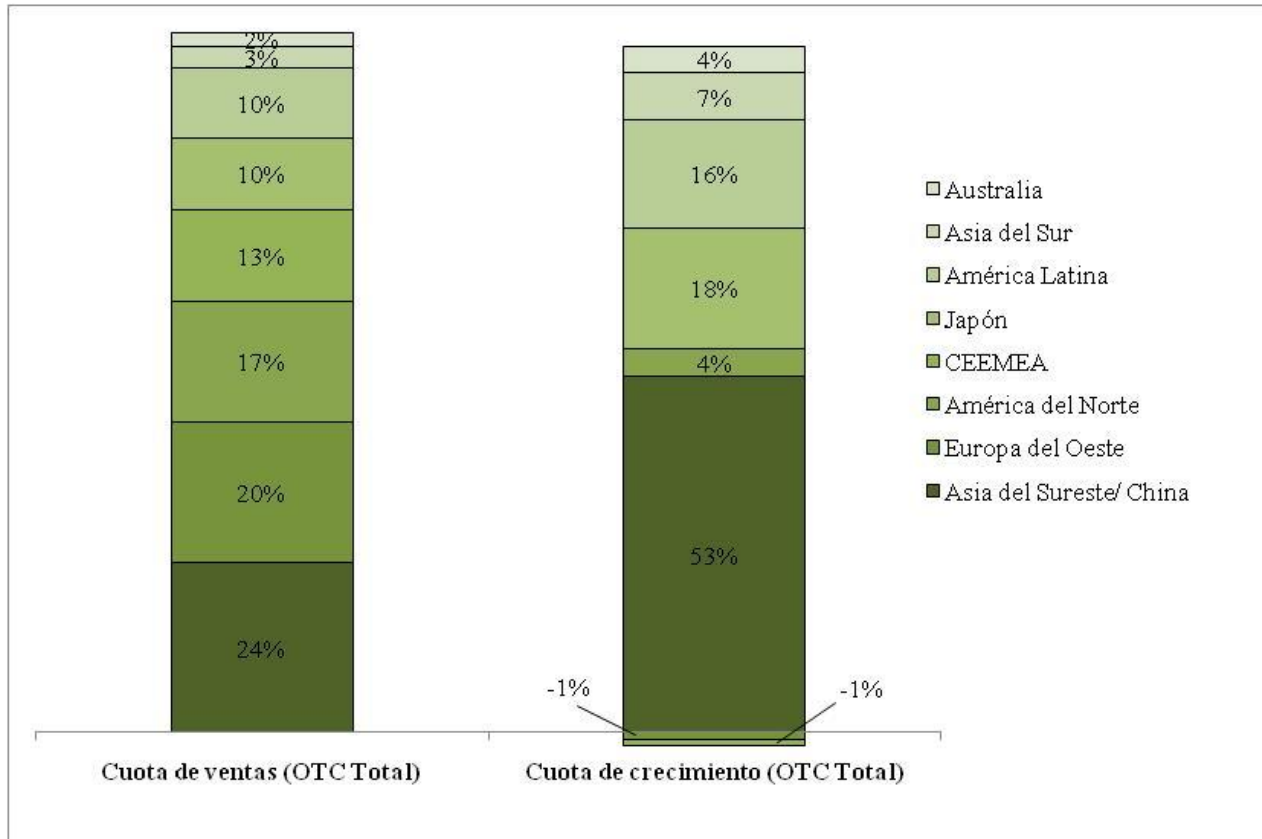


Fuente: IMS Health (2014)

Según un artículo de Deloitte publicado por Karen Young (2014), la reducción del mercado de productos con prescripción está ocasionado por factores tales como un crecimiento decepcionante de mercados emergentes, I+D que no da lugar a productos de alta calidad y un cambio del comportamiento de clientes. Al mismo tiempo, el crecimiento del sector OTC está relacionado con el acceso a canales de distribución alternativos como supermercados, venta *online* etc., así como, el intento del gobierno de trasladar la responsabilidad y los costes de la salud a los ciudadanos (Young, 2014), cambios demográficos, cambios de la actitud de los consumidores y la liberalización de productos OTC en mercados nacionales (Visiongain, 2013).

Como se puede observar en la siguiente Figura 9 sobre “Cuota de mercado OTC según región”, en 2012 tres regiones dominaron el 74% del mercado total de OTC: Europa, incluyendo Europa del Oeste y Europa central y oriental (33%), Asia y China (24%) y América del Norte (17%) (IMS Health 2012).

Figura 9: Cuota de mercado OTC según región

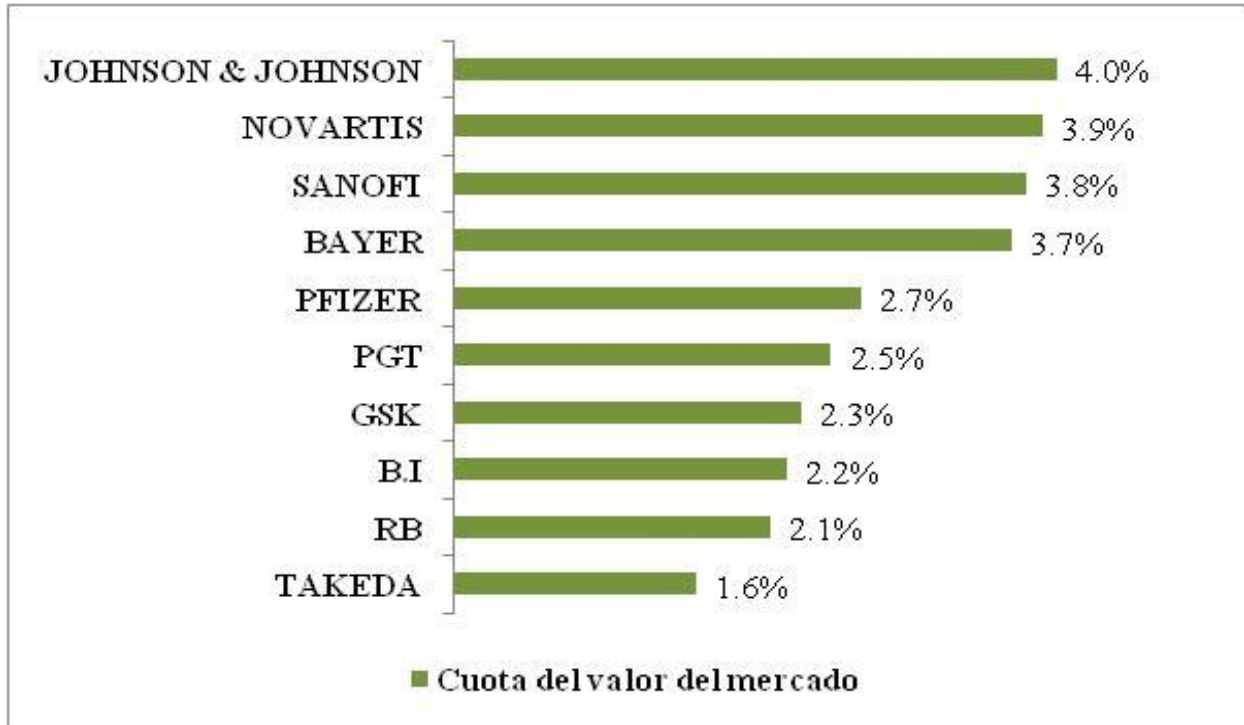


Fuente: IMS Health (2012)

Se puede observar que los 10 principales territorios reunían el 72% del mercado y que el sector OTC demuestra una concentración en unos pocos mercados, siendo China, Brasil, India y Rusia los de mayor crecimiento en los últimos años (IMS Health 2012).

Con respecto al entorno competitivo, en la siguiente Figura 10 sobre los “Top 10 corporaciones OTC”, se puede observar que las 10 principales corporaciones acumulan una cuota de mercado de 28,8% en 2014 (Morton–Small, 2014), es decir casi un tercio del mercado. Esto significa que el restante 70% del mercado está repartido entre un gran número de pequeños actores con cuotas mínimas, lo que sugiere que el mercado no está concentrado sino fragmentado, dando a las pequeñas empresas la oportunidad de participar en el mercado al no haber grandes competidores.

Figura 10: Top 10 corporaciones OTC

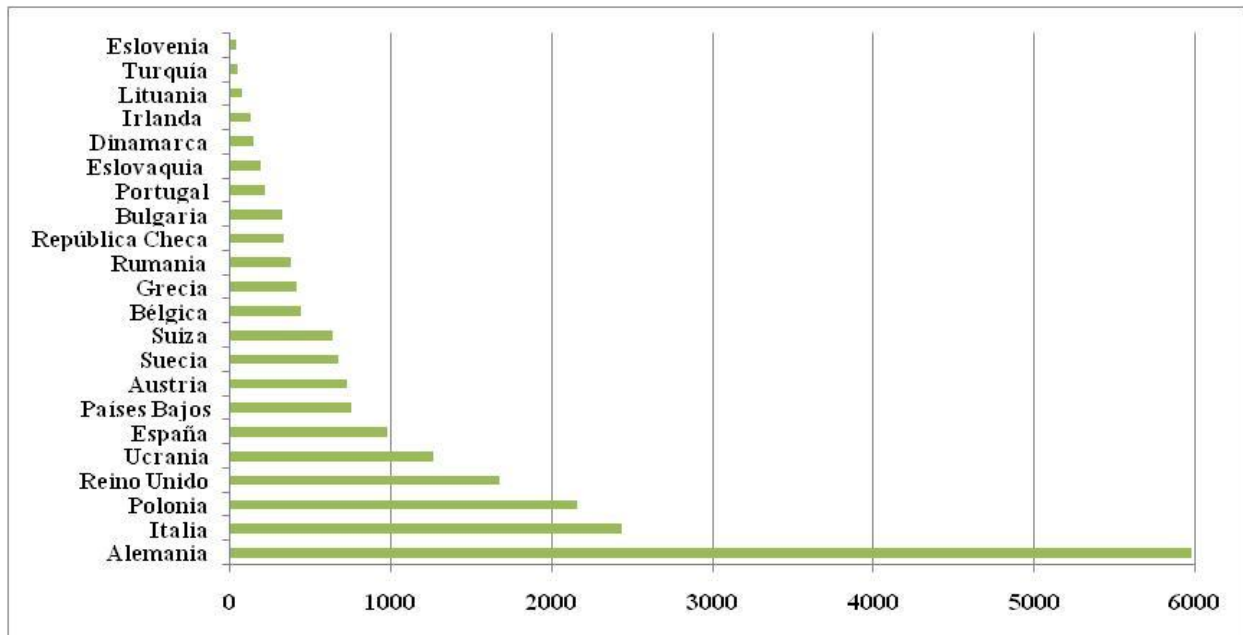


Fuente: IMS Health (2014)

Con respecto al mercado europeo, según datos de la “*Association of the European Self-Medication Industry*” (AESGP)³, el mercado total de productos OTC se cifraba en 20.140 millones de euros en 2013. En concreto, los países con más ventas de productos sin prescripción fueron Alemania (5.974 M€), Italia (2.440 M€), Polonia (2.157 M€) y Reino Unido (1.681 M€) tal y como está representado en la Figura 11 sobre las “Ventas de productos sin prescripción 2013”.

³ AESGP en español: Asociación de la Industria Europea de Automedicación

Figura 11: Ventas de productos sin prescripción 2013



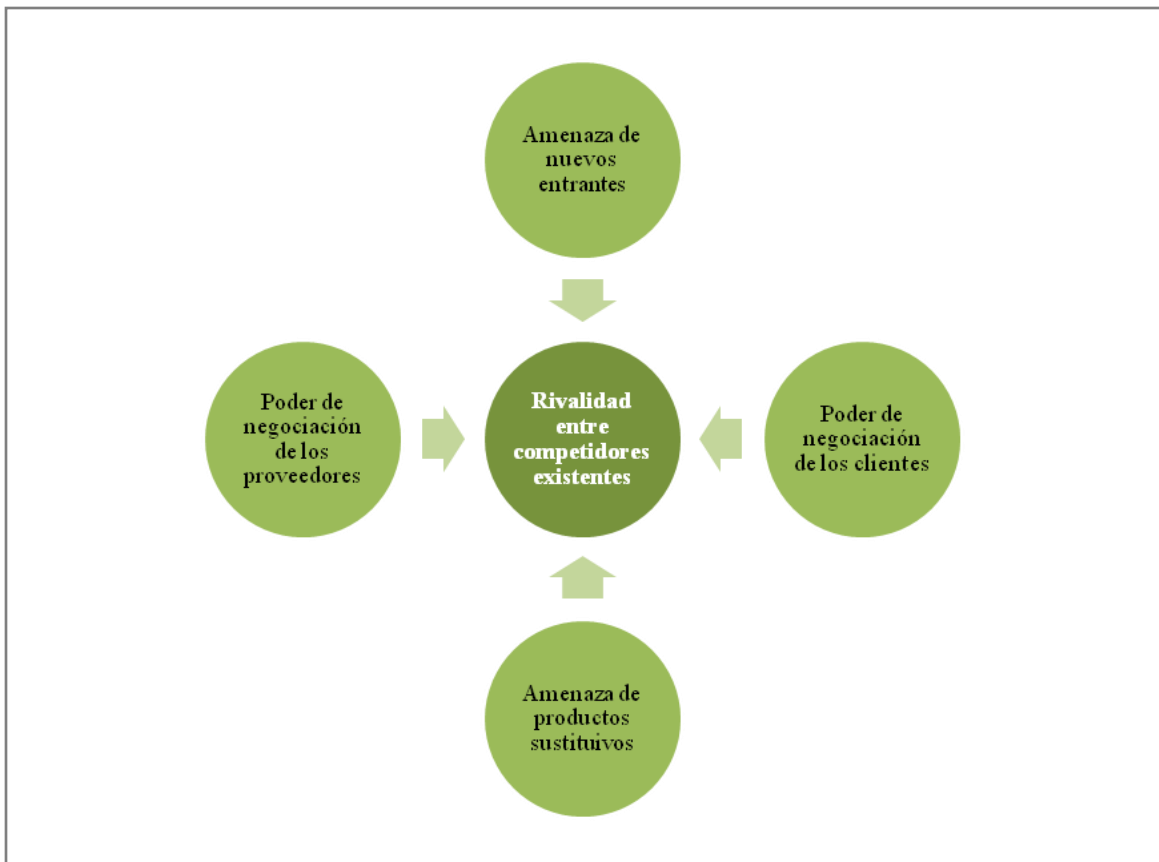
Fuente: AESGP (2013)

En lo referente a las perspectivas de futuro del sector, expertos esperan un incremento de las actividades relacionadas con productos OTC. Así, según el informe *World OTC Pharmaceutical Market 2013-2023*, el mercado OTC alcanzará 106.3 mil millones de US\$ en 2017. Según Thomas Ling (Visiongain, 2013) – analista de Visiongain (2013) – el mercado global de OTC se doblará en los próximos 10 años debido a factores tales como aspectos demográficos, incremento de la demanda por medicinas asequibles – sobre todo en economías emergentes – y esfuerzos de las autoridades de facilitar el cambio hacia productos OTC.

1.2.2. ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

Para analizar la competitividad del sector se va a aplicar en esta parte del análisis, el modelo de las cinco fuerzas de Michael E. Porter (2008). Según Porter, existen cinco fuerzas que determinan el entorno competitivo de un sector. Estas son: Amenazas de nuevos entrantes, poder de negociación de proveedores, poder de negociación de compradores, amenaza de productos sustitutivos y la rivalidad entre competidores existentes (resumido en la siguiente Figura 12).

Figura 12: Las cinco fuerzas de Porter



Fuente: Porter (2008)

➤ Barrera de Entrada

Aplicando el concepto de la amenaza de nuevos entrantes al sector farmacéutico de productos OTC, el enfoque consiste en analizar el grado de las barreras de entrada existentes mediante las siguientes 5 sub-categorías:

■ *Barreras de economías de escala:*

El sector farmacéutico de productos OTC está caracterizado por altos costes fijos asociados con I+D y producción de los productos farmacéuticos, lo que sugiere que economías de escala representan una parte importante para ser capaz de reducir los costes por unidad y para asegurar una posición competitiva en el mercado. El resultado de esta condición es la existencia de barreras de entrada elevadas.

■ *Barreras por requisitos de capital:*

En el sector farmacéutico existen elevados requisitos de capital inicial, sobre todo, relacionado con la creación del negocio tales como costes de I+D de nuevos productos, pagos de *royalties* para el uso de tecnología/ patentes, construcción de plantas de producción así como también para la promoción de las actividades de la empresa y para la captación de clientes. Estos altos requisitos de capital inicial provocan elevadas barreras de entrada en el sector.

■ *Barreras por ventajas de ser primeros en el mercado:*

Independientemente del tamaño de las empresas del mercado, existen ciertas ventajas “*first-mover*” que dificultan la entrada al sector en un tiempo más tarde. Entre otras cosas, una de las ventajas más potentes son patentes, experiencia e identidad de la marca establecida. Ejemplos incluyen la marca Aspirina que se ha establecido como un sinónimo para pastillas contra el dolor de la cabeza o Viagra cuyo nombre comercial se ha convertido en genérico del producto.

■ *Barreras por acceso a canales de distribución:*

El acceso a canales de distribución es otro determinante de las altas barreras de entrada en el sector farmacéutico principalmente causado por dos razones: Primero, las grandes empresas suelen estar organizadas de forma vertical, poseyendo así de su propia red de distribución. Segundo, el sector está dominado por unos pocos distribuidores multinacionales tales como Cofares o Alliance Boots, cada una con su propia base de clientes establecidos, dificultando así la entrada para nuevas empresas.

■ *Políticas restrictivas:*

En el sector farmacéutico también existen ciertas políticas restrictivas tales como las leyes sanitarias exigentes, restricciones de ingredientes etc, produciendo altas barreras de entrada para nuevas empresas.

En resumen, y tal y como se puede concluir del análisis, el sector farmacéutico tiene unas barreras de entrada muy elevadas, dificultando así a nuevas empresas la entrada y protegiendo a las empresas existentes.

➤ Amenaza de Productos Sustitutivos

En la actualidad, la amenaza de productos sustitutivos en el sector farmacéutico sigue siendo muy reducida dado que la mayoría de las enfermedades, todavía solo se pueden curar a través de medicamentos farmacéuticos y productos tipo OTC, que sustituyan el tratamiento casi no existen. Sin embargo, con el avance tecnológico en áreas como la impresión 3D e ingeniería genética, es posible que en un futuro existan productos capaces de sustituir el mercado tradicional de medicamentos farmacéutica respondiendo a la pregunta: ¿Porque intentar curar el hígado mediante medicamentos si se puede implantar un hígado nuevo?

Sin embargo, hablando de productos sustitutivos dentro del mismo sector, se observa un cambio en los últimos años. Así desde hace unos años se observa una baja amenaza de productos sustitutivos debido al gran número de patentes existentes en el mercado y además muchas patentes han caducado. Como consecuencia, se observaba la tendencia de empresas de fabricar productos genéricos aumentando así la amenaza de productos sustitutivos.

➤ Poder de Clientes

Se puede decir que los clientes finales tienen poco poder sobre la empresa dado que los potenciales clientes no están concentrados⁴, ni compran grandes cantidades y tampoco poseen de conocimiento técnico del producto.

Sin embargo, en el caso de fabricantes sin propia red de distribución, sí que se puede observar cierto poder de negociación desde la parte de clientes no finales y de cierto volumen, dado que el mercado de distribuidores farmacéuticos está dominado por unas pocas empresas comprando grandes cantidades con alto conocimiento técnico del producto, lo que pone a los fabricantes en una situación débil, estando obligados a establecer relaciones con por lo menos un distribuidor para ser capaz de comercializar su producto. Los clientes, en este caso los distribuidores, pueden

⁴ Se clasifica la población entera como clientes potenciales

aprovechar de su situación fuerte minimizando el precio de compra de los productos y maximizando el margen de beneficio exigiendo condiciones de compra favorables para su empresa.

➤ Poder de Proveedores

Frente a los fabricantes de productos farmacéuticos, el poder de proveedores en el sector farmacéutico es de carácter limitado dado que el sector está dominado por unas pocas empresas multinacionales con estructuras de integración vertical, independizándose así de intermediarios y proveedores. El resultado no cambia, aun excluyendo las grandes empresas. Sobre todo porque los proveedores del sector, tales como proveedores de las materias primas, están enfocándose en una única industria, dado que sus productos son demasiados especiales para ser distribuidos en una amplia gama de distintos sectores. Por tanto, están dependientes del sector farmacéutico y no pueden exigir a sus clientes condiciones favorables ni amenazarles de vender sus productos en otros sectores.

Sin embargo, en lo referente a los distribuidores de productos farmacéuticos cambia la situación. En el caso de considerar los fabricantes como proveedores, éstos sí que pueden ejercer poder sobre los distribuidores mediante condiciones ventajosas de contratos, licencias, condiciones de venta, cantidades mínimas de venta etc.

➤ Rivalidad y Competencia del Mercado

En el sector farmacéutico existen altas barreras de salida debido a altas inversiones en plantas, I+D, patentes y compromisos a largo plazo que hay que amortizar, lo que sugiere una alta rivalidad en el sector.

Además, como ya se ha mencionado en el epígrafe anterior⁵, las 10 empresas más grandes de productos OTC por ejemplo, solo controlan un 28,8% del mercado total. Esto significa que el restante 70% del mercado está repartido entre un gran número de pequeños actores con cuotas mínimas lo que sugiere que el mercado no está concentrado sino fragmentado dando a los actores

⁵ Véase supra epígrafe sobre informaciones generales del sector farmacéutico

poca influencia en el mismo. Esta situación, junto con un crecimiento paralizado y un mercado maduro, sugiere un alto nivel de competencia y rivalidad dentro del mercado.

2. SITUACIÓN ACTUAL Y TENDENCIAS DEL MERCADO

2.1. SITUACIÓN ACTUAL

Según el informe confidencial e inédito sobre la evaluación de negocio de PIT desarrollado por la consultora ACCENTO (p.23, 2014), en la actualidad PIT cuenta con un 3,6% de la cuota de mercado en Rumania, situándose como el duodécimo proveedor de productos farmacéuticos. En concreto, compite con fabricantes y distribuidores nacionales e internacionales incluyendo empresas prestigiosas como Wallmark, Sun Wave Pharma, Biofarm, Labormed y Omega Pharma. En este contexto, es importante mencionar que aunque estas compañías no representan competencia directa, al no estar enfocadas exclusivamente en productos herbales sino en productos farmacéuticos en general, sí que representan una competencia indirecta importante. En este sentido, según estimaciones del departamento de marketing de PIT los mayores competidores directos son: Sun Wave Pharma, Normal Pharma y algunas empresas nacionales.

Se ha de mencionar a Sun Wave Pharma, como caso preocupante para PIT, ya que en los últimos 2-3 años, ha conseguido aumentar sus ventas de forma fulgurante, sustituyendo a PIT como uno de los líderes del mercado. Sun Wave Pharma lo ha conseguido mediante actividades de marketing y gastos agresivos como sobornar médicos, hospitales y otros clientes mediante regalos de alto valor tales como nuevas máquinas de radiografía etc, incrementando exponencialmente el equipo de ventas, imitando productos e inundando el mercado etc. Estos son solo unos ejemplos de las tácticas aplicadas por Sun Wave Pharma.

Para reaccionar a este cambio, PIT va a seguir una estrategia enfocada en un crecimiento sostenible, orgánico y en un equilibrio entre gastos e ingresos, no entrando en una guerra de precios, sino que se basará en sus valores como: La calidad de los productos, el conocimiento de su equipo de ventas y el servicio personalizado y cercano a los clientes.

2.2. TENDENCIAS DEL MERCADO RUMANO

Respecto al mercado OTC en Rumania, se ha de decir que se prevé un crecimiento positivo de ventas a lo largo de los próximos años. En concreto, se espera que ventas de productos OTC alcancen 1.05 mil millones US\$ en 2023 en comparación con los 759 millones US\$ de 2013. Más en particular entre 2013 y 2018 se prevé un CAGR⁶ de un 4,7% y un 5,7% entre 2013 y 2023, basándose en datos del “*Business Monitor Internacional (BMI)*”⁷(ACCENTO 2014, p.26).

Con respecto a la cuota de mercado de productos OTC del mercado total, se espera un incremento – debido tanto a colas de espera y cargas relacionadas con los servicios médicos como la introducción de una ley obligando a fabricantes farmacéuticos rumanos a pagar cada 3 meses una contribución de entre 5-11% del total de sus ventas, una ley que actualmente esta excluyendo productos OTC (Roland Berger Strategy Consultants S.R.L., 2011) – a largo plazo se espera una reducción de la cuota de mercado de productos OTC del mercado total – debido a la apertura del país y el cambio político de un país comunista hacia un estado social con provisión pública de servicios sanitarios lo que estimulará el crecimiento de productos farmacéuticas recetados por instituciones medicas. En concreto se prevé un decrecimiento de la cuota de mercado de un 18,21% en 2013 hasta un 16,39% en 2023.

2.3. CONCLUSIONES DE LA PARTE I

Ante la amenaza de perder cuota de mercado en el mercado nacional de productos OTC y las grandes oportunidades que presenta este sector a nivel mundial⁸, PIT actualmente está evaluando la posibilidad de expandir su negocio al exterior para así ser capaz de garantizar su supervivencia, sostenibilidad y futuro. Acción que se presenta a continuación en la PARTE II del análisis de este trabajo.

⁶ CAGR: Compounded Annual Growth Rate; en español tasa de crecimiento anual compuesto

⁷ BMI es un instituto independiente de análisis y predicción de mercados, industrias y países

⁸Según Thomas Ling (Visiongain, 2013) – analista de Visiongain – se doblará el mercado global de OTC en los próximos 10 años debido a factores tales como aspectos demográficos, demanda de medicinas asequibles sobre todo en economías emergentes y esfuerzos de las autoridades de facilitar el cambio hacia productos OTC.

B) PARTE II: DISEÑO E IMPLANTACIÓN DE UN PLAN DE MARKETING

Esta segunda parte del análisis versa sobre el diseño e implantación de un Plan de Marketing Internacional para la expansión exterior donde se va a proceder primeramente a presentar y evaluar los diferentes modelos de Planes de Marketing Internacional y posteriormente a determinar el modelo del Plan de Marketing Internacional más adecuado para la empresa. Una vez elegido el modelo de Plan a aplicar, éste servirá como base teórica y en función del mismo se adaptará, diseñará e implantará, el Plan de Marketing Internacional para PIT.

1. EVALUACIÓN DE DIFERENTES MODELOS DE PLAN DE MARKETING

Para determinar el modelo de Plan de Marketing Internacional más adecuado para PIT, se va a proceder primeramente por describir los tres planes de marketing más referenciados en el mundo académico al respecto⁹ que son: El Plan de Marketing Internacional de Cateora, el de Llamazares-Nieto y el del ICEX. Posteriormente, en un segundo paso me enfocaré en determinar el modelo más adecuado para PIT.

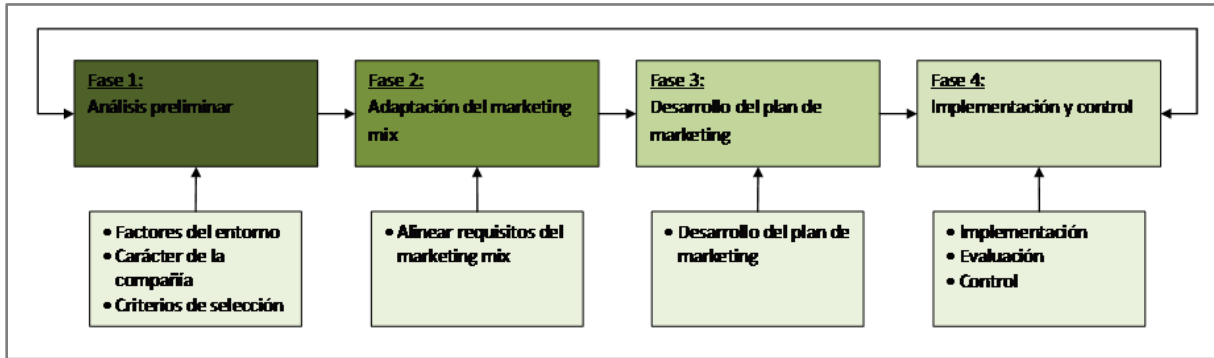
1.1. PLAN DE MARKETING INTERNACIONAL DE CATEORA

Tras una breve investigación exploratoria entre varios profesores de marketing entrevistados, tanto dentro de nuestra universidad como fuera¹⁰, uno de los libros más completos y utilizados en el ámbito del marketing internacional es el libro “International Marketing” de Philip Cateora, Mary Gilly y John Graham (2009–2013). Según los tres autores, el Plan de Marketing Internacional consiste de cuatro fases, ilustrados en la siguiente Figura 13:

⁹ La selección de estos planes se ha hecho en función de una encuesta a profesores universitarios españoles así como acudiendo a los textos académicos más difundidos donde se muestran como son los libros de Marketing Internacional con mayor visibilidad en punto de venta como Amazon.

¹⁰Tales como profesores de la *University of Western Australia* o de la *Lancaster University*

Figura 13: Plan de Marketing Internacional de Cateora



Fuente: CATEORA, P. R., GILLY, M.C., GRAHAM, J. L. (2009–2013)

En concreto estos autores definen las cuatro fases de la manera siguiente:

➤ 1ª Fase: Análisis preliminar:

Objetivo del análisis preliminar es la evaluación de los diferentes mercados potenciales.

En concreto en esta fase se analiza tres aspectos:

- Las características de la empresa tales como los objetivos, fuerzas y debilidades, productos, recursos, filosofías, estilos de dirección, limitaciones financieras etc.
- Las restricciones tanto del país de origen como del país de destino tales como políticas, legales, económicas, culturales, de tecnología y educación, de competencia etc.
- Las razones para entrar en un nuevo mercado.

Basándose en los resultados de este análisis, se determinan ciertos criterios de selección, se compara y evalúa las distintas opciones y se selecciona las opciones más adecuadas y viables.

➤ 2ª Fase: Adaptación del marketing mix

Una vez confeccionado con el análisis preliminar, el esfuerzo torna hacia la adaptación del marketing mix a los distintos mercados. El objetivo principal dicha segunda fase es la selección de un marketing mix ajustado a las restricciones culturales, económicas, políticas y legislativas del nuevo territorio a abordar. En concreto se enfoca en ajustar

tanto el producto en sí (i.e. envases, garantías, estándares, nombre etc) como el precio, la promoción (i.e. mensajes y vehículos de promoción utilizados etc) y la distribución. Finalmente se evalúa si los costes asociados con este cambio todavía justifican una entrada rentable.

➤ Desarrollo del plan estratégico de marketing

La adaptación del marketing mix está seguida por el desarrollo del plan estratégico de marketing. En este contexto se considera una serie de diferentes factores: Una análisis situacional, los objetivos y metas, estrategias, modo de entrada, presupuestos y un programa de acción.

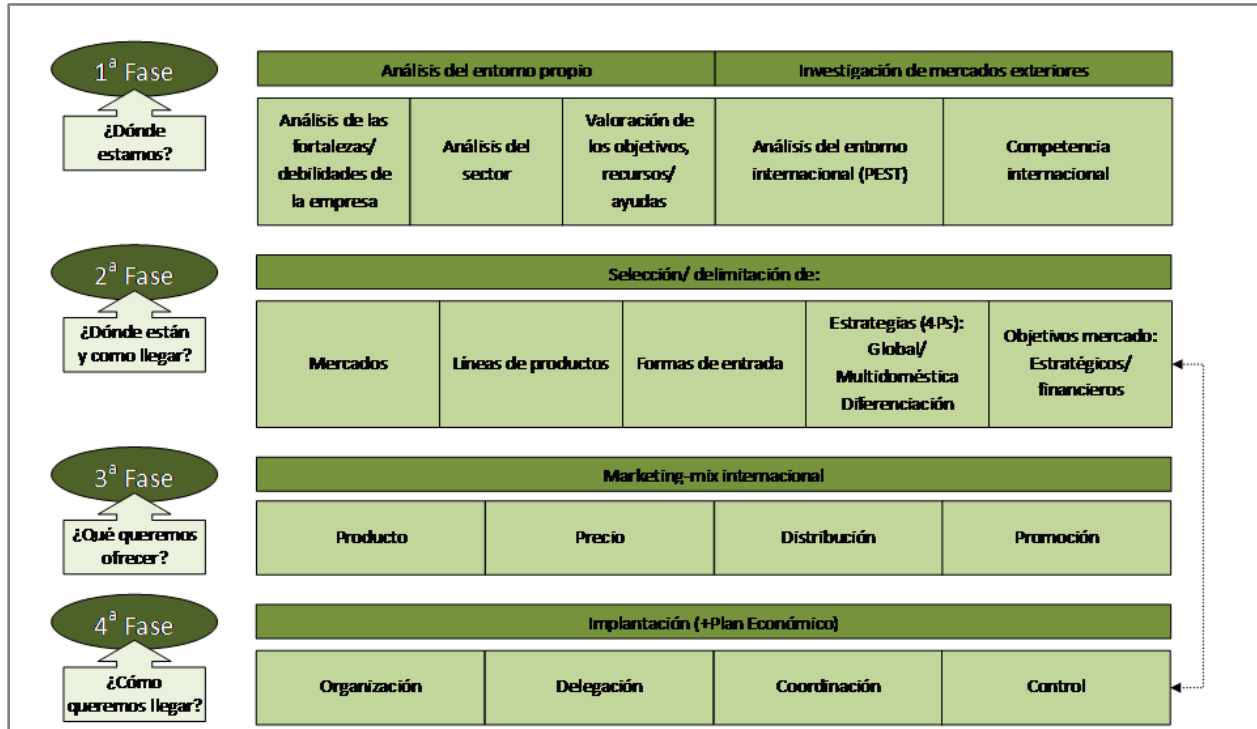
➤ Implantación y control

Como última fase se inicia la implantación de las acciones propuestas y desarrolladas en el Plan de Marketing Internacional, se asignan responsabilidades, se evalúan los rendimientos y se toman medidas de corrección en caso de errores.

1.2. PLAN DE MARKETING INTERNACIONAL DE LLAMAZARES–NIETO

Considerando, como se puede deducir de epígrafes anteriores, una posible entrada de PIT en el mercado español, resulta importante también analizar modelos españoles del Plan de Marketing Internacional. En este contexto uno de los modelos más aplicados, es el modelo de Llamazares-Nieto (Nieto & Llamazares, 2001); un proceso basado en cuatro fases, tal y como se puede ver en la siguiente Figura 14:

Figura 14: Plan de Marketing Internacional de Llamazares–Nieto



Fuente: NIETO, A. y LLAMAZARES O. (2001)

En este sentido, el Plan de Marketing Internacional diseñado y propuesto por Llamazares y Nieto consiste de las siguientes fases:

➤ 1ª Fase: Análisis del entorno propio e investigación de mercados exteriores

Por un lado, en esta primera fase se enfoca en analizar las condiciones básicas tanto de la empresa como sus fortalezas, debilidades, objetivos y recursos del sector. Por otro lado, la atención se centra en la investigación de mercados exteriores, es decir los potenciales candidatos para una expansión.

➤ 2ª Fase: Selección y delimitación

Una vez acabado con el análisis preliminar, el modelo propone la selección y delimitación de una serie de factores tales como, el mercado, las líneas de productos, la forma de entrada, estrategias (4Ps) y objetivos relacionados con la decisión de expandir. En concreto, se enfoca en determinar la forma específica de entrada, que incluye los productos a comercializar, el “cómo” se entra en el mercado nuevo (a través de

distribuidores, agentes, alianzas, joint-ventures etc.), el tipo de estrategia aplicada (global o mult-doméstica) y el objetivo final en lo que se basa la expansión (crecimiento, financiero, cuota de mercado, ataques de la competencia, diversificación etc.)

➤ 3ª Fase: Marketing-mix internacional

La tercera fase se centra en definir y diseñar el marketing mix internacional o plan de acción a través de lo cual se intenta alcanzar los objetivos establecidos en las primeras dos fases. En concreto, se ha de determinar las políticas de producto, las condiciones de precio, los canales y características de distribución y los métodos de promoción a aplicar.

➤ 4ª Fase: Implantación y plan económico

Una vez concluida la parte teórica del Plan de Marketing Internacional, en esta última fase se pone lo teórico en la práctica. Es decir, se implementa lo anteriormente planteado. En esta fase es vital, ser lo más específico y detallado posible tanto en términos de la organización, delegación y coordinación (asignar tareas, responsabilidades etc.) como en el control de la implantación para ser capaz de actuar de forma inmediata a errores y prevenir fracasos graves.

1.3. PLAN DE MARKETING INTERNACIONAL DEL ICEX

De nuevo, al plantear la hipotética entrada de PIT en el mercado español, se puede considerar el Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX) – responsable para impulsar y facilitar la internacionalización de empresas españolas – como otra fuente importante a la hora de evaluar y tomar como referencia modelos de planes de marketing internacionales. En concreto, el modelo propuesto por el ICEX es el siguiente presentado en la Tabla 1:

Tabla 1: Plan de Marketing Internacional de ICEX

SECCIONES		OBJETIVO
I.	Resumen ejecutivo	Resumir la propuesta del plan de marketing diseñado para facilitar la lectura rápida para los miembros de la dirección
II.	Análisis situacional	Introducir hechos relevantes de la empresa, del sector, del producto, del entorno competitivo etc.
III.	Selección del mercado objetivo	Seleccionar y evaluar posibles mercados de entrada a través de una serie de factores políticos, económicos y culturales
IV.	Modo de entrada	Elegir y desarrollar el modo de entrada más adecuado
V.	Política de marketing	Establecer estrategias 4Ps para permitir la implementación del plan
VI.	Plan económico	Calcular los costes asociados y estimar posibles beneficios

Fuente: Olegario Llamazares, G.-L., Ortiz Arteaga, J. & Fernández, J.C., (2013)

1.4. MODELO DEL PLAN DE MARKETING INTERNACIONAL PROPUESTO PARA PIT

Finalmente, y a la hora de elegir un Plan de Marketing Internacional para PIT, considero el modelo de Llamazares-Nieto como el modelo más adecuado para la empresa, basándome en dos criterios de razonamiento:

Primero, al tratarse de una empresa que está evaluando una posible entrada en el mercado español, considero que el modelo de Llamazares-Nieto, diseñado por profesionales locales, refleja de forma específica las condiciones, características y requisitos necesarios a la hora de diseñar un Plan de Marketing Internacional para una posible entrada en este mercado particular.

Segundo, además comparando los tres modelos, estoy convencido de que el modelo propuesto por Llamazares-Nieto representa el más completo y más detallado de los tres, permitiéndome, además, utilizarlo como una guía de acciones a realizar y temas a considerar.

Por tanto, el modelo de Plan de Marketing Internacional, que se va a aplicar a partir de ahora en este trabajo para el diseño e implantación de un Plan de Marketing Internacional ante una hipotética entrada de PIT en España, se basará fundamentalmente en el modelo de Llamazares-

Nieto, tal y como está ilustrado en la siguiente Figura 15¹¹, en donde se ha efectuado una reducción de 4 a 3 fases por motivos operativos de simplificación.

Figura 15: Modelo Plan de Marketing Internacional propuesto para PIT



Fuente: Elaboración propia

Como podemos observar no se ha incluido ni el análisis situacional (que ya se ha realizado en la primera parte del análisis véase epígrafes anteriores) ni el plan económico para ser capaz de poner énfasis sobre todo en aspectos prácticos relacionados con las actividades de marketing de la empresa. En el siguiente epígrafe se procederá a aplicar el modelo diseñado a la estrategia de expansión internacional de PIT.

2. DESARROLLO DE UN PLAN DE MARKETING INTERNACIONAL PARA LA EXPANSIÓN INTERNACIONAL DE PIT

Una vez decido sobre el modelo del Plan de Marketing Internacional a aplicar en el ámbito de este trabajo, el siguiente paso que se presenta en esta sección se dedica a aplicar el modelo a una posible expansión de PIT, a poner la teoría en práctica. En concreto en esta parte del análisis, se adaptará, diseñará e implementará el Plan de Marketing Internacional para la empresa. En este contexto, como primer paso me enfocaré en seleccionar una serie de factores claves tales como el

¹¹Una versión más detallada del modelo está ilustrada en el anexo 1

mercado objetivo o las líneas de productos. Una vez determinado el ámbito de una posible entrada, el siguiente paso se centrará en el marketing-mix internacional, seguido por la correcta implantación del plan diseñado.

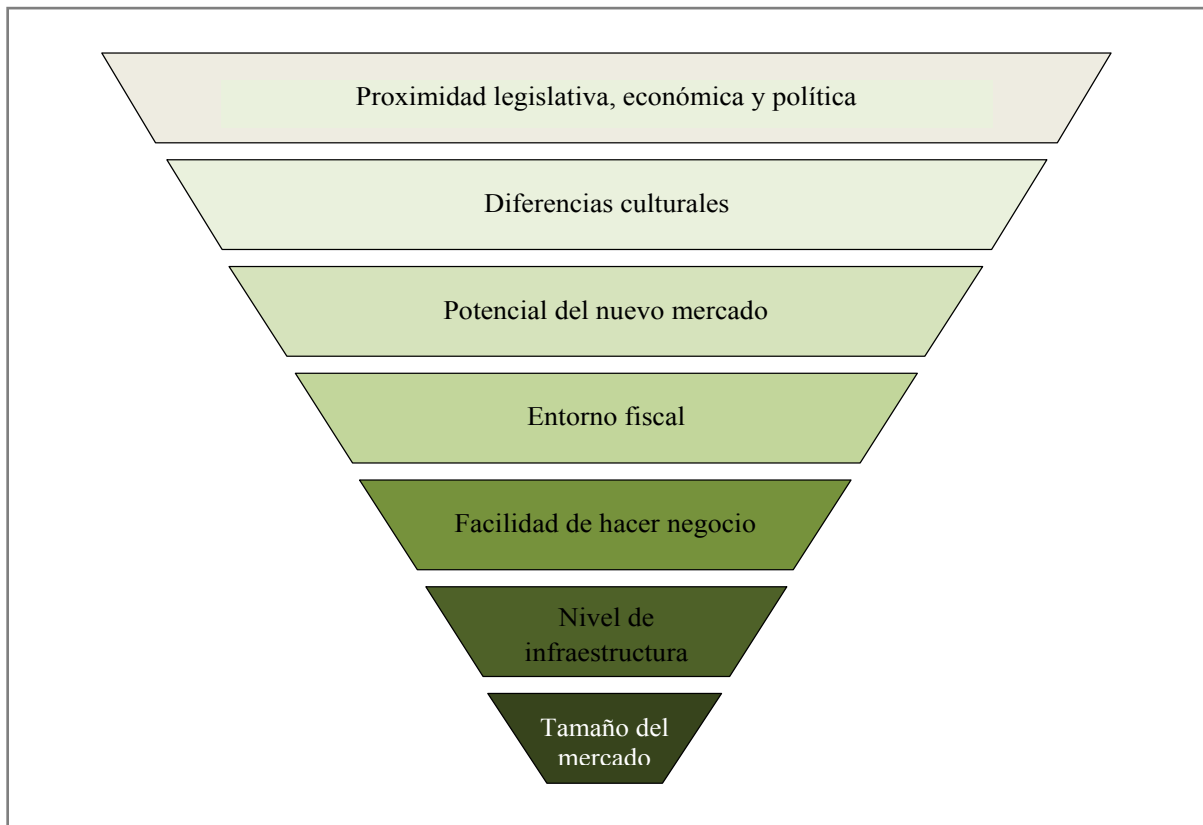
2.1. FASE 1: SELECCIÓN Y DELIMITACIÓN

2.1.1. SELECCIÓN DEL MERCADO OBJETIVO

Antes de diseñar un Plan de Marketing Internacional para PIT, es fundamental analizar los diferentes países con potencial de entrada para ser capaz de enfocar los esfuerzos en un solo país, que sea el más prometedor, dado los recursos limitados de la empresa. Por ello, en esta sección del trabajo se van a analizar, evaluar, filtrar y determinar distintas opciones. De esta manera este análisis preliminar no solo nos permite construir la base del Plan de Marketing Internacional sino también llevar a cabo un análisis lo más detallado, adecuado y cuidado posible. En nuestro caso, para determinar el país más interesante para una posible entrada de PIT, se aplicará una selección basada en métodos de “Escrutinio Reducción”. En concreto, para realizar dicha selección de mercados exteriores, quiero basarme en un proceso piramidal especialmente elaborado para PYMES del sector OTC en la Unión Europea, denominado “*OTC MARKET SELECTION (OMS)*”, constituido por las siguientes etapas¹²:

¹²Una versión más detallada del modelo está representada en el anexo 2

Figura 16: El OMS como método de selección de mercados OTC para Pymes



Fuente: Elaboración propia

Aplicando este método de “Escrutinio Reducción”, intentaré eliminar potenciales países al introducir nuevos indicadores de decisión importantes como por ejemplo la diferencia cultural, el gasto en salud per cápita o la facilidad de hacer negocio, hasta llegar a una muestra final de los tres países más prometedores, de los que me decidiré por uno.

Con respecto a la primera etapa del proceso de selección, la preselección de los mercados más favorables, quiero centrarme en la **proximidad legislativa económica y política** de las posibles alternativas:

Para limitar el número de posibles opciones relacionadas con una hipotética entrada de PIT, en este trabajo conviene enfocarse en países miembros de la Unión Europea (UE) ya que cuentan con una legislación farmacéutica similar y compartida entre los estados miembros. Teniendo la sede de sus operaciones en Bucarest (Rumania) – país miembro de la UE – PIT está obligado respetar y operar bajo la legislación, leyes, restricciones y condiciones fijado por la UE.

Considerando una posible expansión de la empresa rumana a otro país miembro en vez de no miembros de la UE tiene una serie de ventajas relacionadas. Dicho esto, PIT consecuentemente podría aprovecharse de los beneficios del mercado único europeo, tales como el libre acceso a un mercado de 27 países con más que 500 millones consumidores, la libre circulación de mercancías, servicios y personas (Publications Office of the European Union, 2012), una burocracia reducida y leyes armonizadas (European Commission, 2012). En especial, con respecto al sector farmacéutico, la expansión dentro de la UE ofrecería PIT la ventaja de normas europeas comunes de productos, protección de propiedad intelectual y el reconocimiento mutuo entre países (Publications Office of the European Union, 2012), un hecho importante de lo que hablaré más en detalle a lo largo del trabajo. Aprovechando estas condiciones, no solo podría facilitar el proceso de entrada sino también reducir el esfuerzo, costes, recursos y tiempo necesarios. Aplicando este primer criterio a nuestra muestra inicial de los 193 países oficiales del mundo, nos permite reducir nuestra muestra llegando a 28 países potenciales de la UE (véase Tabla 2 sobre Estados miembros de la UE).

Tabla 2: Estados miembros de la UE

País	Country Code	País	Country Code
Austria	AUT	Italy	ITA
Belgium	BEL	Latvia	LVA
Bulgaria	BGR	Lithuania	LTU
Croatia	HRV	Luxembourg	LUX
Cyprus	CYP	Malta	MLT
Czech Republic	CZE	Netherlands	NLD
Denmark	DNK	Poland	POL
Estonia	EST	Portugal	PRT
Finland	FIN	Romania	ROU
France	FRA	Slovak Republic	SVK
Germany	DEU	Slovenia	SVN
Greece	GRC	Spain	ESP
Hungary	HUN	Sweden	SWE
Ireland	IRL	United Kingdom	GBR

Fuente: Elaboración propia a partir de la Unión Europea (2015)

Partiendo de los 28 estados miembros de la UE, es importante analizar las **diferencias culturales** existentes entre cada uno de los países potenciales de entrada, con Rumania como país de referencia. Considero vital esté segundo criterio de decisión, dado que se trata de una PYME fundada y operando en Rumania, un país de la antigua Unión Soviética. Dicho esto, se recomienda enfocar los esfuerzos de una primera expansión dentro de la UE en aquellos países que representan características culturales similares. Para analizar las diferencias culturales, me quiero basar en los resultados de Geert Hofstede. En su libro – “Cultures and Organizations: Software of the Mind” (Hofstede, Geert; Hofstede, Gert Jan. 2010) – donde se evalúa una serie de países según 4 dimensiones culturales:

- *Power Distance Index*, el grado de aceptación que el poder no es distribuido igualmente
- *Individualism*, el grado de integración de individuales en grupos de trabajo
- *Masculinity*, el grado de distribución de roles entre ambos sexos
- *Uncertainty Avoidance*, el grado de tolerancia hacia el incertidumbre

En este trabajo, sin embargo no me quiero centrar en el valor absoluto de los distintos países de la muestra, sino en la “diferencia absoluta” entre un país potencial y Rumania como país de referencia, lo que me permite identificar aquellos países culturalmente más cercanos a Rumania. En concreto, se calcula la media de las diferencias de cada dimensión entre un país de la muestra y Rumania y se selecciona los 15 países con menor diferencia cultural percibida (véase Tabla 3).

Tabla 3: Diferencias culturales entre Rumania y otros miembros de la UE

País	Country Code	PDI	IDV	MAS	UAI	Media
Romania	ROU	0	0	0	0	0
Bulgaria	BGR	20	0	2	5	6,75
Slovenia	SVN	19	3	23	2	11,75
Portugal	PRT	27	3	11	14	13,75
Spain	ESP	33	21	0	4	14,5
France	FRA	22	41	1	4	17
Greece	GRC	30	5	15	22	18
Malta	MLT	34	29	5	6	18,5
Croatia	HRV	17	47	2	10	19
Poland	POL	22	30	22	3	19,25
Belgium	BEL	25	45	12	4	21,5
Czech Republic	CZE	33	28	15	16	23
Estonia	EST	50	30	12	30	30,5
Lithuania	LTU	48	30	23	25	31,5
Italy	ITA	40	46	28	15	32,25
Finland	FIN	57	33	16	31	34,25
Germany	DEU	55	37	24	25	35,25
Slovak Republic	SVK	14	22	68	39	35,75
Latvia	LVA	46	40	33	27	36,5
Hungary	HUN	44	50	46	8	37
Austria	AUT	79	25	37	20	40,25
Netherlands	NLD	52	50	28	37	41,75
Ireland	IRL	62	40	26	55	45,75
United Kingdom	GBR	55	59	24	55	48,25
Sweden	SWE	59	41	37	61	49,5
Denmark	DNK	72	44	26	67	52,25
Cyprus	CYP	-	-	-	-	
Luxembourg	LUX	-	-	-	-	

Fuente: Elaboración propia a partir de Hofstede (2010)

Al haber terminado la preselección básica de los mercados más favorables, en las siguientes etapas del proceso de selección, la investigación se profundizará en factores del potencial del mercado, del entorno económico, político así como en factores de la infraestructura:

Partiendo, ahora, de los 15 países restantes de la muestra, para determinar el poder adquisitivo, el potencial del nuevo mercado, se va a introducir como tercer criterio de decisión que es el **gasto en salud per cápita** (US\$) basado en datos del año 2012 del Banco Mundial (2012).

Considerando los top 10 países según su gasto en salud, nos lleva a la siguiente muestra restante (véase Tabla 4):

Tabla 4: Gastos en salud *per cápita* según país

País	Country Code	Gastos en salud per cápita (US\$, 2012)
Belgium	BEL	4710,632897
France	FRA	4689,986766
Finland	FIN	4231,911914
Italy	ITA	3032,487731
Spain	ESP	2807,657545
Greece	GRC	2044,286019
Slovenia	SVN	1941,958459
Portugal	PRT	1904,782463
Malta	MLT	1834,683282
Czech Republic	CZE	1431,768943
Estonia	EST	1010,147898
Croatia	HRV	908,3130457
Lithuania	LTU	859,1763034
Poland	POL	854,0626629
Bulgaria	BGR	515,5288955

Fuente: Elaboración propia a partir de Banco Mundial (2012)

Para considerar también posibles ventajas fiscales, quiero introducir como cuarto indicador **la tasa total de impuestos contribuciones obligatorias a pagar después de considerar deducciones y exenciones**, expresado como porcentaje de beneficios comerciales según datos del banco mundial (Banco Mundial, 2013). Los 7 países que ofrecen más ventajas según aspectos fiscales están enumerados en la siguiente Tabla 5:

Tabla 5: Tasa total de impuestos y contribuciones por país

País	Country Code	Tasa total de impuestos y contribuciones
Slovenia	SVN	32%
Finland	FIN	40%
Malta	MLT	42%
Portugal	PRT	42%
Czech Republic	CZE	49%
Greece	GRC	50%
Belgium	BEL	58%
Spain	ESP	58%
Italy	ITA	65%
France	FRA	67%

Fuente: Elaboración propia a partir de Banco Mundial (2013)

Para tomar en cuenta también aspectos empresariales en nuestro análisis, quiero introducir como quinto criterio de decisión, **la facilidad de hacer negocio en el país potencial** (Banco Mundial, 2013), expresado como un ranking entre los distintos países (cuanto menor el número asociado, más favorable es el entorno regulatorio). Los 5 países con entornos regulatorios más favorables son los siguientes (véase Tabla 6):

Tabla 6: Facilidad de hacer negocio por país

País	Country Code	Facilidad de hacer negocio (Ranking)
Finland	FIN	9
Portugal	PRT	25
Spain	ESP	33
Belgium	BEL	42
Czech Republic	CZE	44
Slovenia	SVN	51
Greece	GRC	61
Malta	MLT	94

Fuente: Elaboración propia a partir de Banco Mundial (2013)

Sexto, al considerar aspectos regulatorios, fiscales y empresariales anteriormente, me quiero centrar ahora en las condiciones de infraestructura, en concreto la red de distribución de los

países restantes de la muestra. Dado que actualmente se comercializa los productos principalmente a través de farmacias, **el número de farmacias disponibles en cada país** según datos de la federación farmacéutica internacional (International Pharmaceutical Federation, 2012), representa un criterio importante de selección. Los 4 países con una red de farmacias más amplia están representados en la siguiente Tabla.

Tabla 7: Número de farmacias por país

País	Country Code	Número de farmacias
Spain	ESP	21364
Belgium	BEL	5400
Portugal	PRT	3365
Czech Republic	CZE	2530
Finland	FIN	812

Fuente: Elaboración propia a partir de International Pharmaceutical Federation (2012)

Finalmente, en la última etapa del proceso de selección quiero centrarme en el tamaño del mercado potencial. En concreto, voy a introducir como último criterio de decisión, **las ventas de productos farmacéuticos sin prescripción** según datos de la Asociación de la Industria Europea de Automedicación (AESGP, 2013) lo que permite identificar el tamaño del nuevo mercado potencial. Los resultados son los siguientes:

Tabla 8: Ventas de productos farmacéuticos sin prescripción por país

País	Country Code	Ventas mercado sin perscripciones (Millón €)
Spain	ESP	982
Belgium	BEL	450
Czech Republic	CZE	341
Portugal	PRT	227,3

Fuente: Elaboración propia a partir de AESGP (2013)

Para concluir, se puede afirmar que según el análisis de selección de mercados aplicado (OMS), los tres países con más potencial para una posible entrada de PIT en el futuro son: España, Bélgica y República Checa, siendo España la opción con el mayor mercado potencial, sobre todo considerando la opción de una subsiguiente entrada en el mercado portugués para atender el

mercado total de la península ibérica. También es importante considerar el hecho de que en España, PIT no solo podría aprovechar de un socio de distribución potente como Cofares (ventas por encima de los 2500 millones€ en 2012) o Alliance Boots, sino también con un socio colaborador residente en el país con altos conocimientos tanto de la empresa, como del entorno económico y cultural del nuevo país. Adicionalmente, en España actualmente el sistema sanitario no estimula el uso de productos OTC, pero se espera un cambio en este sentido dando más responsabilidad a los habitantes, estimulando así la venta de productos OTC en el futuro y reduciendo los gastos sanitarios. Dicho esto, si bien el sector se queda atrás con respecto a países como Alemania y Francia, se espera un crecimiento acelerado en el futuro recuperando el retraso. Este crecimiento será impulsado tanto por la mejora de la situación económica del país como por la aprobación de la ley que permite a las farmacias la venta *online* de productos OTC (Eada view, 2012), lo que representa una gran oportunidad para inversiones futuras.

Partiendo del análisis y de los resultados obtenidos en este epígrafe de “SELECCIÓN DEL MERCADO OBJETIVO”, se pasará al siguiente punto del Plan de Marketing Internacional para PIT, la “SELECCIÓN DE LAS LÍNEAS DE PRODUCTO” que será objetivo del siguiente apartado.

2.1.2. SELECCIÓN DE LAS LÍNEAS DE PRODUCTO

Como ya he comentado en la sección de “PRODUCTOS¹³” en la primera parte del análisis, PIT cuenta con 3 líneas principales. Éstos son:

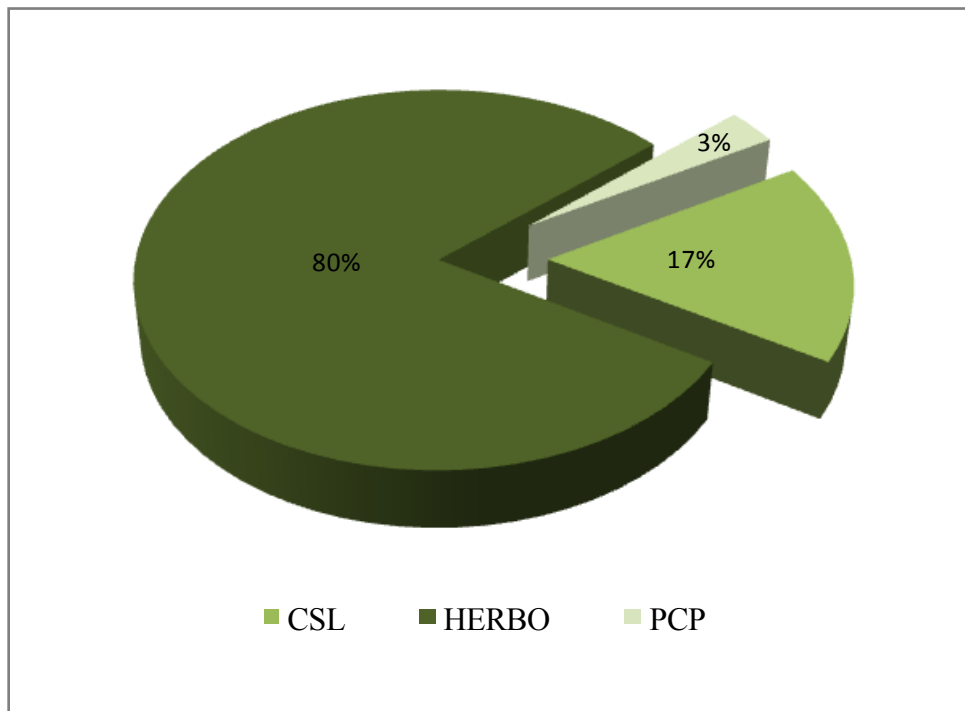
- a) Herbominerales (HERBO)
- b) Productos del cuidado personal (PCP) incluyendo cremas, ungüentos y productos del cuidado del bebe de la multinacional Himalaya y productos de bioterapia
- c) Productos inmunológicos de la marca CSL Behring.

Basándome en las cifras de ventas del año 2013 (ACCENTO, 2014, p.36), los productos herbominerales (HERBO) cuentan un 80% de las ventas totales de PIT, seguido por productos

¹³ Véase *supra* epígrafe 1.1.3 PRODUCTOS

del cuidado personal (PCP) 17% y productos CSL (3%), tal y como está ilustrado en la siguiente Figura.

Figura 17: Cuota de mercado según línea de producto



Fuente: ACCENTO (2014)

Considerando una posible expansión de PIT en el exterior, se recomendará enfocarse al principio en una sola línea de productos, para ser capaz de minimizar los riesgos, por un lado, y de centrar los esfuerzos de la compañía en unos productos determinados de mayor potencial para asegurar una ejecución exitosa del proyecto, por otro lado. En concreto, con respecto a la línea de productos a llevar en el exterior, sería beneficioso centrarse en aquellos productos que ya se han establecidos exitosamente en el mercado rumano con alta reputación y lealtad de los clientes y que representan alta aceptación por el mercado, expresado en términos de venta. Dicho esto, y en relación con la Figura 17, se recomendará enfocarse en los productos herbominerales (HERBO) ya que representan la línea de productos que más tiempo lleva en el mercado, que más refleja los valores de PIT y que más reputación y ventas representa.

Sin embargo, al ser una línea de productos constituida por una alta gama de diferentes productos, se aconsejará enfocar los esfuerzos en la expansión de unos productos claves, “estrellas” para

minimizar los riesgos y para crear una base para una posible extensión y crecimiento en el futuro:

Como podemos observar en la Tabla 9 sobre “Ventas acumuladas PIT (Número de flacones 2011&2012)¹⁴”, los productos más exitosos y vendidos según las cifras de ventas acumuladas de los años 2011 y 2012 recibidos por el departamento de ventas de PIT, son Liv 52, Herbolax, Cystone y Septilin, que serán los elegidos.

Tabla 9: Ventas acumuladas PIT (Número de flacones 2011 & 2012)

Products	Total 2011	Total 2012	Total 2011&2012
Liv.52 fl. x 100 tbl.	739.148	710062	1.449.210
Liv.52 sirop st. x 100 ml.	149.202	143768	292.970
Herbolax ct./ 2 bls. x 10 tbl.	175.690	101135	276.825
Cystone fl. x 60 tbl.	116.857	151734	268.591
Septilin sirop st. x 200 ml.	131.698	131020	262.718
TOTAL	1.969.911	2071453	4.041.364

Fuente: Departamento de ventas – Prisum International Trading

Basándome en la descripción oficial de productos publicada en la página *web* de PIT (Prisum International Trading, 2015), los productos anteriormente mencionados se describen de la manera siguiente:

Liv 52: Se trata de un herbomineral hepatoprotector para el tratamiento de hepatitis, cirrosis, hígado graso, vesícula biliar perezosa, toxicidad y la falta de apetito. El producto está especialmente diseñado para proteger el hígado de adultos y niños, para controlar los efectos perjudiciales de productos tóxicos y para proteger el hígado ante el efecto destructivo del alcohol. En concreto, Liv 52, apoya el cuerpo en la regeneración hepatocelular, reduce los enzimas del hígado y previene la entrada de grasa en el hígado.

Herbolax: Se trata de un herbomineral laxativo para el tratamiento de las hemorroides y del estreñimiento o la preparación de radiografías.

¹⁴Las ventas acumuladas de todos los productos de la línea HERBO está ilustrado en el anexo 3

Cystone: Se trata de un herbomineral antiséptico utilizado para combatir las infecciones de las vías urinarias agudas o crónicas. En concreto, el producto reduce el volumen de la próstata, mejora el flujo de orina y aumenta la cantidad del orina eliminada.

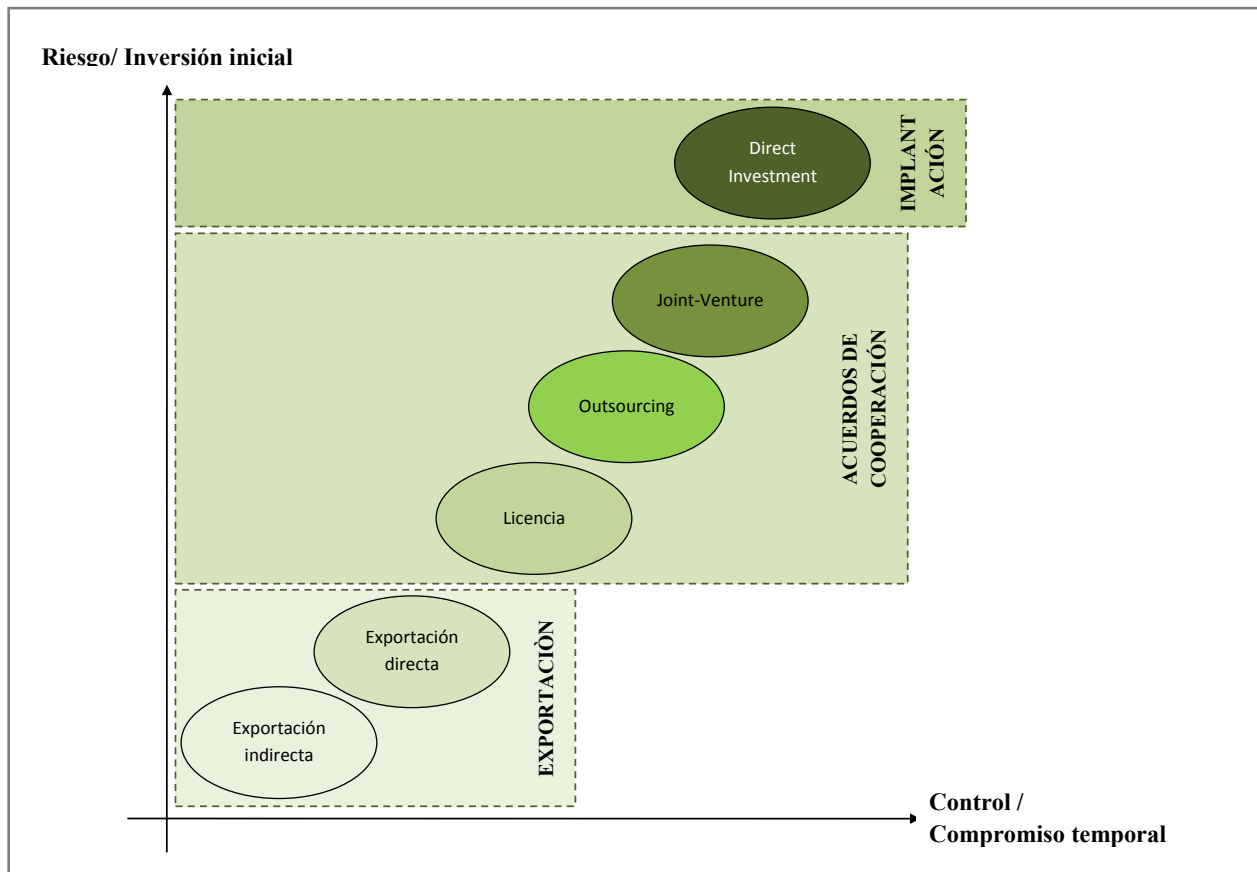
Septilin: Se trata de un inmunomodulador natural para la prevención y tratamiento de una serie de diferentes molestias tales como infecciones y virus respiratorios bacterianos, la influenza y enfermedades alérgicas. En concreto, el producto aumenta la inmunidad natural del cuerpo y así fortalece el cuerpo contra ataques virales.

2.1.3. SELECCIÓN DE LA FORMA DE ENTRADA

Con respecto a la selección de la forma de entrada más adecuada para una posible expansión de PIT al mercado español se puede identificar tres diferentes modos que son: Exportación; Acuerdos de cooperación e implantación (Olegario Llamazares, G.-L., Ortiz Arteaga, J. & Fernández, J.C., 2013)

Considerado el nivel de riesgo/ inversión inicial, por un lado, y el nivel de control/ compromiso temporal asociada a cada modo de entrada, por otro lado, se aconseja la elección entre tres modos de entrada que se presentan en la Figura 18:

Figura 18: Modos de entrada



Fuente: Elaboración propia

➤ Exportación:

El modo de entrada de exportación se refiere a dos tipos de entrada: La exportación directa y la exportación indirecta. Mientras la exportación directa incluye la venta directa al cliente, la venta a grandes distribuidores y la venta *online*, la exportación indirecta involucra el uso de intermediarios terceros, tales como agentes comerciales o “*trading companies*”. Ambos tipos se caracterizan tanto por un bajo nivel de riesgo e inversión inicial como por un bajo nivel de control y compromiso temporal.

➤ Acuerdos de cooperación:

Hablando de acuerdos de cooperación se refiere a tres tipos distintos: La entrada a través de licencias, “*outsourcing*” o “*joint-venture*” lo que significa tanto riesgos como control compartido, una inversión inicial moderada y un compromiso temporal a largo plazo.

➤ Implantación:

Cuando se habla de la implantación como modo de entrada, se refiere a inversiones directas en filiales comerciales o de producción que conlleva una alta inversión y, por tanto, compromiso con el mercado en cuestión. Es propio de grandes empresas altamente internacionalizadas.

Considerando el caso de PIT y la posible entrada de la empresa en el mercado español, se recomienda la exportación directa como modo de entrada más adecuada dado que se trataría de la primera expansión de la empresa, es decir no existe conocimiento ni experiencia del proceso a aplicar, ni del entorno del mercado nuevo. En este contexto, el objetivo de PIT se centrará en quedar los riesgos y la inversión inicial lo más bajo posible, pero al mismo tiempo teniendo la posibilidad de crecimiento y ser capaz de tomar el control de sus operaciones secuencialmente en el futuro; pasando de exportación indirecta a inversión directa según el éxito que tenga PIT en el nuevo mercado. Adicionalmente, según un informe publicado por FEDIFAR (2013), la manera habitual de comercializar productos farmacéuticos en España, con una cuota de mercado de un 65%, es a través de distribuidores, siendo 98,8% de estos distribuidores mayoristas.

Dicho eso, para PIT se recomendará entrar en el mercado español a través de un distribuidor, mayorista aprovechando de las siguientes ventajas:

- *Una base de clientes pre-establecidas*, lo que permite PIT el acceso al mercado español, un mercado nuevo en lo que no tiene experiencia ni clientes, reduciendo así el riesgo de la inversión inicial, garantizando ventas aseguradas desde el punto de entrada.
- *La compra en firme*, lo que permite PIT planear sus actividades económicas, preparar presupuestos y ventas aseguradas, reduciendo el incertidumbre de la expansión y el riesgo de la inversión.
- *Servicios complementarios tales como logística, postventa y promoción*, lo que facilitan la entrada en el nuevo mercado. PIT puede enfocarse en las relaciones con el distribuidor, aprendiendo paso por paso, del comportamiento de los clientes, de la manera de hacer negocios, en corto del entorno político, económico y social del nuevo mercado de cara a ser capaz de independizarse en un futuro cuando el mercado se consolide. Así PIT puede

reducir el riesgo e incertidumbre asociado, aprovechando de la oportunidad de aprendizaje para crear una base para un futuro sostenible y exitoso.

- *Experiencia y control del mercado, alto poder negociador*, lo que permite PIT aprovechar y aprender de la experiencia del distribuidor y de conseguir las mejores condiciones de ventas, reduciendo así la incertidumbre y estimulando el proceso de aprendizaje.

2.1.4. SELECCIÓN DE LAS ESTRATEGIAS 4P

En este epígrafe se describe una de las principales fases del Plan de Marketing Internacional para la empresa, que es el análisis de las estrategias de los 4Ps de marketing. Así, con respecto a la selección de éstas a la hora de llevar las operaciones de PIT al nuevo mercado español, se recomienda aplicar una estrategia global, es decir una estrategia de estandarización. Sin embargo y a pesar de aplicar una estrategia de estandarización, la empresa debería realizar algunas adaptaciones puntuales como sea el caso con los atributos externos del producto (i.e. etiquetado, embalaje etc.) debido a exigencias legislativas y diferencias lingüísticas.

Esta recomendación se basa en los siguientes aspectos:

- Según datos del informe confidencial sobre la evaluación del negocio de PIT (ACCENTO, 2014, p.26), en 2014 la cuota de mercado de productos OTC en Rumania en términos de venta como porcentaje del mercado total alcanzaba el 18% en comparación con los 10,21% en España (hmR en Im Farmacias, 2015). Aunque se puede observar una diferencia entre la importancia de productos OTC en ambos mercados, se espera en un futuro que los dos mercados se acerquen: En el caso de Rumania, la cuota elevada de mercado de productos OTC se fundamenta principalmente en la falta de un sistema sanitario público que apoya a sus ciudadanos financiar productos con receta. Siendo responsable por su propia salud, los habitantes principalmente se enfocan en las alternativas más baratas para sus necesidades, en ese caso los productos OTC, un hecho que se prevé que cambie en el futuro provocando un descenso de la cuota (ACCENTO, 2014, p.26). Sin embargo, en España actualmente el sistema sanitario no estimula el uso

de productos, pero se espera un cambio en este sentido dando más responsabilidad a los habitantes, estimulando así la venta de productos OTC en el futuro y reduciendo los gastos sanitarios. Dicho esto, como ya se ha mencionado en el epígrafe anterior sobre “LA SELECCIÓN DEL MERCADO OBJETIVO”, en España se prevé un crecimiento acelerado del sector en un futuro igualando países como Alemania y Francia, debido tanto a la recuperación de la economía del país como la apertura del país para la venta *online* de productos OTC (Eada view, 2012). Teniendo en cuenta esta tendencia, en un futuro se puede observar un alto nivel de homogeneidad de los gustos y necesidades de los clientes tanto en el mercado doméstico (Rumania) como el mercado objetivo (España).

- Al haber registrado los productos en un país miembro de la UE, es posible extender la licencia a otros países de la UE, aplicando un proceso simplificado y acordado denominado reconocimiento mutuo tal y como está establecido por la comisión europea (European Commission, 2007). Al llevar sus productos a un mercado dentro de la UE, PIT se beneficia de un entorno legislativo similar al entorno legislativo de su mercado doméstico. Además de no estar obligado de cambiar los componentes del producto, PIT puede comercializar el mismo producto en el nuevo mercado aprovechando así del desarrollo de altas economía de escala.
- Finalmente, considerando la infraestructura de marketing y tipo de distribución de los productos en ambos mercados, se puede observar un alto nivel de similitud. PIT en Rumania, distribuye sus productos o bien directamente a farmacias y tiendas naturales o bien a mayoristas, no se venden productos OTC ni en supermercados, ni en droguerías ni en gasolineras. En España, la norma es similar. Según IMS Health en Tisman (2013), se venden productos OTC exclusivamente en farmacias y *online*, exigiendo las mismas canales de distribución: Venta directa a farmacias o venta a través de mayoristas.

Considerando el alto nivel de similitud y homogeneidad entre el mercado doméstico actual de PIT (Rumania) y el mercado potencial de una posible expansión en el exterior (España) se recomienda la aplicación de una estrategia global, permitiendo PIT tanto minimizar la inversión

inicial, el riesgo y los costes asociados como simplificar los procesos involucrados, lo que reduce el nivel de cambio y esfuerzo necesario.

Sin embargo y sobre todo relacionado con los atributos externos del producto es decir el envase, embalaje y etiquetado, la empresa tiene que realizar ciertas adaptaciones – como por ejemplo cambios lingüísticos – para cumplir con las normas españolas.

2.1.5. SELECCIÓN DE LOS OBJETIVOS DEL MERCADO

Respecto de los objetivos del mercado, es difícil cuantificar estos por una serie de diferentes razones:

Así, para PIT, la decisión de expandirse en el exterior no está basada en un objetivo a corto plazo puramente financiero de maximizar sus ganancias sino a largo plazo y de forma estratégica. Expandiendo su negocio, PIT quiere reaccionar tanto a su situación competitiva en el mercado nacional con una reducción esperada de la cuota de mercado de productos OTC como a las excelentes oportunidades previstas para este mercado a nivel mundial. De esta manera, PIT no está enfocado en, ni es dependiente de ganancias a corto plazo sino que se orienta a ganar cuota y reputación en el nuevo mercado, estableciéndose como un actor multinacional, basándose en un crecimiento sostenible y pretendiendo reinvertir su superávit. Así PIT quiere liberarse de la dependencia del mercado rumano y así garantizar tanto la supervivencia de su negocio con la diversificación por un lado y aprovechar las oportunidades de crecimiento a nivel mundial por otro lado.

Entrar en el nuevo mercado mediante un distribuidor/ mayorista, le permite PIT minimizar tanto el riesgo e incertidumbre como la inversión inicial lo que sitúa la expansión como un proyecto piloto, un proyecto de “*trial and error*”¹⁵ dentro de la empresa. En esta fase inicial el aspecto financiero y la rentabilidad esperada representa un aspecto secundario, prioridad y énfasis para PIT tienen aspectos organizativos tales como ganar experiencia, evaluar nuevos mercados, analizar la aceptación de los productos fuera del mercado nacional, estudiar el comportamiento

¹⁵Termino inglés que en español significa “prueba y error”

de los clientes, establecer nuevos contactos y construir la base para llevar la empresa al próximo nivel de crecimiento sostenible e internacionalización de la empresa.

Por ello, el objetivo principal no está orientado al éxito inmediato en términos financieros en el nuevo mercado sino a establecerse como un actor multinacional a largo plazo y España representa el primero paso, una oportunidad de aprendizaje y de establecer relaciones internacionales y reputación para asegurar el éxito de futuras expansiones dentro de Europa, aceptando, incluso, pérdidas razonables en los primeros años.

Así, para definir un objetivo cuantificado, PIT aspira, en un escenario realista, obtener sus primeros beneficios, es decir llegar al punto de rentabilidad, dentro de tres años. Un desglose detallado de los cálculos e hipótesis en los que se basa esta estimación está ilustrado en la siguiente Tabla 10. En concreto, los cálculos se basan tanto en predicciones de costes adicionales no incluidos en los costes del producto tales como agentes de venta en España, personal adicional en Rumania y gastos adicionales, como en un análisis de escenarios de ventas (en euros), beneficios y posibles pérdidas/ ganancias esperados en los próximos tres años aplicando un margen comercial de un 15% para la empresa PIT.

Tabla 10: Proyecciones de pérdidas/ ganancias estimadas

Costes adicionales no incluidos en los costes del producto

	2016	2017	2018
Agentes de venta en España¹⁶	44.280	59.040	73.800
Personal adicional en Rumania¹⁷	14.640	14.640	14.640
Gastos adicionales (formación, alquiler etc)	15.000	15.000	15.000
	73.920	88.680	103.440

Análisis de ventas esperadas (€) en los próximos tres años

	2016	2017	2018
Escenario Optimista	150.000	450.000	950.000
Escenario Realista	100.000	300.000	750.000
Escenario Pesimista	50.000	150.000	350.000

¹⁶ Se aplica el salario promedio bruto de representantes comerciales en España de 14.760€ anuales según: <http://empleo.trovit.es/3723/salarios-representante-comercial>

¹⁷ Se aplica el salario promedio de la empresa PIT de 7.320€ anuales, tal y como esta publicado por ACCENTO (2014, p.39)

Cuenta de Pérdidas y Ganancias simplificada

Margen comercial de PIT	15%		
	2016	2017	2018
Beneficio escenario optimista	22.500	67.500	142.500
Beneficio escenario realista	15.000	45.000	112.500
Beneficio escenario pesimista	7.500	22.500	52.500
	2016	2017	2018
Pérdidas/ Ganancias del escenario optimista	- 51.420	- 21.180	39.060
Pérdidas/ Ganancias del escenario realista	- 58.920	- 43.680	9.060
Pérdidas/ Ganancias del escenario pesimista	- 66.420	- 66.180	- 50.940

Fuente: Elaboración propia

Aunque el objetivo de obtener los primeros beneficios dentro de tres años en un caso realista, es retador, también representa un objetivo factible debido a la posibilidad de aprovechar de la diferencia del poder adquisitivo y de los costes de vida en ambos países lo que permite PIT vender sus productos a un precio mucho más elevado que en el mercado rumano.

2.2. FASE 2: MARKETING MIX INTERNACIONAL

Objetivo de la tercera fase del Plan de Marketing Internacional es el diseño del Marketing Mix Internacional de la empresa para el nuevo mercado, es decir la adaptación del Marketing Mix actual de la empresa al nuevo entorno político, legislativo, social y cultural. En concreto se adapta cada componente del marketing mix, es decir el producto, el precio, la distribución y la promoción a las nuevas condiciones y requisitos exigidos por el nuevo mercado.

2.2.1. PRODUCTO

Con respecto al producto – como ya se ha desarrollado en la primera fase, “SELECCIÓN Y DELIMITACIÓN” – se recomienda a PIT en una fase inicial entrar en el nuevo mercado con cuatro productos: Liv 52, Septilin, Herbolax y Cystone, aplicando una estrategia global apoyada con ciertas adaptaciones puntuales.

Con respecto a Liv 52 como ejemplo y producto estrella, al realizar un análisis de mercado preliminar contactando varias farmacias y herbolarios no se podría encontrar un producto directamente comparable. Obviamente existe una gran cantidad de diferentes productos sustitutivos, principalmente productos químicos, sin embargo no se podría encontrar productos con las mismas características ni con la misma composición de ingredientes exclusivamente herbales. Considerando esta situación de mercado, PIT se podría posicionar en un segmento nicho, el segmento de productos OTC exclusivamente herbales, cuyo mercado aún no está muy desarrollado en España, tal y como está publicado por Euromonitor (2014). Es decir, PIT podría lanzar una estrategia de diferenciación dentro de un mercado muy competitivo como es el mercado farmacéutico en general.

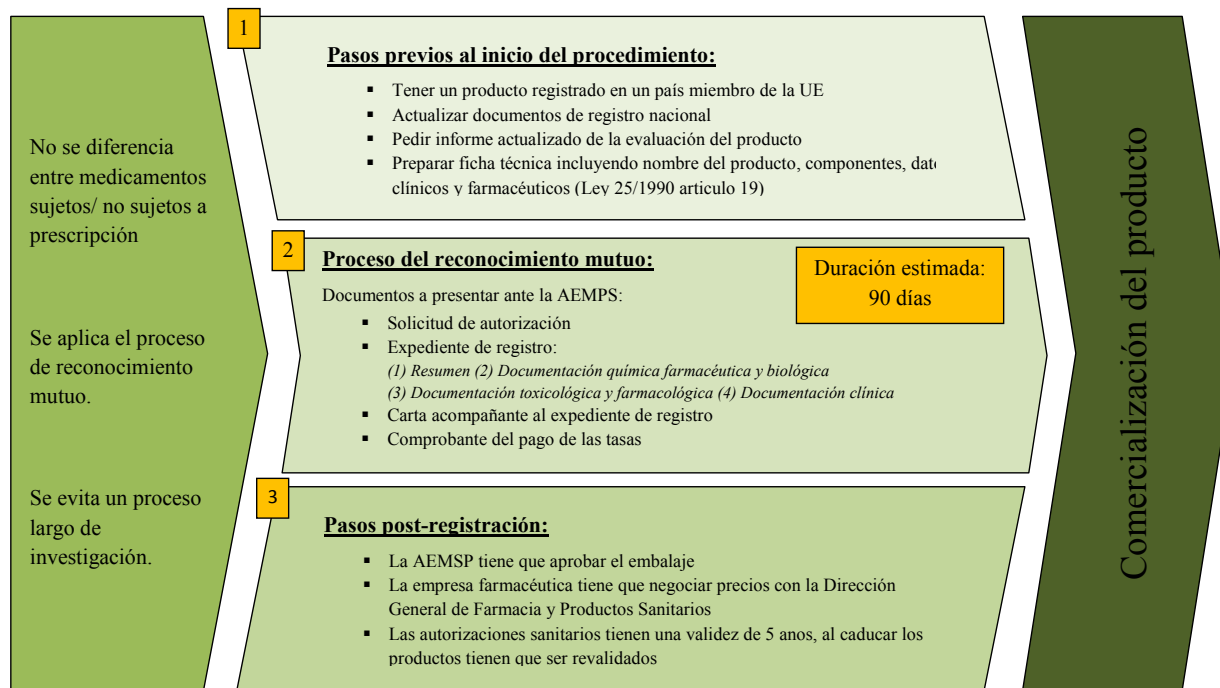
Sin embargo al tratarse de productos farmacéuticos – aun siendo productos farmacéuticos sin receta – PIT tiene la obligación de registrar los productos con la Agencia Española de Medicamentos y Productos Sanitarios (AEMPS) antes de una posible entrada, dado que por ley no existe ninguna diferencia entre ambos tipos de medicamentos a la hora de registro.

En España según *la Ley 29/2006, de 26 de julio, de garantías y uso racional de los medicamentos y productos sanitarios. Art. 19*, se entiende como medicamentos no sujetos a prescripción *aquellos que vayan destinados a procesos o condiciones que no necesiten un diagnóstico preciso y cuyos datos de evaluación toxicológica, clínica o de su utilización y vía de administración no exijan prescripción médica, de modo que dichos medicamentos puedan ser utilizados para autocuidado de la salud, mediante su dispensación en la oficina de farmacia por un farmacéutico, que informará, aconsejará e instruirá sobre su correcta utilización*. Dicho esto, en el caso de medicamentos no sujetos a prescripción es el consumidor final que toma la responsabilidad de su propia salud guiado por las experiencias y conocimiento del farmacéutico.

Volviendo a la obligación por ley de registrar el producto con la AEMPS, siendo un país miembro de la UE, PIT con base en Rumania puede aprovechar de un proceso de registro simplificado, acortado – como ya se ha mencionado anteriormente – el dominado “reconocimiento mutuo” tal y como está establecido por la comisión europea (European Commission, 2007). En concreto, según la AEMPS en Montpart E., Martín P. (2001) se puede

identificar tres pasos a seguir en el proceso del reconocimiento mutuo, tal y como está ilustrado en la siguiente Figura 19 sobre “El proceso de reconocimiento mutuo”¹⁸.

Figura 19: El proceso de reconocimiento mutuo



Fuente: Elaboración propia en base a informaciones de la AEMPS en Montpart E., Martín P. (2001)

Como se puede observar en la Figura 19, el proceso de reconocimiento mutuo consiste de tres pasos principales:

➤ Actuaciones previas al inicio del procedimiento:

Antes de presentar la solicitud de registro el producto en el nuevo mercado, PIT tiene que actualizar los documentos de registro nacional de sus productos y pedir el informe actualizado de la evaluación de sus productos. Adicionalmente, PIT tiene que preparar las fichas técnicas de sus productos, incluyendo informaciones tales como el nombre del producto, sus componentes y datos clínicos y farmacéuticos tal y como está fijado en el artículo 19 de la ley 25/1990 y en el anexo III del *Real Decreto 767/93 del 21 de mayo*.

¹⁸Para una versión de mayor tamaño véase *infra* el anexo 4

➤ Proceso del reconocimiento mutuo

Una vez terminado la fase de preparación, PIT puede iniciar el proceso de reconocimiento mutuo al presentar la solicitud de autorización a la AEMSP junto con el expediente de registro, una carta acompañante y el comprobante del pago de las tasas. En lo siguiente están todos documentos presentados con más detalle:

- *La solicitud de autorización*, es un documento formal y estandarizado por la UE en lo que la empresa solicita de forma oficial la autorización de un producto determinado. El documento tiene que ser firmado tanto por el solicitante como el director técnico de la empresa que verifica la autenticidad de las informaciones.
- *El expediente de registro*, es un informe completo sobre el medicamento a registrar consistiendo de 4 secciones: El resumen del expediente, documentación química farmacéutica y biológica, documentación toxicológica y farmacológica y la documentación clínica.
- *La carta acompañante*, en la que la empresa verifica que el expediente de registro es igual a la ficha técnica, justificando cualquier modificación.
- *El comprobante del pago de las tasas relacionadas con sello bancario*.

Una vez presentado la solicitud de autorización, el país de referencia declara que el proceso será iniciado dentro de los próximos 5 días, con una duración total de aproximadamente 90 días en los que el estado de referencia actúa como punto de contacto entre la empresa farmacéutica y los estados miembros asociados. En los primeros 55 días del proceso los países miembros pueden exigir modificaciones y aclaraciones y rechazar ciertos puntos del informe de evaluación. A partir del día 55 del proceso se intenta resolver las deudas y problemas y se elabora un documento final, sobre lo que los estados miembros toman una decisión sobre la autorización del producto. En el caso de que se deniega la autorización, la empresa farmacéutica tiene un plazo de 60 días para interponer recurso, que en el caso de ser admitido podría reiniciar el proceso de reconocimiento mutuo.

➤ Actuaciones post-registro.

Tras la autorización del producto – con validez de 5 años antes de ser obligada a una revalidación –, PIT tiene que conseguir la aprobación del embalaje por parte de la AEMPS y conceder el código nacional farmacéutico. Adicionalmente PIT tiene que negociar el precio con la Dirección General de Farmacia y Productos Sanitarios (DGFyPS) y está obligada de mantener los datos del expediente de registro actualizados en cualquier momento lo que permite PIT comercializar el producto en el mercado español.

En lo referente a la aprobación del embalaje por la AEMPS, demuestra la necesidad de realizar ciertas adaptaciones a la estrategia global con respecto a los atributos externos del producto tales como el embalaje, envase y etiquetado para cumplir con las normas legislativas del nuevo mercado.

Al vender sus productos actualmente con embalaje exterior – tal y como está ilustrado con el ejemplo de Liv 52 en la Figura 20 –, PIT conforme con la primera parte del Anexo III del *Real Decreto 1345/2007* publicado en Consejo General de Colegios Oficiales de Farmacéuticos (2010), debe incluir en el embalaje exterior de sus productos los siguientes elementos tal y como está representado en la Tabla 11 sobre las “Informaciones a incluir en el embalaje exterior”¹⁹:

Figura 20: Embalaje actual de PIT adaptado a Liv 52



Fuente: PIT (2015)

¹⁹Para una versión de mayor tamaño véase *infra* el anexo 5

Tabla 11: Informaciones a incluir en el embalaje exterior

1	Nombre del medicamento.
2	Nombre del medicamento en alfabeto Braille.
3	Composición en principios activos.
4	Excipientes.
5	Forma farmacéutica y contenido
6	Forma de administración y vía de administración.
7	Advertencia: Mantener fuera del alcance y de la vista de los niños..
8	Advertencias especiales (en casos particulares)
9	Fecha de caducidad (mes y año).
10	Precauciones particulares de conservación (en casos particulares)
11	Precauciones especiales de eliminación (en casos particulares)
12	Titular de la autorización de comercialización.
13	Código Nacional.
14	Lote de fabricación.
15	Para los medicamentos no sujetos a prescripción médica, indicación de uso.
16	Condiciones de prescripción y dispensación.
17	Recuadro o espacio en blanco (en casos particulares)
18	Condiciones de transporte de mercancías peligrosas (en casos particulares)
19	Especificaciones técnicas de suministro y transporte (en casos particulares)
20	Símbolos, siglas y Leyendas descritos en el Anexo IV del RD 1345/2007.
21	Cupón precinto del Sistema Nacional de Salud, cuando proceda.

Fuente: Elaboración propia basada en Consejo General de Colegios Oficiales de Farmacéuticos (2010)

La cantidad de información a declarar, sin embargo depende también del tipo de envase utilizado según se establece en la primera parte del Anexo III del *Real Decreto 1345/2007*. PIT a la hora de llevar sus productos al mercado español, debería consultar este apartado para conseguir las informaciones adecuadas, en caso de que no venda sus productos con un embalaje exterior.

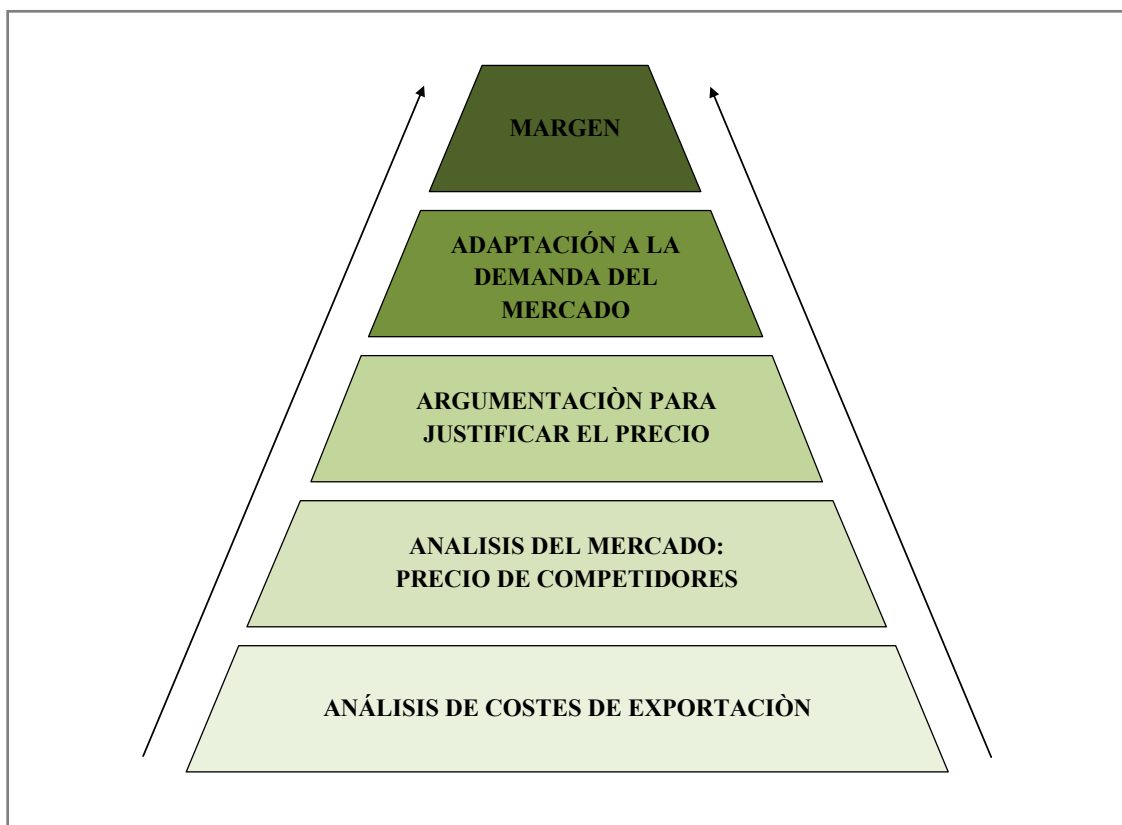
Con respecto a la decisión de la marca, al vender productos de la marca internacionalmente reconocida, Himalaya, se recomienda a PIT comercializar sus productos en el nuevo mercado bajo el nombre de Himalaya – tal y como PIT está practicándolo en Rumania en la actualidad – para ser capaz de aprovechar de la reputación y credibilidad de la marca lo que permite PIT acelerar el proceso de aceptación por el mercado, reduciendo el incertidumbre y riesgo y

maximizando sus ventas. Igual como en el mercado nacional, Rumania, PIT debería posicionarse como distribuidor, como agente de ventas de productos Himalaya.

2.2.2. PRECIO

Con respecto a la política de precios a implantar por parte de PIT, se recomienda la aplicación de la siguiente metodología del proceso de “abajo hacia arriba” (véase Figura 21) para fijar precios adecuados en el nuevo mercado:

Figura 21: Proceso para fijar precios en el nuevo mercado



Fuente: Olegario Llamazares, G.-L., Ortiz Arteaga, J. & Fernández, J.C. (2013)

En concreto se recomienda a PIT aplicar un proceso de 5 fases para fijar un precio adecuado en el nuevo mercado comenzando por los costes de exportación al que se adhieren sucesivamente el análisis del precio de los competidores, unas razones objetivas que argumentan un mayor o menor precio según el posicionamiento que se quieren dar (i.e. si es Premium ha de ser mayor),

así como una adaptación a las condiciones de demanda del mercado (i.e. capacidad de compra etc.) y finalmente el margen comercial.

Más detalladamente el proceso será de la forma siguiente:

➤ Análisis de costes de exportación

Se recomienda a PIT realizar un análisis detallado de todos los costes asociados, para asegurarse que el futuro precio como mínimo cubre los gastos involucrados. En concreto, para este punto se debería seguir el siguiente esquema tal y como está ilustrado en la Tabla 12:

Tabla 12: Esquema de fijación de precios según sus costes

PRECIO DE COSTE/ COMPRA
+ Margen comercial
+ Gastos de promoción
= PRECIO VENTA NETO
+ Gastos de transporte y seguro
+ Gastos de aduanas
+ Gastos financieros
= PRECIO DE IMPORTADOR
+ Margenes de intermediación
+ Impuestos indirectos
= PRECIO DE VENTA FINAL EN EL DESTINO



Fuente: Olegario Llamazares, G.-L., Ortiz Arteaga, J. & Fernández, J.C. (2013)

➤ Análisis del mercado

Una vez elaborado los costes asociados, se recomienda a PIT a realizar un análisis de mercado para identificar los precios de productos similares de sus competidores directos, sirviéndole como indicador principal, tanto para evaluar si el precio aceptado por el mercado es suficiente para cubrir los costes de PIT, como para estimar sus posibles ganancias. Sin embargo, tal y como ya se ha comentado en la parte del “PRODUCTO”,

un análisis preliminar en farmacias y herbolarios ha revelado que actualmente no existe competencia directa por lo cual, PIT podría competir en diferenciación, creando valor, *brand equity*, reputación, cuota de mercado y otros beneficios sostenibles a largo plazo. Sin embargo se recomienda realizar un análisis del mercado y entorno competitivo más detallado para asegurarse de tomar dichas decisiones con más certeza.

Una vez realizado el análisis subyacente, PIT debería juntar las informaciones obtenidas para establecer el precio más adecuado para el nuevo mercado. En concreto, PIT debería considerar algunos aspectos importantes:

- La diferencia de costes de vida y del poder adquisitivo entre España y Rumania, lo que sugiere la idea de que PIT debería vender sus productos en España a un precio más elevado. Con respecto a su producto estrella Liv 52, PIT actualmente vende 100 tabletas a un precio de 4,72€.
- En España, según el *RD 823/2008 de 16 de mayo, por el que se establecen los márgenes, deducciones y descuentos correspondientes a la distribución y dispensación de medicamentos de uso humano*, los márgenes de los intermediarios están establecidos por la ley. En concreto para un producto con precio de venta desde el laboratorio igual o inferior a 91,63€ – como sería el caso con los productos de PIT – los mayoristas pueden sumar un margen hasta un 7,6% del precio de venta del distribuidor sin impuestos y las oficinas de farmacia hasta un 27,9% del precio de venta al público sin impuestos.
- Aunque Himalaya no ha concedido los derechos de venta de sus productos en España a un actor tercero, por lo cual no se puede comprar dichos productos de forma legal y oficial en las farmacias o tiendas naturales, se puede encontrar los productos Himalaya en tiendas *online*, vendidas a través de canales no oficiales. En concreto el producto Liv 52 – 100 tabletas por ejemplo se puede comprar a precios variando entre 6€ y 10€. Considerando el nivel de precios más bajo en tiendas *online*, se podría considerar un precio de 8,99€ como un buen indicador.

- Al entrar en el mercado nuevo a través de un distribuidor, PIT sin embargo se debería enfocar en establecer el precio de importador, sumando a los costes de compra tanto los gastos asociados – tales como el gasto de promoción, de transporte y seguro, de aduanas y financieros – como el margen comercial esperado.

Considerando los aspectos anteriormente mencionados se podría establecer un precio indicativo para PIT, tal y como está ilustrado en la siguiente Tabla 13. Sin embargo es importante destacar que el precio es principalmente especulativo y tiene que ser verificado mediante un análisis profundo y ser negociado y aprobado por la Dirección General de Farmacia y Productos Sanitarios (AEMPS en Montpart E., Martín P., 2001)

Tabla 13: Precio de venta PIT indicativo

Precio potencial de venta al público (incl. IVA del 4%)	8,99€
Precio potencial de venta al público (sin IVA)	8,63€
Margen oficina de farmacias	27,9%
Precio potencial de venta distribuidor	6,22€
Margen distribuidor	7,6%
Precio potencial de venta PIT	5,75€

Fuente: Elaboración propia como caso hipotético

En este contexto, también es importante mencionar que por razones de confidencialidad de la parte de la empresa no me ha sido posible publicar un desglose tanto de los costes y margen de PIT como el precio de compra de sus productos.

Siguiendo el proceso para fijar el precio para los productos, PIT ahora se debería enfocar en la argumentación del precio:

➤ Argumentación para justificar el precio

Este paso representa un paso importante, un mecanismo de control interno. PIT debería evaluar si la empresa ha considerado todos aspectos importantes y en el caso de

insuficiencias debería tomar medidas de ajuste. Solo si la empresa es capaz de justificar el precio en todos aspectos sin interrupciones, el precio representa un precio adecuado para el nuevo mercado.

➤ Adaptación a la demanda del mercado

Una vez introducido el producto en el mercado, PIT tiene que seguir observando cercanamente el mercado para identificar movimientos de competidores, cambios estructurales, tendencias y cambios del comportamiento del cliente como mecanismo de prevención para asegurar un futuro sostenible.

➤ Margen

Considerando todos estos aspectos y una vez superado el tiempo de establecimiento en el mercado PIT puede enfocarse en recortando costes, independizándose de sus intermediarios y maximizar su margen de negocio.

2.2.3. *DISTRIBUCIÓN*

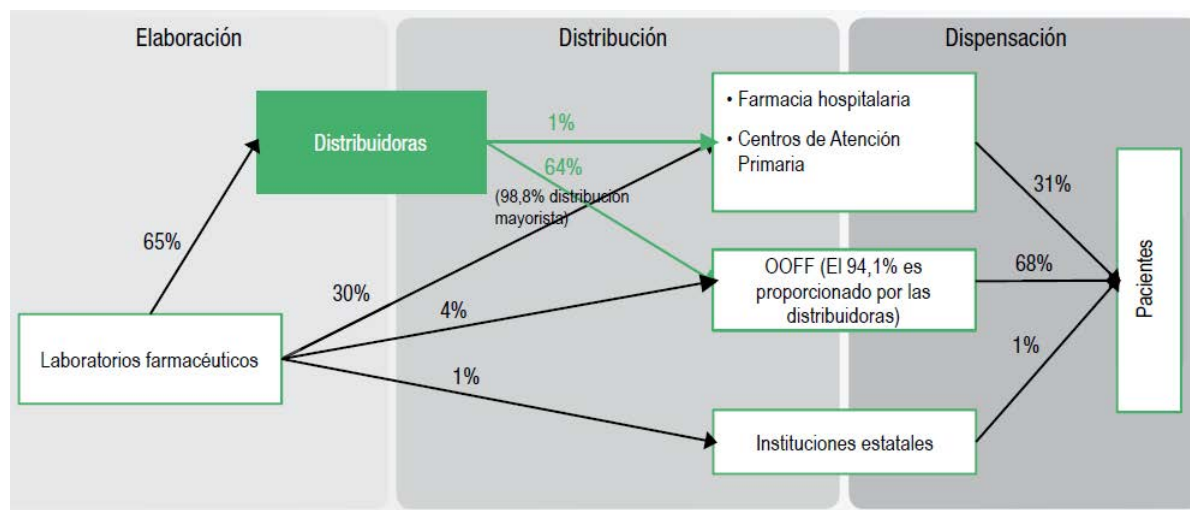
Por ley, en España se puede vender productos farmacéuticos exclusivamente a través de oficinas de farmacias oficiales, registrados con la AEMPS tal y como está establecido en el *Real Decreto 782/2013, de 11 de octubre, sobre distribución de medicamentos de uso humano*. Sin embargo desde Noviembre 2013, se ha aprobado la venta *online* de productos farmacéuticos sin receta según el *Real Decreto 870/2013, de 8 de noviembre, por el que se regula la venta a distancia al público, a través de sitios web, de medicamentos de uso humano no sujetos a prescripción médica* y el *Reglamento de Ejecución (UE) n.º 99/2014, de la Comisión, de 24 de junio de 2014, sobre el diseño del logotipo común*.

Tomando el entorno legislativo en cuenta, se puede identificar tres canales de distribución distintos asociados con la distribución de los productos de PIT:

- a) La distribución a través de un mayorista a oficinas de farmacia
- b) La venta directa a farmacias
- c) La venta directa a través de tiendas *online* asociados con farmacias ya registrados.

Como ya se ha mencionado en la sección “MODO DE ENTRADA”, para PIT se recomienda la entrada a través de una exportación directa, en concreto a través de un mayorista, lo que permite PIT tanto minimizar los costes, riesgo, inversión e incertidumbre involucrados como aprovechar del conocimiento y experiencia del distribuidor para su propio proceso de aprendizaje y para enfocar sus esfuerzos en áreas concretas de la expansión. Así, como declara FEDIFAR (2013), la manera habitual de comercializar productos farmacéuticos en España es a través de distribuidores (en 65% de los casos), siendo un 98,8% de estos, distribuidores mayoristas tal y como está ilustrado en la siguiente Figura:

Figura 22: Cuotas de mercado de los agentes de la cadena de valor del medicamento y productos farmacéuticos

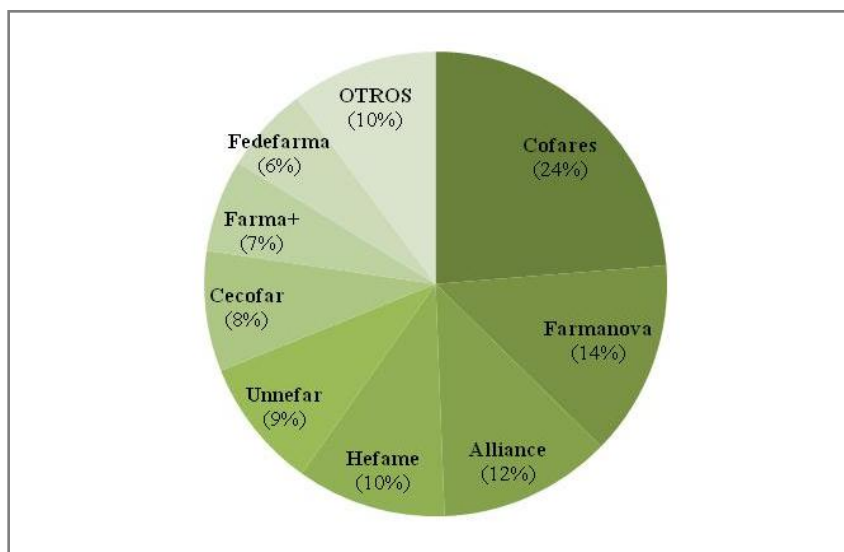


Fuente: FEDIFAR (2013)

En concreto en 2013, según datos de IMS en FEDIFAR (2013) el mercado total de actores de la distribución farmacéutica en España consiste de 52 empresas, de los cuales, los 6 más grandes dominan el 75,5% de la cuota del mercado. Entre ellos grupos como Cofares, Farmanova,

Alliance y Hefame (véase Figura 23 sobre la “Cuota de mercado de los principales actores del sector de la distribución farmacéutica”).

Figura 23: Cuota de mercado de los principales actores del sector de la distribución farmacéutica



Fuente: FEDIFAR (2013)

Considerando esta situación – tanto un mercado concentrado como compromisos de exclusividad entre la oficina de farmacia y el mayorista – se recomienda a PIT aplicar una distribución intensiva, estableciendo relaciones cercanas con una serie de diferentes distribuidores para permitir PIT maximizar su presencia en el mercado, dejando la mayoría de la parte de la cadena de valor, tales como el almacenamiento, promoción y entrega en las manos de los mayoristas.

En concreto, en un estado inicial de la expansión se recomienda a PIT limitar sus esfuerzos a la reestructuración de su propia organización, a la adaptación del cambio necesario, al desarrollo del canal de entrega al mayorista y a garantizar excelencia en la entrega de sus productos al distribuidor. Dicho esto, se recomienda los siguientes pasos a realizar para encontrar y establecer relaciones con los distribuidores/ mayoristas más adecuados para una posible expansión de PIT en el exterior:

- *Establecer criterios de búsqueda y de selección* para asegurar que el distribuidor elegido sea lo más adecuado para las condiciones y requisitos de PIT. Criterios pueden incluir factores tales como número de farmacias abastecidas, reputación, relaciones con clientes,

servicios complementarios ofrecidos, estilo de gestión, cifras de ventas, red de distribución, infraestructura, términos de pago, duración de compromiso etc.

- *Buscar posibles candidatos*, apoyándose tanto en información pública tal como registros públicos, cámara de comercio etc como en información externa (recomendaciones, análisis de competidores, servicios de consultoría etc)
- *Preseleccionar los candidatos según los criterios preestablecidos*
- *Contactar las empresas seleccionadas* a través de las diferentes medias de comunicación tales como teléfono, email, reuniones etc.
- *Segunda fase de selección*, comparando los resultados obtenidos del contacto con las empresas con los criterios preestablecido
- *Colectar informaciones financieras y preparar informes de la solvencia financiera y comercial*
- *Visitar posibles candidatos*, para obtener una impresión de primera mano, viendo los almacenes, entrevistando a los directivos, observando la infraestructura y hablando con clientes actuales etc.
- *Selección final y firma del contrato* con la ayuda de un abogado local

Al realizar estos pasos, PIT habrá encontrado y establecido relaciones con el distribuidor más adecuado, construyendo así una base para los próximos pasos de expansión en el exterior.

Por fin, una vez superado la fase inicial, aprovechando del conocimiento y experiencia de los distribuidores y ganado propia experiencia y entendimiento del mercado, PIT debería iniciar un proceso de integración vertical hacia adelante, para establecerse en el mercado como propio distribuidor y para garantizar un futuro sostenible en el mercado. Dicho esto, PIT, en un primer caso podría complementar su actividad en el mercado español, prestando servicios mayoristas a oficinas de farmacias independientes, junto con el desarrollo de un equipo de agentes de ventas, visitando tanto a doctores de los centros de salud como farmacias para estimular la conciencia

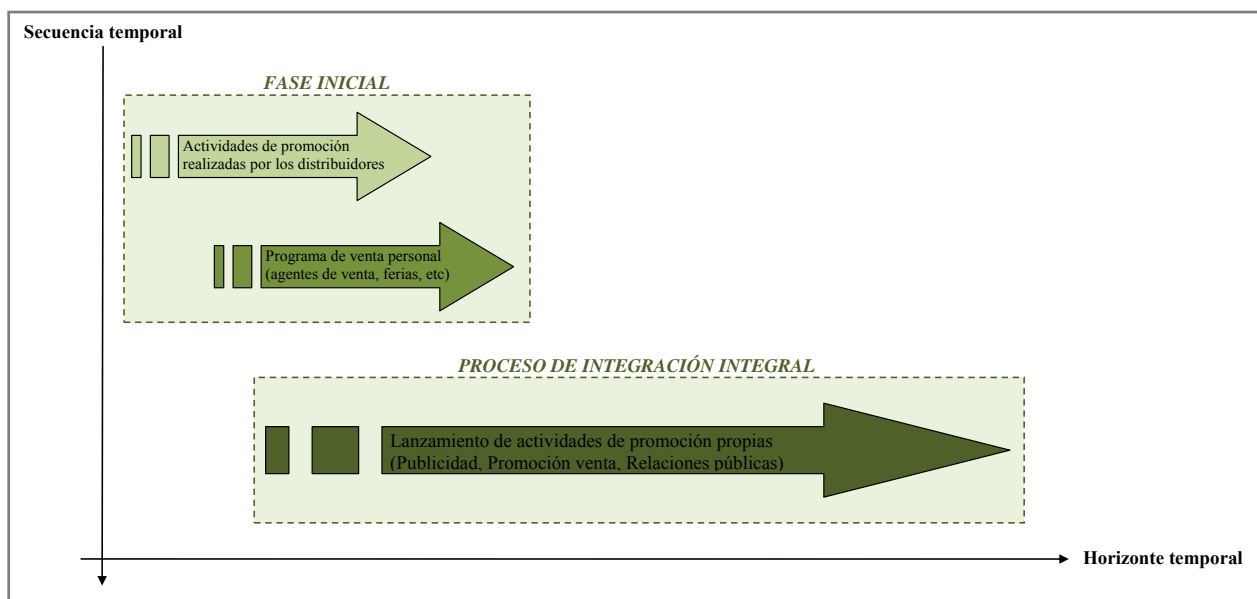
por parte de los médicos, el interés y por partes de las farmacias y la demanda por parte del mercado.

2.2.4. PROMOCIÓN

Con respecto a la política de promoción – como ya se ha mencionado anteriormente – PIT opera actualmente como un distribuidor ocupándose de sus propias actividades de marketing en la red. En este sentido emplea un equipo operacional de 40 agentes de venta con los que atiende a los mayoristas, tiendas y farmacias, 27 agentes médicos y 5 representantes de los hospitales como parte de su programa de venta personal. Adicionalmente PIT lanza una serie de diferentes actividades de promoción tales como promociones de venta (concursos, descuentos y muestras), marketing directo a través de su propia página *web*, publicidad en prensa y revistas asociadas y relaciones públicas tales como presentaciones, charlas, informes, publicaciones y eventos temporales.

Con respecto a una posible entrada de PIT en el mercado español se recomienda lanzar las actividades de promoción siguiendo el siguiente calendario de actividades, tal y como está ilustrado en la siguiente Figura 24:

Figura 24: Calendario de actividades de promoción



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con el calendario de actividades de promoción y para armonizar con su filosofía – el crecimiento sostenible, orgánico (interno) – y para no superar sus presupuestos y minimizar la inversión inicial y riesgo asociado con una posible entrada a España, PIT debería, sobre todo en la fase inicial, aprovechar de las ventajas asociadas con la entrada en el mercado español a través de mayoristas tales como la base de clientes ya establecido, relaciones con médicos, el conocimiento del mercado y del comportamiento de los consumidores y del conocimiento y experiencia del departamento de marketing de los distribuidores.

Simultáneamente sin embargo, PIT podría lanzar un programa de venta personal en España. Dicho esto, PIT podría establecer un equipo de agentes de venta, técnicamente formados y apoyados por los expertos de PIT en Rumania, para estimular la demanda del mercado, el interés de las oficinas de farmacia, la conciencia de los médicos y su presencia como marca en el mercado, simultáneamente. En este sentido PIT también podría participar en congresos, ferias, exposiciones y presentaciones para aumentar su presencia en el mercado, siempre y cuando las actividades están dentro de su presupuesto financiero y conforme con su crecimiento sostenible.

De acuerdo con el proceso de integración vertical explicado en la sección de la “*DISTRIBUCIÓN*”, PIT una vez superado la fase inicial podría lanzar una serie de diferentes actividades de promoción propias, en línea con sus operaciones en Rumania. En concreto, PIT secuencialmente – aumentando el esfuerzo, coste y alcance subyacente – podría lanzar actividades de marketing directo (campañas *online* en su página *web*), publicidad (revistas especializadas), relaciones públicas (eventos tales como presentaciones y charlas, patrocinio de actividades relacionadas y publicaciones) y la promoción de ventas a través de descuentos y regalos.

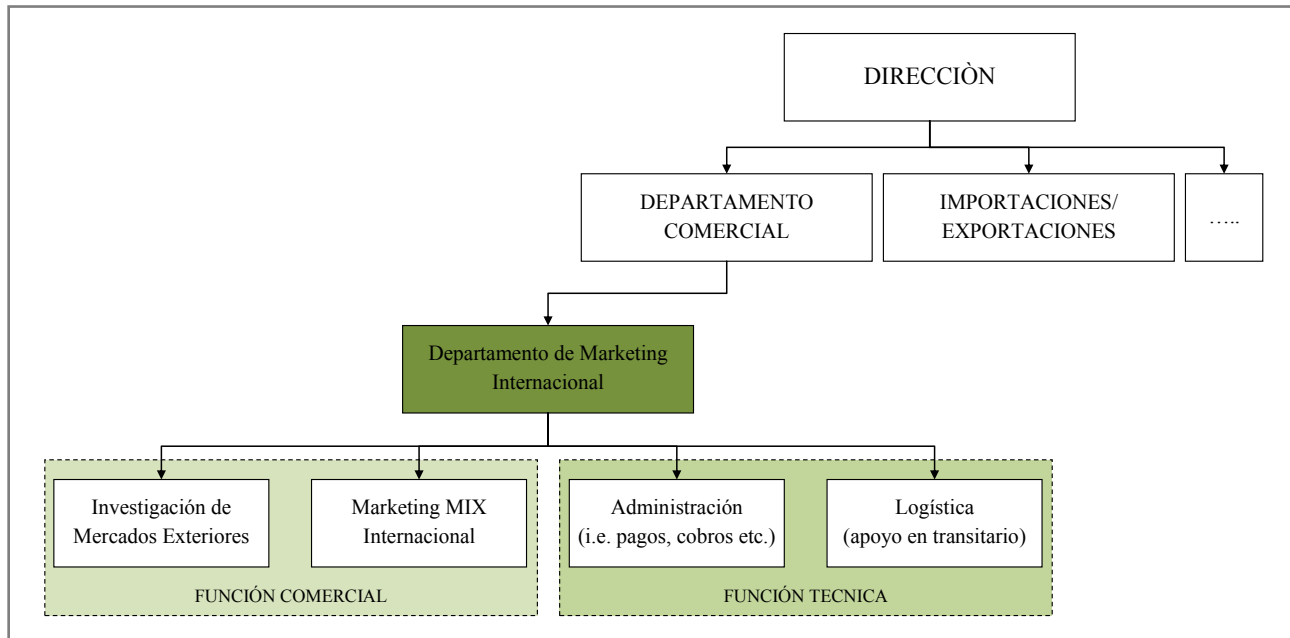
2.3. FASE 3: IMPLANTACIÓN

2.3.1. ORGANIZACIÓN Y DELEGACIÓN

La organización y delegación de la empresa PIT que soporte el Plan de Marketing Internacional en España ha de ser acorde a su forma de entrada de “exportación directa” a través de mayoristas. Para ello, es suficiente con dos personas, dado que se trata de una forma simple de

internacionalización. De estas personas, una estaría encargado de los aspectos comerciales y otra de los temas técnicos o de comercio exterior tal y como se expresa en la Figura.

Figura 25: Estructura de organización internacional



Fuente: Elaboración propia a partir de Olegario Llamazares, G.-L., Ortiz Arteaga, J. & Fernández, J.C. (2013)

Además, con respecto a la organización entera de PIT²⁰, al aplicar una estrategia global, es decir una estrategia de estandarización y al no entrar en el nuevo mercado a través de una inversión directa en filiales se recomienda aplicar una centralización, enfocada principalmente en establecer y asegurar una comunicación bidireccional, eficiente e integral de informaciones, procesos y operaciones de cualquier tipo entre los departamentos relacionados con las operaciones domésticas y la nueva unidad estratégica responsable para las actividades con respecto al exterior dentro de la sede de PIT en Rumania.

2.3.2. COORDINACIÓN

Al ser solo dos personas directamente responsables para una posible expansión de la empresa, la coordinación entre ambos no representa un alto nivel de dificultad ya que bien con encuentros personales diarios o a través de medios electrónicos de comunicación (i.e. teléfono, *e-mail*,

²⁰ La estructura organizativa de PIT está incluido en el anexo 6

conferencias *virtuales*) y viajes en casos particulares, se podría garantizar una coordinación eficiente.

Incluyendo también los departamentos indirectamente involucrados de la empresa, para coordinar los esfuerzos de expansión, sobre todo en la fase inicial se recomienda PIT convocar reuniones semanales, entre los diferentes departamentos de la empresa y el responsable de la expansión de la empresa. En estas sesiones cara-a-cara se debería enfocar en asuntos relacionados con la puesta en marcha de la expansión. En concreto se debería enfocaren coordinar la reestructuración de la empresa, la comunicación de nuevos objetivos y cambios de las responsabilidades y la formación del nuevo personal. También se debería coordinar los diferentes departamentos y las nuevas entidades para aprovechar de sinergias.

Otras medidas de coordinación que PIT debería aplicar son la comunicación a través de correo electrónico, planes detallados de ejecución, hitos establecidos y la comunicación informal entre los empleados involucrados.

2.3.3. CONTROL – EN FUNCIÓN DE OBJETIVOS DE VENTAS

Finalmente, el control se efectuaría en base a los objetivos estratégicos de ventas y de rentabilidad preestablecidas. PIT frecuentemente debería realizar una comparación entre los objetivos establecidos (en la primera fase del Plan de Marketing Internacional) y los resultados obtenidos. En concreto, para asegurar el éxito de la posible expansión en el exterior, pero también como herramienta de prevención de errores así como medida de corrección, se recomienda a PIT fijar reuniones de seguimiento mensuales y la evaluación del rendimiento al final del año. De esta manera PIT puede tomar medidas para mejorar, estimular y cambiar el plan establecido lo que asegura el éxito del proyecto o tomar la decisión de terminar con el proyecto para evitar situaciones de endeudamiento y pérdidas.

CONCLUSIONES

En este epígrafe se va a presentar las conclusiones que se han obtenido del estudio realizado dividiéndolas entre conclusiones generales y más particulares.

Entre los generales cabe destacar:

Conclusión general PRIMERA

Ha sido posible confeccionar un Plan de Marketing Internacional para la empresa PIT en función de sus características concretas de PYME del sector OTC farmacéutico. Este Plan de Marketing Internacional incluye un método de “Escrutinio Reducción” propio, denominado “OMS”, que es igual de adaptado a las condiciones de la empresa.

Conclusión general SEGUNDA

De la aplicación de este Plan de Marketing Internacional y del método de “Escrutinio Reducción” surge la recomendación de internacionalización de la empresa PIT comenzando por el mercado español bajo un plan de implantación recogido en las tres fases del mismo. Estas fases son: 1ª Fase “*Selección y Delimitación*”, 2ª Fase “*Marketing Mix Internacional*” y la 3ª Fase “*Implantación*” cuyo adecuado cumplimiento garantiza el éxito de la operación de internacionalización.

Por lo que respecta a las conclusiones particulares y ya aplicando el modelo del Plan de Marketing Internacional propuesto a una posible expansión de PIT en el exterior cabe mencionar las siguientes conclusiones:

Conclusión particular 1ª

El análisis del método de “Escrutinio Reducción” a la muestra inicial de los 28 estados miembros de la UE ha revelado que los 4 países más apropiados para una posible expansión de PIT en el exterior, son en este orden España, Bélgica, República Checa y Portugal. Dado que el entorno y las condiciones son los más favorables en el caso de España como país de entrada, este Plan de Marketing se basa en España como mercado objetivo.

Conclusión particular 2ª

Se recomienda a PIT centrarse, en los productos herbominerales (HERBO) ya que representa la línea de productos que ofrece más posibilidades ya que lleva más tiempo en el mercado, mejor refleja los valores de PIT, más reputación ha desarrollado y más ventas representan (80%). En concreto, dentro de la línea de herbominerales PIT debería enfocarse en los productos Liv 52, Herbolax, Cystone y Septilin que representan los productos más exitosos y más vendidos según las cifras de ventas acumuladas de los años 2011 y 2012.

Conclusión particular 3ª

Se aconseja entrar en el nuevo mercado a través de exportación directa, un distribuidor/ mayorista, dado que tanto su falta de conocimiento y experiencia relacionada con una posible expansión como el objetivo de PIT de minimizar los riesgos y la inversión y de tener la posibilidad de crecimiento y ser capaz de tomar el control de sus operaciones secuencialmente en el futuro.

Conclusión particular 4ª

Se sugiere aplicar una estrategia global de estandarización a la hora de llevar las operaciones de PIT al mercado español. Sin embargo, PIT debería realizar algunas adaptaciones puntuales como sea el caso con los atributos externos del producto debido a exigencias legislativas y diferencias lingüísticas.

Conclusión particular 5ª

El objetivo principal para PIT se basa en establecerse como un actor multinacional a largo plazo, siendo España su primer paso. Con ello, se pretende aprovechar la oportunidad de aprendizaje y de establecer relaciones internacionales que construyan una buena reputación para asegurar el éxito de futuras expansiones dentro de Europa. Todo ello, aceptando pérdidas razonables en los primeros años, en beneficio de un asentamiento con una imagen más consolidada y postergando los objetivos financieros a medio plazo. Así, se espera recibir primeros beneficios dentro de tres años en un caso realista.

Conclusión particular 6ª

Para comercializar sus productos en el mercado español, PIT tiene que registrar sus productos con la agencia española de certificación AEMPS pudiendo aprovecharse de un proceso simplificado de “reconocimiento mutuo” con una duración de 90 días, al ser un país miembro de la UE. Al obtener la licencia española, PIT tiene que adaptar los atributos externos de sus productos para que cumplan con los requisitos establecidos como se presenta en el Anexo III del *Real Decreto 1345/2007*.

Conclusión particular 7ª

Se puede recomendar un precio de venta exclusivamente indicativo para Liv 52 de 5,75€ a los mayoristas, teniendo en cuenta los aspectos legislativos (tales como márgenes fijos), la situación competitiva y las diferencias de los costes y de poder adquisitivo entre España y Rumania.

Conclusión particular 8ª

Se aconseja a PIT aplicar una distribución intensiva, estableciendo relaciones cercanas con una serie de diferentes mayoristas (tales como Cofares, Alliance, Farmanova) para permitir maximizar su presencia en el mercado. Todo ello, dejando la mayoría de las actividades de la cadena de valor, tales como el almacenamiento, promoción y entrega en las manos de las mayoristas. En un futuro, se debería iniciar un proceso de inversión directa en una filial comercial de cara a una integración vertical para incrementar sus ventas con un mayor nivel de responsabilidad y control.

Conclusión particular 9ª

Se recomienda a PIT, aprovechar los servicios de marketing ofrecidos por sus mayoristas y complementarlos con sus propias actividades de la venta personal. Es decir, establecer una red de agentes de ventas para el mercado español. Una vez superada la fase inicial y en línea con su proceso de la integración vertical, se aconseja a PIT ampliar sus actividades propias de marketing. En concreto, PIT secuencialmente podría lanzar actividades de marketing, publicidad, relaciones públicas y la promoción de ventas a través de descuentos y regalos.

FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

En la confección de este trabajo se ha identificado acciones a realizar una vez establecido este primer paso de entrada en el mercado español, pero que no se ha llevado a cabo por no ser objetivo particular de este estudio. Estas actividades a llevar a cabo en futuras actuaciones serían los siguientes:

Línea de investigación futura PRIMERA

La confección de un Plan de Marketing Internacional más detallada y “operacional” incluyendo un análisis de costes y beneficios que siga a este primer paso de carácter estratégico.

Línea de investigación futura SEGUNDA

Otro aspecto dentro de las futuras líneas de investigación sería un análisis para sopesar la posibilidad de introducir otros productos de la empresa en el mercado español, es decir, evaluar una posible ampliación de la cartera de productos del mercado español. También se debería analizar la posibilidad de iniciar un proceso de integración vertical en España para independizarse secuencialmente de los mayoristas intermediarios y para posicionarse como distribuidor consolidado en el mercado español.

Línea de investigación futura TERCERA

Finalmente, la empresa también debería considerar ampliar sus operaciones y expandirse a otros mercados europeos tal y como se han identificados en este trabajo (Bélgica, Portugal, República Checa) siguiendo su objetivo final de establecerse como distribuidor multinacional.

BIBLIOGRAFÍA

- ACCENTO. (2014) *Business Valuation Report Prisum International Trading Co SRL*.
- AESGP. (2013) *Non-prescription market | AESGP – Association of the European Self-Medication Industry*. [Online] Disponible: <http://www.aesgp.eu/facts-figures/market-data/non-prescription-market/> [Visto: 16 de Enero 2015].
- BANCO MUNDIAL. (2012) *Health expenditure per capita (current US\$) | Data | Table*. [Online] Disponible en: <http://data.worldbank.org/indicador/SH.XPD.PCAP> [Visto: 16 de Enero 2015].
- BANCO MUNDIAL. (2013) *Total tax rate (% of commercial profits) | Data | Table*. [Online] Disponible en: <http://data.worldbank.org/indicador/IC.TAX.TOTL.CP.ZS> [Visto: 16 de Enero 2015].
- BANCO MUNDIAL. (2013) *Ease of doing business index (1=most business-friendly regulations) | Data | Table*. [Online] Disponible en: <http://data.worldbank.org/indicador/IC.BUS.EASE.XQ> [Visto: 16 de Enero 2015].
- BOE, 2006. La Ley 29/2006, de 26 de julio, de garantías y uso racional de los medicamentos y productos sanitarios. Art. 19,
- CATEORA, P. R., GILLY, M.C. y GRAHAM, J. L. (2009–2013) *International Marketing*, 14^a-16^a Ediciones, Ed. The McGraw–Hill Companies Inc., USA.
- CONSEJO GENERAL DE COLEGIOS OFICIALES DE FARMACÉUTICOS. (2010) *La información oficial de medicamentos*.
- CZINKOTA, M. R. y RONKAINEN, I. (2012) *International Marketing*, 10th., Ed. South Western – Cengage Learning, USA.
- EADA VIEW. (2012) *Es la hora del OTC*. [Online] Disponible en: <http://blogs.eada.edu/2012/01/09/es-la-hora-del-otc/> [Visto: 14 de Febrero 2015].

- EUROMONITOR. (2014) *Herbal/Traditional Products in Spain*. [Online] Disponible en: <http://www.euromonitor.com/herbal-traditional-products-in-spain/report> [Visto: 17 de Febrero 2015].
- EUROPEAN COMMISSION. (2007) *Procedures for marketing authorisation*.
- EUROPEAN COMMISSION. (2012) *Europe's single market Benefits EU citizens and businesses*. [Online] Disponible en: http://ec.europa.eu/internal_market/publications/docs/citizens_en.pdf [Visto: 16 de Enero 2015].
- FEDIFAR. (2013) *Análisis sectorial de la distribución farmacéutica en España*.
- GUILLERMO, F.J.R. (2012) *La salida de medicamentos no sujetos a prescripción del canal oficinas de farmacia*.
- HOFSTEDDE, GEERT y HOFSTEDDE, G.J. (2010) *Cultures and Organizations: Software for the Mind Third Edit.*, McGraw-Hill. [Online] Disponible en: <http://lib.myilibrary.com.ezproxy.lancs.ac.uk/Open.aspx?id=296125> [Visto: 16 de Enero 2015].
- HOLLENSSEN, S. (2001) *Global Marketing. A market-responsive approach*, 2ª Ed. Prentice Hall Europe, Pearson Education Limited, U.K. ICEX. (2015) *Presentación ICEX (2015)*. [Online] Disponible en: <http://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/que-es-icex/sala-de-prensa/videos/categorias-videos/en-portada/VID2014263132.html> [Visto: 28 de Enero 2015].
- IM FARMACIAS. (2015) *Los genéricos logran la mayor cuota de mercado de los dos últimos años*. [Online] Disponible en: <http://www.imfarmacias.es/noticia/6129/los-genericos-logran-la-mayor-cuota-de-mercado-de-los-dos-ultimos-anos> [Visto: 14 de Febrero 2015].
- IMS HEALTH en NIETO, F. (2012) *ASMI 2012 Conference: Global and Local Healthcare Market Trends*,

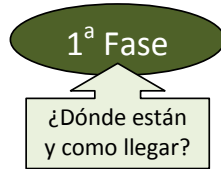
- INTERNATIONAL PHARMACEUTICAL FEDERATION. (2012) *FIP Global Pharmacy*. [Online] Disponible en: http://www.fip.org/files/members/library/FIP_workforce_Report_2012.pdf [Visto: 11 de Enero 2015].
- JEANNET, J. P. y HENNESSEY, H. D. (2005) *Global Marketing Strategies*, 6ª Ed. Houghton Mifflin Company, Boston.
- LEWIS, N. (2013) *The OTC Healthcare Market has Become Increasingly Attractive in Recent Years | Marketline*. [Online] Disponible en: <http://www.marketline.com/blog/the-otc-healthcare-market-has-become-increasingly-attractive-in-recent-years/> [Visto: 9 de Febrero 2015].
- MONTPART, E. y MARTÍN, P. (2001) *Procedimiento de registro de mutuo reconocimiento de medicamentos de uso humano*.
- MORTON-SMALL, A. (2014) *APAC OTC Market Trends Report*.
- NIETO, A. y LLAMAZARES O. (2001) *Marketing Internacional*, Ed. Pirámide, Madrid.
- OLEGARIO LLAMAZARES, G.-L., ORTIZ ARTEAGA, J. & FERNÁNDEZ, J.C. (2013) *Marketing y negociación internacional*.
- PORTER, M.E. (2008) *The five competitive forces that shape strategy*. Harvard Business Review, 86(Nº 1), pp.78–93.
- PIT. (2014) *Memoria Corporativa*.
- PIT.(2015) *Homepage – Prisum International Trading*. [Online] Disponible en: <http://www.prisum.ro/> [Visto: 9 de Febrero 2015].
- PUBLICATIONS OFFICE OF THE EUROPEAN UNION. (2012) *20 Years of the European Single Market*. [Online] Disponible en: http://ec.europa.eu/internal_market/publications/docs/20years/achievements-web_en.pdf [Visto:16 de Enero 2015].

- ROLAND BERGER STRATEGY CONSULTANTS S.R.L. (2011) *Romanian Pharmaceutical Market – ROLAND BERGER STRATEGY CONSULTANTS S.R.L.* [Online] Disponible en: <http://oldrbd.doingbusiness.ro/en/5/latest-articles/2/510/romanian-pharmaceutical-market> [Visto: 12 de Febrero 2015].
- TISMAN, A. (2013) *The Rising Tide of OTC in Europe.*
- UNIÓN EUROPEA. (2015) *Funcionamiento de la UE.* [Online] Disponible en: http://europa.eu/about-eu/countries/index_es.htm. [Visto: 16 de Enero 2015]
- VISIONGAIN.(2013) “*The global over-the-counter pharmaceuticals market will reach \$106.3bn in 2017*” *predicts new visiongain report – Press Release – visiongain.* [Online] Disponible en: https://www.visiongain.com/Press_Release/493/The-global-over-the-counter-pharmaceuticals-market-will-reach-106-3bn-in-2017-predicts-new-visiongain-report [Visto: 9 de Febrero 2015].

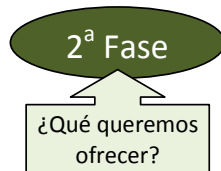
ANEXOS

Anexo 1: Modelo del Plan de Marketing Propuesto para PIT	71
Anexo 2: El OMS como método de selección de mercados OTC para Pymes.....	72
Anexo 3: Ventas acumuladas 2011 & 2012 en €.....	73
Anexo 4: El proceso de reconocimiento mutuo.....	74
Anexo 5: Informaciones a incluir en el embalaje exterior.....	75
Anexo 6: Estructura organizativa de la empresa PIT	76

Anexo 1: Modelo del Plan de Marketing Propuesto para PIT



Selección/ delimitación de:				
Mercados:	Líneas de productos:	Formas de entrada:	Estrategias (4Ps):	Objetivos de mercado:
<i>Método de „escrutino-reducción“</i>	<i>Cuota de ventas según línea de productos Ventas por producto</i>	<i>Matriz - Riesgo/ Inversión inicial vs. Control/ Compromiso</i>	<i>Estrategia global vs. Diversificación</i>	<i>Proyección de pérdidas y ganancias estimadas</i>



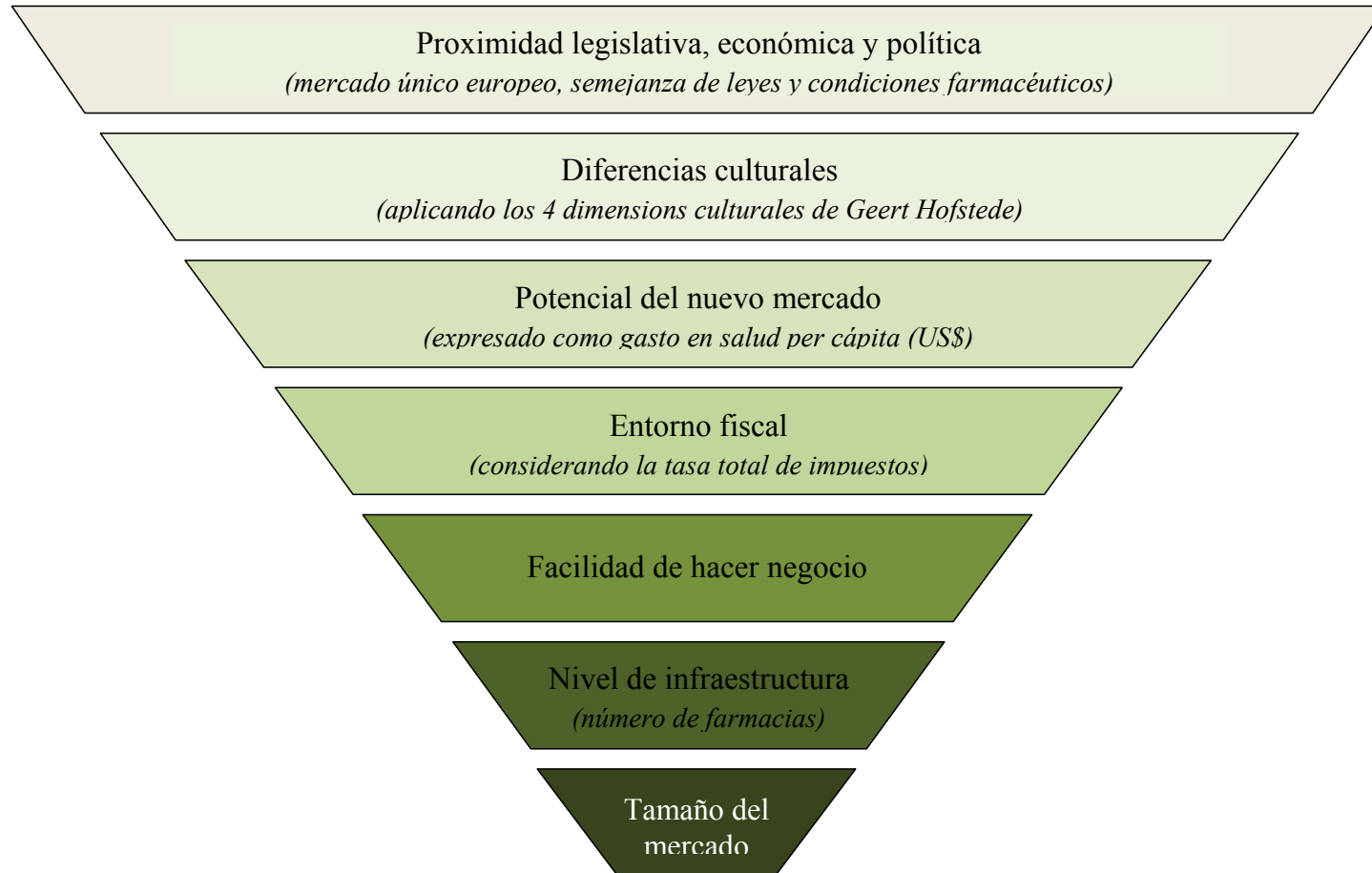
Marketing-mix internacional			
Producto	Precio	Distribución	Promoción
<i>Proceso de registro Normas de embalaje y etiquetado</i>	<i>Proceso piramidal para fijar precios en el mercado Precio de venta indicativo</i>	<i>Análisis del sector Plan de acción</i>	<i>Calendario de actividades de promoción</i>



Implantación			
Organización	Delegación	Coordinación	Control
<i>Integración del departamento de marketing internacional</i>	<i>Integración del departamento de marketing internacional</i>	<i>Medidas de coordinación</i>	<i>Comparación de los objetivos con la situación actual</i>

Fuente: Elaboración propia

Anexo 2: El OMS como método de selección de mercados OTC para Pymes



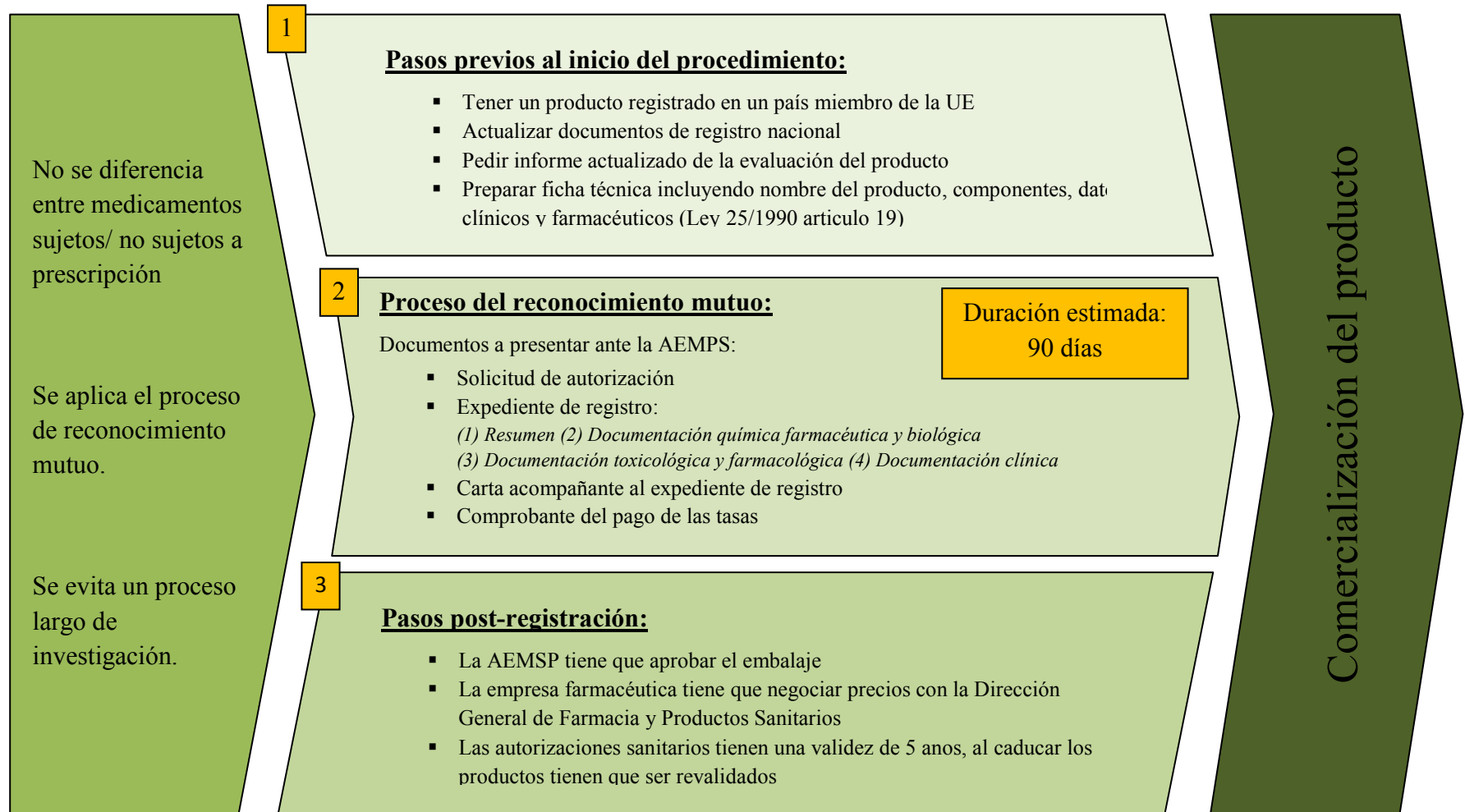
Fuente: Elaboración propia

Anexo 3: Ventas acumuladas 2011 & 2012 en €

Products	Total 2011	Total 2012	Total 2011&2012
Liv.52 fl. x 100 tbl.	739.148	710062	1.449.210
Liv.52 sirop st. x 100 ml.	149.202	143768	292.970
Herbolax ct./ 2 bls. x 10 tbl.	175.690	101135	276.825
Cystone fl. x 60 tbl.	116.857	151734	268.591
Septilin sirop st. x 200 ml.	131.698	131020	262.718
Gasex ct./ 2 bls. x 10 tbl.	120.960	134252	255.212
Koflet sirop st. x 100 ml.	89.861	122536	212.397
Bonnisan st. x 30 ml.	108.176	95301	203.477
Liv. 52 DS fl. x 60 tbl.	89.487	106800	196.287
Rumalaya gel tub x 30 gr.	50.900	108698	159.598
Septilin fl. x 100 tbl.	68.416	62942	131.358
Diabecon fl. x 60 tbl.	54.768	58747	113.515
Mentat fl. x 50 tbl.	15.372	71081	86.453
Rumalaya forte fl. x 60 tbl.	27.412	31683	59.095
Diakof sirop st. x 100 ml.	12.677	21574	34.251
Himplasia fl. x 60 tbl.	10.580	11053	21.633
AyurSlim fl. x 60 cps.	8.707	9067	17.774
TOTAL	1.969.911	2071453	4.041.364

Fuente: ACCENTO (2014)

Anexo 4: El proceso de reconocimiento mutuo



Fuente: Elaboración propia en base a informaciones de la AEMPS en Montpart E., Martín P. (2001)

Anexo 5: Informaciones a incluir en el embalaje exterior

1	Nombre del medicamento. Formado por la denominación del medicamento, seguido de la dosificación y de la forma farmacéutica. Cuando proceda, se incluirá la mención de los destinatarios lactantes, niños o adultos. Cuando el producto contenga hasta tres principios activos, se incluirá la Denominación Oficial Española (DOE), en su defecto, la Denominación Común Internacional (DCI) o, en su defecto, su denominación común.
2	Nombre del medicamento en alfabeto Braille. En ausencia de embalaje exterior, se incluirá en el acondicionamiento primario
3	Composición en principios activos. Cualitativa y cuantitativa, expresada esta última por unidad de administración o, según la forma de administración para un volumen o peso determinados, utilizando las DOE o las DCI, o, en su defecto, sus denominaciones comunes o científicas.
4	Excipientes. Composición cualitativa de aquellos excipientes de declaración obligatoria. Cuando se trate de un producto inyectable, de una preparación tópica o de un colirio, se incluirán todos los excipientes, sean o no de declaración obligatoria.
5	Forma farmacéutica y contenido (en peso, volumen o unidades de administración).
6	Forma de administración y vía de administración.
7	Advertencia: Mantener fuera del alcance y de la vista de los niños..
8	Advertencias especiales , cuando el medicamento las requiera.
9	Fecha de caducidad (mes y año). Adicionalmente, aquellos medicamentos con una estabilidad reducida después de su reconstitución, dilución o su apertura, indicarán el tiempo de validez de la preparación reconstituida, diluida o tras su apertura. En los medicamentos que contengan radionúclidos, se expresará día/mes/año, y en su caso, hora: minutos y país de la referencia horaria.
10	Precauciones particulares de conservación , en su caso.
11	Precauciones especiales de eliminación de los medicamentos no utilizados y de los materiales de desecho derivados de su uso, cuando corresponda, y en su caso los símbolos autorizados por la AEMPS, a efectos de facilitar la aplicación y desarrollo de los sistemas de recogida de medicamentos y favorecer la protección del medio ambiente.
12	Titular de la autorización de comercialización: Nombre/ dirección del representante local
13	Código Nacional.
14	Lote de fabricación.
15	Para los medicamentos no sujetos a prescripción médica, indicación de uso.
16	Condiciones de prescripción y dispensación.
17	Recuadro o espacio en blanco que permita indicar la posología recetada, duración del tratamiento y frecuencia de uso o tomas.
18	Medicamentos con radionúclidos, condiciones de transporte de mercancías peligrosas.
19	Gases medicinales deberán incluirse las especificaciones técnicas que deben cumplir, las condiciones de suministro y transporte, y en su caso, los símbolos correspondientes.
20	Símbolos, siglas y Leyendas descritos en el Anexo IV del RD 1345/2007.
21	Cupón precinto del Sistema Nacional de Salud, cuando proceda.

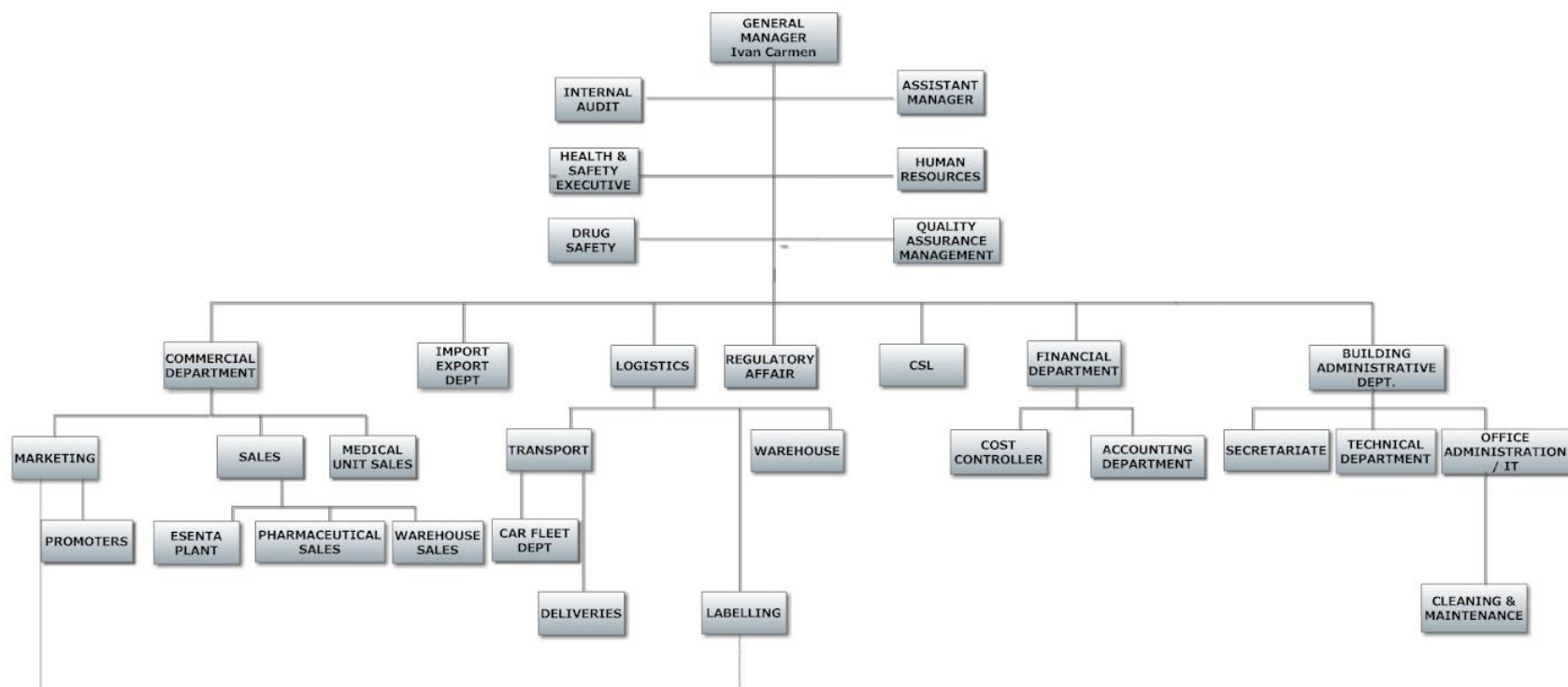
Fuente: Elaboración propia en Consejo General de Colegios Oficiales de Farmacéuticos (2010)

Anexo 6: Estructura organizativa de la empresa PIT



PRISUM INTERNATIONAL TRADING Co SRL

SC PRISUM INTERNATIONAL TRADING CO SRL ORGANIZATIONAL CHART



Fuente: PIT (2015)