



UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLÍVAR
SEDE CENTRAL
Sucre – Bolivia

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
Gestiones 2015 - 2016

ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO PARA LA
EMPRESA EFARMA EN EL MERCADO DE LA CIUDAD
DE SUCRE

CASO PRÁCTICO: MEDICAMENTOS DE MARCA

Tesis presentada para optar el
Grado Académico de Magister
en Administración de
Empresas

ALUMNA: ELVIRA VERÓNICA CUETO VARGAS

Sucre – Bolivia

2020

DEDICATORIA

El presente trabajo va dedicado a mis padres, hermanos y a toda mi familia, que son el pilar y la razón de mi existencia

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por guiar mi vida, a toda mi familia por el amor y el apoyo que siempre me han brindado, a mis docentes por los conocimientos impartidos y a mis compañeros por su amistad a lo largo de la maestría.

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene como título “Estrategia de posicionamiento para la empresa EFARMA en el mercado de la ciudad de Sucre”.

El trabajo fue desarrollado viendo el problema que tiene la empresa con el posicionamiento de la línea de sus medicamentos de marca, por tal razón el objetivo del trabajo fue: Diseñar una estrategia de posicionamiento para la empresa EFARMA que permita incrementar los niveles de ventas de su línea de medicamentos de marca en la ciudad de Sucre.

Para el desarrollo del trabajo se utilizaron métodos teóricos y empíricos, de la misma forma se llevó a cabo una encuesta a médicos y representantes de farmacias de la ciudad de Sucre. Se tomó en cuenta una muestra probabilística que se obtuvo mediante una fórmula estadística dando como resultado una muestra de 183 representantes de farmacias y 287 médicos.

El trabajo se fundamenta en los aportes teóricos de diversos autores que mencionan la importancia del posicionamiento para el desarrollo de las empresas como es el caso del presente estudio, donde la empresa EFARMA debe buscar la implementación de estrategias para posicionar sus medicamentos de marca en el mercado farmacéutico de la ciudad de Sucre.

Las empresas buscan posicionar su marca, ya que sin ventas no hay negocio, y tener una marca reconocida es uno de los objetivos empresariales. Es fundamental conocer qué expectativas tienen los clientes, cuáles son sus necesidades y de qué manera el producto o servicio que se ofrece puede aportarles valor. Actualmente, los empresarios buscan gestionar de la manera más adecuada su marca, y poder entrar en la mente del consumidor, ya que tener una lista inmensa de compradores no significa que todos sean rentables. Por eso, las empresas requieren aplicar diversas estrategias para poder definir el perfil del cliente y el mercado objetivo y poder captar más demandantes, mediante una marca reconocida, que una vez satisfechos se fidelizarán con el producto o servicio.

Los resultados del diagnóstico muestran que la empresa EFARMA tiene un bajo posicionamiento en el mercado de medicamentos de marca de la ciudad de Sucre, estando por debajo de la mayoría de los laboratorios existentes. Existe mucha competencia de empresas en el mercado de medicamento. La marca de la línea de medicamentos de la empresa EFARMA no está siendo fortalecida, se manejan muy pocas estrategias para la distribución y no maneja de forma estratégica la publicidad y la promoción.

Con estos antecedentes se formuló una propuesta basada en la implementación de una estrategia de diferenciación y marketing mix donde se propuso diversas actividades con el fin de incrementar los niveles de ventas de su línea de medicamentos de marca y así poder generar mejoras significativas en su participación de mercado en la ciudad de Sucre.

ÍNDICE DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	12
1 MARCO TEÓRICO	12
1.1 TEORÍAS SOBRE POSICIONAMIENTO	12
1.1.1 POSICIONAMIENTO OPERATIVO	12
1.1.2 SOSTENIMIENTO DE LA POSICIÓN EMPRESARIAL.....	14
1.1.3 POSICIONAMIENTO COMPETITIVO MEDIANTE EL MODELO DE 5 FUERZAS DE PORTER	18
1.2 MATRIZ DE POSICIONAMIENTO.....	20
1.3 ANÁLISIS FODA.....	22
1.4 ANÁLISIS FAVOD	23
1.5 ESTRATEGIAS DE POSICIONAMIENTO	25
1.5.1 ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN.....	25
1.5.2 ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO	27
1.5.2.1 CRECIMIENTO INTENSIVO	28
1.5.3 ESTRATEGIA DE MARKETING MIX.....	30
1.5.3.1 PRODUCTO.....	30
1.5.3.2 PRECIO	32
1.5.3.3 PLAZA.....	33
1.5.3.4 PROMOCIÓN.....	35
1.6 MARCO CONCEPTUAL.....	37
1.6.1 ESTRATEGIA.....	37
1.6.2 POSICIONAMIENTO	37
1.6.2.1 TIPOS DE POSICIONAMIENTO	38

1.6.2.2	FACTORES QUE DETERMINAN EL POSICIONAMIENTO	39
1.6.3	ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO.....	39
1.6.3.1	SELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO	40
CAPÍTULO II	41
2	DIAGNÓSTICO SITUACIONAL	41
2.1	ANÁLISIS DEL SECTOR FARMACÉUTICO.....	41
2.1.1	ASPECTOS GENERALES DEL SECTOR FARMACÉUTICO	42
2.1.2	MARCO NORMATIVO Y LEGAL DEL SECTOR FARMACÉUTICO ...	42
2.1.3	ESTRUCTURA Y ACTORES DEL SECTOR FARMACÉUTICO	43
2.1.4	CLASIFICACIÓN DE MEDICAMENTOS EN EL SECTOR FARMACÉUTICO NACIONAL.....	44
2.1.5	REGISTRO SANITARIO DE MEDICAMENTOS EN EL SECTOR FARMACÉUTICO NACIONAL.....	46
2.2	ANÁLISIS DE LA EMPRESA EFARMA	46
2.2.1	ASPECTOS GENERALES	46
2.2.2	ASPECTOS ESTRATÉGICOS	47
2.2.2.1	MISIÓN	47
2.2.2.2	VISIÓN	47
2.2.2.3	OBJETIVOS	48
2.2.2.4	VALORES	48
2.2.3	ASPECTOS ADMINISTRATIVOS.....	49
2.2.3.1	CAPACIDAD DIRECTIVA.....	49
2.2.3.2	PERSONAL.....	49
2.2.4	ASPECTOS COMERCIALES	51
2.2.4.1	LÍNEAS DE PRODUCTOS QUE OFRECE LA EMPRESA EFARMA...	51

2.2.4.2	CARTERA DE NEGOCIOS	52
2.2.4.3	MERCADEO Y VENTAS	52
2.2.5	ANÁLISIS DE LAS ESTRATEGIAS DE MERCADOTECNIA APLICADAS POR LA EMPRESA EFARMA EN LA CIUDAD DE SUCRE.....	54
2.3	INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	56
2.3.1	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	56
2.3.1.1	INFORMACIÓN OBTENIDA DEL SEGMENTO DE MÉDICOS.....	56
2.3.1.2	INFORMACIÓN OBTENIDA DEL SEGMENTO DE ESTABLECIMIENTOS FARMACÉUTICOS	77
2.4	ANÁLISIS DE POSICIONAMIENTO	92
2.4.1	POSICIONAMIENTO DE ATRIBUTOS.....	92
2.4.1.1	POSICIONAMIENTO DEL CONOCIMIENTO Y LA IMAGEN	93
2.4.1.2	POSICIONAMIENTO DE CALIDAD DEL PRODUCTO Y PRECIO..	95
2.4.1.3	POSICIONAMIENTO DE ATENCIÓN E INFORMACIÓN	97
2.4.2	ANÁLISIS DE POSICIONAMIENTO DE MERCADO	99
2.5	ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA	101
2.5.1	AMENAZA DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES	101
2.5.2	INTENSIDAD DE RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES.....	103
2.5.3	PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES.....	104
2.5.4	PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES.....	105
2.5.5	AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS	105
2.5.6	MATRIZ DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER	106
2.6	ANÁLISIS FODA.....	107
2.6.1	POTENCIALIDADES Y LIMITACIONES INTERNAS	107
2.6.2	POTENCIALIDADES Y LIMITACIONES EXTERNAS	108
2.6.3	MATRIZ FODA	108

2.7	ANÁLISIS FAVOD	110
CAPÍTULO III		113
3	PROPUESTA	113
3.1	ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO PROPUESTA	113
3.1.1	DEFINICIÓN DE LOS OBJETIVOS DE LA PROPUESTA	114
3.1.2	POSICIONAMIENTO DE MERCADO PROPUESTO	114
3.1.3	ESTRATEGIAS GENÉRICAS PROPUESTAS.....	115
3.1.3.1	ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN.....	115
3.1.3.2	ESTRATEGIA DE LIDERAZGO DE COSTOS.....	115
3.1.3.3	ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO	115
3.1.4	SEGMENTACIÓN DE MERCADO PROPUESTA	117
3.1.4.1	SEGMENTOS DE MERCADO ELEGIDOS.....	117
3.1.5	MEZCLA DE MARKETING PROPUESTA	122
3.1.5.1	ESTRATEGIAS DE PRODUCTO PROPUESTAS	122
3.1.5.2	ESTRATEGIAS DE PRECIO PROPUESTAS.....	125
3.1.5.3	ESTRATEGIAS DE PLAZA PROPUESTAS	126
3.1.5.4	ESTRATEGIAS DE PROMOCIÓN PROPUESTAS	134
3.1.6	CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA PROPUESTA	142
3.1.7	PRESUPUESTO DE LA ESTRATEGIA PROPUESTA	144
3.2	DEMOSTRACIÓN DE LA HIPÓTESIS	149
3.2.1	INCREMENTO EN EL NIVEL DE VENTAS	149
3.2.2	PARTICIPACIÓN DE MERCADO	151
CAPÍTULO IV.....		153
4	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	153

4.1	CONCLUSIONES	153
4.2	RECOMENDACIONES	154
	BIBLIOGRAFÍA.....	155
	ANEXOS	157

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: AÑOS DE EJERCICIO PROFESIONAL DE LOS MÉDICOS ENCUESTADOS	57
Gráfico 2: NIVEL DE FORMACIÓN DE LOS MÉDICOS ENCUESTADOS	57
Gráfico 3: LUGAR DONDE TRABAJAN LOS MÉDICOS ENCUESTADOS	58
Gráfico 4: RECETA DE MEDICAMENTOS DE MARCA EN LA CONSULTA DE LOS MÉDICOS ENCUESTADOS.....	59
Gráfico 5: ATRIBUTOS QUE CONSIDERAN LOS MÉDICOS A LA HORA DE RECETAR MEDICAMENTOS DE MARCA.....	67
Gráfico 6: FRECUENCIA DE RECETA DE MEDICAMENTOS DE MARCA DE LA EMPRESA EFARMA	69
Gráfico 7: CALIFICACIÓN DE LA INFORMACIÓN DISPONIBLE DE LA EMPRESA EFARMA	72
Gráfico 8: ASPECTOS PROMOCIONALES QUE DESARROLLA LA EMPRESA EFARMA	73
Gráfico 9: AÑOS DE FUNCIONAMIENTO DEL ESTABLECIMIENTO FARMACÉUTICO	77
Gráfico 10: CALIFICACIÓN DE LA INFORMACIÓN DISPONIBLE DE LA EMPRESA EFARMA	88
Gráfico 11: ASPECTOS PROMOCIONALES QUE DESARROLLA LA EMPRESA EFARMA	89
Gráfico 12: POSICIONAMIENTO SEGÚN EL CONOCIMIENTO Y LA IMAGEN EN EL SECTOR DE MEDICAMENTOS DE MARCA DE LA CIUDAD DE SUCRE	94
Gráfico 13: POSICIONAMIENTO SEGÚN LA CALIDAD Y EL PRECIO DE LOS MEDICAMENTOS DE MARCA EN LA CIUDAD DE SUCRE	96
Gráfico 14: POSICIONAMIENTO SEGÚN LA ATENCIÓN E INFORMACIÓN SOBRE LOS MEDICAMENTOS DE MARCA EN LA CIUDAD DE SUCRE	98

Gráfico 15: POSICIONAMIENTO DE MERCADO DE LAS EMPRESAS QUE OFRECEN MEDICAMENTOS DE MARCA EN LA CIUDAD DE SUCRE.....	100
Gráfico 16: POSICIONAMIENTO DE MERCADO PROPUESTO PARA LA EMPRESA EFARMA EN LA CIUDAD DE SUCRE	114
Gráfico 17: PROCESO PARA LOGRAR LA LEALTAD A LOS MEDICAMENTOS DE MARCA DE LA EMPRESA EFARMA.....	116
Gráfico 18: ESTRATEGIA DE ATENCIÓN PROPUESTA PARA LA EMPRESA EFARMA	126
Gráfico 19: POSICIONAMIENTO DE MERCADO DE LA EMPRESA EFARMA EN LA CIUDAD DE SUCRE ANTES DE LA PROPUESTA.....	151
Gráfico 20: POSICIONAMIENTO DE MERCADO DE LA EMPRESA EFARMA EN LA CIUDAD DE SUCRE DESPUÉS DE LA PROPUESTA	152

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: LAS CINCO FUERZAS QUE GUÍAN LA COMPETENCIA INDUSTRIAL	18
Figura 2: FUERZA DEL NEGOCIO.....	21
Figura 3: ESQUEMA DEL SECTOR FARMACÉUTICO EN BOLIVIA	44
Figura 4: REGISTRO SANITARIO DE MEDICAMENTOS EN BOLIVIA (OCTUBRE DE 2019).....	50
Figura 5: LÍNEA DE MEDICAMENTOS QUE DISTRIBUYE EFARMA.....	52
Figura 6: PROCESO DE DISTRIBUCIÓN DE LOS PRODUCTOS DE LA EMPRESA EFARMA EN LA CIUDAD DE SUCRE	55
Figura 7: LAS CINCO FUERZAS DE PORTER	101

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: OPERACIONALIZACIÓN DE LA HIPÓTESIS.....	6
Tabla 2: TAMAÑO DE MUESTRA DE LA INVESTIGACIÓN	11
Tabla 3: REGISTRO SANITARIO DE MEDICAMENTOS EN BOLIVIA (OCTUBRE DE 2019).....	46
Tabla 4: INGRESOS ECONÓMICOS DE LA EMPRESA EFARMA SEGÚN OFICINAS REGIONALES, GESTIÓN 2018 (EN \$US.).....	53
Tabla 5: EMPRESAS FARMACÉUTICAS QUE CONOCEN LOS MÉDICOS ENCUESTADOS	60
Tabla 6: CALIFICACIÓN DE LA IMAGEN DE LAS EMPRESAS FARMACÉUTICAS QUE OFERTAN MEDICAMENTOS DE MARCA	61
Tabla 7: CALIFICACIÓN DE LA CALIDAD DE LOS MEDICAMENTOS DE MARCA SEGÚN EMPRESAS FARMACÉUTICAS	62
Tabla 8: CALIFICACIÓN DEL PRECIO DE LOS MEDICAMENTOS DE MARCA SEGÚN EMPRESAS FARMACÉUTICAS.....	63
Tabla 9: CALIFICACIÓN DE LA ATENCIÓN QUE BRINDAN LAS EMPRESAS FARMACÉUTICAS QUE OFERTAN MEDICAMENTOS DE MARCA	64
Tabla 10: CALIFICACIÓN DE LA INFORMACIÓN QUE BRINDAN LAS EMPRESAS FARMACÉUTICAS QUE OFERTAN MEDICAMENTOS DE MARCA	65
Tabla 11: EMPRESA FARMACÉUTICA DE LA QUE GENERALMENTE RECETAN MEDICAMENTOS DE MARCA.....	66
Tabla 12: RECETA DE MEDICAMENTOS DE MARCA DE LA EMPRESA EFARMA	68
Tabla 13: ASISTENCIA DE UN VISITADOR MÉDICO DE LA EMPRESA EFARMA	70
Tabla 14: CALIFICACIÓN DE ATRIBUTOS DE LOS VISITADORES MÉDICOS DE LA EMPRESA EFARMA	71

Tabla 15: ASPECTOS QUE DEBE MEJORAR LA EMPRESA EFARMA PARA PROMOVER SUS MEDICAMENTOS DE MARCA	74
Tabla 16: PREDISPOSICIÓN A RECETAR MEDICAMENTOS DE MARCA DE LA EMPRESA EFARMA	75
Tabla 17: SUSTITUCIÓN Y FRECUENCIA DE RECETA DE MEDICAMENTOS DE MARCA DE LA EMPRESA EFARMA	76
Tabla 18: MEDICAMENTOS DE MARCA QUE SON COMERCIALIZADOS EN LAS FARMACIAS	78
Tabla 19: CALIFICACIÓN DE LA IMAGEN DE LAS EMPRESAS FARMACÉUTICAS QUE OFERTAN MEDICAMENTOS DE MARCA	79
Tabla 20: CALIFICACIÓN DE LA CALIDAD DE LOS MEDICAMENTOS DE MARCA SEGÚN EMPRESAS FARMACÉUTICAS	80
Tabla 21: CALIFICACIÓN DEL PRECIO DE LOS MEDICAMENTOS DE MARCA SEGÚN EMPRESAS FARMACÉUTICAS	81
Tabla 22: CALIFICACIÓN DE LA ATENCIÓN QUE BRINDAN LAS EMPRESAS FARMACÉUTICAS QUE OFERTAN MEDICAMENTOS DE MARCA	82
Tabla 23: CALIFICACIÓN DE LA INFORMACIÓN QUE BRINDAN LAS EMPRESAS FARMACÉUTICAS QUE OFERTAN MEDICAMENTOS DE MARCA	83
Tabla 24: MEDICAMENTOS DE MARCA QUE SON MÁS DEMANDADOS	84
Tabla 25: CONCURRENCIA DE UN VISITADOR MÉDICO DE LA EMPRESA EFARMA	85
Tabla 26: CALIFICACIÓN DE ATRIBUTOS DE LOS VISITADORES MÉDICOS DE LA EMPRESA EFARMA	87
Tabla 27: ASPECTOS QUE DEBE MEJORAR LA EMPRESA EFARMA PARA PROMOVER SUS MEDICAMENTOS DE MARCA	90
Tabla 28: PREDISPOSICIÓN A VENDER MEDICAMENTOS DE MARCA DE LA EMPRESA EFARMA	91

Tabla 29: VALOR PROMEDIO OBTENIDO PARA LOS ATRIBUTOS DE CONOCIMIENTO E IMAGEN, SEGÚN EMPRESAS	93
Tabla 30: VALOR PROMEDIO OBTENIDO PARA LOS ATRIBUTOS DE CALIDAD Y PRECIO, SEGÚN EMPRESAS	95
Tabla 31: VALOR PROMEDIO OBTENIDO PARA LOS ATRIBUTOS DE ATENCIÓN E INFORMACIÓN, SEGÚN EMPRESAS	97
Tabla 32: VALOR PROMEDIO OBTENIDO RESPECTO A VENTAS DE MEDICAMENTOS DE MARCA, SEGÚN EMPRESAS.....	99
Tabla 33: MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER PARA EL SECTOR FARMACÉUTICO DE LA CIUDAD DE SUCRE	106
Tabla 34: MATRIZ FODA DE LA EMPRESA EFARMA	109
Tabla 35: MATRIZ FAVOD DE LA EMPRESA EFARMA	111
Tabla 36: PREDISPOSICIÓN A RECETAR MEDICAMENTOS DE MARCA DE LA EMPRESA EFARMA, SEGMENTO MÉDICOS	118
Tabla 37: PREDISPOSICIÓN A VENDER MEDICAMENTOS DE MARCA DE LA EMPRESA EFARMA, SEGMENTO FARMACIAS	118
Tabla 38: PORCENTAJE DE INTERÉS PARA RECETAR O VENDER MEDICAMENTOS DE MARCA DE LA EMPRESA EFARMA.....	118
Tabla 39: MERCADO POTENCIAL INTERESADO EN RECETAR O VENDER MEDICAMENTOS DE MARCA DE LA EMPRESA EFARMA, SEGÚN SEGMENTOS.....	119
Tabla 40: PREDISPOSICIÓN PARA RECETAR MEDICAMENTOS DE MARCA DE LA EMPRESA EFARMA, SEGMENTO MÉDICOS	120
Tabla 41: PREDISPOSICIÓN PARA RECETAR MEDICAMENTOS DE MARCA DE LA EMPRESA EFARMA, SEGMENTO FARMACIAS	121
Tabla 42: SEGMENTOS DE MERCADO PRIORIZADOS POR LA ESTRATEGIA.....	121

Tabla 43: ESTRATEGIAS IDENTIFICADAS A TRAVÉS DEL ANÁLISIS FAVOD	122
Tabla 44: ESTRATEGIA DE PRECIOS PROPUESTA.....	125
Tabla 45: PLAN DE CAPACITACIÓN PROPUESTO.....	131
Tabla 46: PLAN DE INCENTIVO Y MOTIVACIÓN PROPUESTO	133
Tabla 47: VISITA A PROGRAMAS TELEVISIVOS PARA LA SOCIALIZACIÓN DE LA MARCA EFARMA.....	135
Tabla 48: APOYO PROMOCIONAL PROPUESTO PARA EL SECTOR MÉDICO	139
Tabla 49: APOYO PROMOCIONAL PROPUESTO PARA EL SECTOR FARMACÉUTICO	141
Tabla 50: CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA....	143
Tabla 51: PRESUPUESTO PARA EL RELANZAMIENTO DE LA LÍNEA DE MEDICAMENTOS DE MARCA DE EFARMA (en Bs.).....	144
Tabla 52: PRESUPUESTO PARA EL REDISEÑO DEL SITIO WEB DE EFARMA (en Bs.)	145
Tabla 53: PRESUPUESTO PARA EL DISEÑO E IMPRESIÓN DE BANNERS PUBLICITARIOS DE EFARMA (en Bs.)	145
Tabla 54: PRESUPUESTO PARA EL DISEÑO E IMPRESIÓN DE CATÁLOGOS PUBLICITARIOS DE EFARMA (en Bs.)	145
Tabla 55: PRESUPUESTO PARA EL PLAN DE CAPACITACIÓN (en Bs.) ...	146
Tabla 56: PRESUPUESTO PARA EL PLAN DE INCENTIVOS Y MOTIVACIÓN (en Bs.).....	146
Tabla 57: PRESUPUESTO PARA APOYO PROMOCIONAL A MÉDICOS (en Bs.).....	147
Tabla 58: PRESUPUESTO PARA APOYO PROMOCIONAL A FARMACIAS (en Bs.).....	147

Tabla 59: PRESUPUESTO PARA MATERIAL PROMOCIONAL A MÉDICOS Y FARMACIAS (en Bs.)	148
Tabla 60: PRESUPUESTO TOTAL DE LA ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO PROPUESTO (en Bs.)	148
Tabla 61: RECETA DE MEDICAMENTOS DE MARCA DE LA EMPRESA EFARMA	149
Tabla 62: PREDISPOSICIÓN PARA RECETAR MEDICAMENTOS DE MARCA DE LA EMPRESA EFARMA	150
Tabla 63: RECETA DE MEDICAMENTOS DE MARCA DE LA EMPRESA EFARMA, CON Y SIN PROPUESTA.....	150

INTRODUCCIÓN

El sector farmacéutico constituye un importante rubro en la economía boliviana en la que genera un movimiento de 200 millones de dólares al año y un promedio de crecimiento de hasta 11,6%. En el mercado farmacéutico boliviano existen 9.607 medicamentos legalmente registrados, de los cuales se comercializan 5.518 con libre venta, según la Organización Panamericana de Salud (OPS).

Del total de los medicamentos, el 27% de ellos corresponde a los esenciales o de marca y el 21% se vende con nombre genérico ya que cuenta con bastante demanda en el mercado local.

El 80% del mercado se concentra en 13 corporativos, de los cuales ocho son de origen extranjero y cinco nacional, lo cual ha motivado que exista una agresiva competencia por la oferta de este tipo de productos, de forma que las empresas existentes desarrollan diferentes estrategias para captar la preferencia de los clientes y poder posicionarse adecuadamente en el mercado.

A nivel local, igualmente existe un desarrollo considerable del sector farmacéutico, existiendo importantes laboratorios como BAGO, IFA, INTI, SAVAL, COFAR y otros que durante los últimos años se han constituido en un referente de la industria farmacéutica nacional, sin embargo producto del crecimiento constante del sector se ha dado paso a la incursión de nuevas empresas distribuidoras que incursionaron con líneas de productos innovadores como es el caso de la empresa EFARMA.

EFARMA es una empresa líder del mercado nacional, al servicio del cuerpo médico y la salud de los bolivianos, sin embargo es nueva en el mercado de la ciudad de Sucre, teniendo problemas para posicionar su línea de productos, debido a las inadecuadas estrategias de venta que ha aplicado.

Bajo este criterio, el presente trabajo de investigación tiene como finalidad analizar el mercado de productos farmacéuticos relacionado con los medicamentos de marca, estableciendo para ello el posicionamiento que existe

y las oportunidades que tiene la empresa EFARMA para mejorar su actual participación.

De esta manera, mediante el presente trabajo se pretende desarrollar una estrategia que posibilite el incremento de los niveles de ventas de la línea de medicamentos de marca que oferta la empresa EFARMA en la ciudad de Sucre.

Con este fin, el estudio está enfocado en desarrollar diferentes acciones propias del marketing que coadyuven a informar de mejor manera a la población objetivo sobre la existencia de esta nueva empresa y las cualidades y ventajas que ofrece, de forma que mediante tales labores se influya la demanda de sus productos.

De esta manera, el estudio a realizar se constituye en un aporte importante para la empresa, puesto que coadyuvará a posicionarla definitivamente como una de las mejores oferentes del sector farmacéutico a nivel regional.

Para este efecto, se empleará los diversos conocimientos teóricos adquiridos, de manera que se adecue las técnicas y herramientas aprendidas a un caso práctico, contribuyendo así a mejorar la situación de esta empresa, la cual dispondrá de una estrategia que le permitirá desarrollar las acciones necesarias para incrementar sus volúmenes de ventas.

De esta forma, los beneficiarios del presente trabajo son tanto la empresa como la población objetivo que trabaja con este tipo de productos, los cuales dispondrán de una nueva alternativa para el mercado farmacéutico, la cual precisamente se caracteriza por disponer de precios bastante accesibles y competitivos.

Por último, el presente estudio puede servir de base para futuras investigaciones, las cuales tomen como modelo las estrategias desarrolladas y las adecuen a otros sectores, de manera que se amplíe la aplicación de los conocimientos teóricos empleados en el trabajo.

Respecto a la **situación problemática**, se observa que la empresa EFARMA se constituye en una nueva distribuidora que ha ingresado en el mercado de

productos farmacéuticos de la ciudad de Sucre recién a partir del año 2005, ofertando una amplia variedad de fármacos que van desde los genéricos hasta los específicos o de marca.

Considerando solamente el rubro de medicamentos de marca, se advierte que la empresa dispone de diferentes líneas destinadas a cubrir todas las especialidades médicas existentes, teniendo como principal característica la competitividad de sus precios, los cuales se ubican entre los más accesibles del mercado a nivel nacional.

Pese a esta amplia variedad de líneas y accesibilidad de sus precios, la distribuidora no ha logrado posicionarse y captar la aceptación del público demandante, lo cual se ha visto reflejado en sus niveles de ventas anuales, mismas que están muy por debajo de las metas establecidas por la empresa a nivel nacional.

La excesiva competencia y el posicionamiento que tienen algunas marcas farmacéuticas son algunas de las razones externas que han incidido para la poca preferencia de esta nueva oferente en el mercado sucrense.

Sin embargo, internamente, EFARMA no ha logrado desarrollar las acciones correctas que permitan impulsar la demanda de sus productos de marca, lo cual se ha debido a la ausencia de una estrategia integral que permita promover la demanda de esta nueva línea en la ciudad de Sucre. Asimismo, al ser una empresa relativamente nueva en el mercado local no cuenta con información fidedigna sobre las características y preferencias del mercado consumidor, aspectos que claramente han incidido en su nivel de ventas.

Dados estos aspectos, EFARMA tiene una reducida participación en el mercado sucrense, hecho que necesariamente debe ser revertido, de forma que pueda ser más conocida en el medio y por ende tenga una mayor demanda de sus diferentes productos farmacéuticos.

En función a esto, el **problema de investigación** de la presente tesis se puede plantear de la siguiente manera:

“Las deficientes estrategias comerciales aplicadas por la empresa EFARMA en la ciudad de Sucre han generado que exista un bajo nivel de venta de la línea de medicamentos de marca”.

En función a este problema identificado, se establece que el **objeto de estudio** está centrado en la estructuración de una estrategia de posicionamiento para la línea de medicamentos de marca que oferta la distribuidora EFARMA que coadyuve a posicionarse en el mercado de la ciudad de Sucre y así incrementar sus niveles de ventas.

Para ello, la investigación tiene como **campo de acción** el mercado de fármacos de la ciudad de Sucre, concretamente el relacionado con las líneas de medicamentos de marca, estudiando a detalle cuales son los elementos que afectan a los consumidores directos y los intermediarios para demandar este tipo de productos.

El **alcance de la investigación** está relacionado con el tipo estudio que corresponde a la presente investigación, el cual al ser de tipo descriptivo pretende analizar el mercado de productos farmacéuticos referido con los medicamentos de marca y establecer el comportamiento de los demandantes a través de la relación médico – paciente – farmacia, que definen en primera línea la demanda de este tipo de productos farmacéuticos.

El **Objetivo General** de la investigación es: **Diseñar una estrategia de posicionamiento para la empresa EFARMA que permita incrementar los niveles de ventas de su línea de medicamentos de marca en la ciudad de Sucre.**

Los **Objetivos Específicos** son:

- ✓ Plantear y analizar teorías referidas al posicionamiento del sector de medicamentos.
- ✓ Determinar el posicionamiento que tiene la empresa EFARMA en el mercado de medicamentos de la ciudad de Sucre, a través de un Diagnóstico Situacional
- ✓ Plantear acciones para posicionar EFARMA en el mercado de la ciudad de Sucre.

Las **tareas de investigación** son:

- ✓ Análisis del marco teórico sobre la base de la revisión bibliográfica que permita establecer los elementos teóricos relacionados con el tema de investigación.
- ✓ Recopilación de información y datos estadísticos que contribuyan a la estructuración del diagnóstico y la determinación del nivel de posicionamiento que tiene la empresa EFARMA a través de la línea de medicamentos de marca.
- ✓ Elaboración de acciones estratégicas que permitan mejorar el posicionamiento de la línea de medicamentos de marca de EFARMA en el mercado de la ciudad de Sucre.

En función al tipo de investigación, se formula la siguiente **hipótesis**:

“Una estrategia de posicionamiento diseñada para la línea de medicamentos de marca que ofrece la empresa EFARMA puede generar mejoras significativas en su participación de mercado en la ciudad de Sucre”.

De acuerdo con esta hipótesis formulada, las variables identificadas son las siguientes:

- **Variable Independiente**

Estrategias de posicionamiento de la línea de medicamentos de marca que ofrece la empresa EFARMA.

- **Variable Dependiente**

Mejoras significativas en la participación de mercado en la ciudad de Sucre.

En función a esta identificación de variables, se ha realizado la siguiente operacionalización de la hipótesis.

Tabla 1: OPERACIONALIZACIÓN DE LA HIPÓTESIS

Variables	Definición conceptual	Dimensiones	Indicadores
Estrategias de posicionamiento de la línea de medicamentos de marca que ofrece la empresa EFARMA	La estrategia de posicionamiento es un proceso mediante el cual se desarrolla una estrategia que tiene como objetivo llevar una marca, empresa o producto desde su imagen actual a la imagen que se desea alcanzar.	Análisis de posicionamiento	<ul style="list-style-type: none"> • Identificación actual del posicionamiento • Definir el nuevo posicionamiento
		Segmentación de mercado	<ul style="list-style-type: none"> • Identificación del mercado meta
		Estrategias de marketing	<ul style="list-style-type: none"> • Estrategia de producto • Estrategia de precios • Estrategia de plaza • Estrategia de promoción
		Presupuesto	<ul style="list-style-type: none"> • Costo de la estrategia propuesta
Mejoras significativas en la participación de mercado en la ciudad de Sucre	La participación de mercado es la proporción de ventas que de un producto o servicio realiza una empresa en relación con las ventas totales efectuadas por todas las empresas en un determinado mercado.	Participación de mercado	<ul style="list-style-type: none"> • Niveles de ventas de los productos • Porcentajes de incrementos o disminuciones • Porcentaje de participación

Fuente: Elaboración propia.

Respecto a la **metodología** empleada en el presente trabajo, la misma se basa en la aplicación de **métodos teóricos y empíricos**.

Los **métodos teóricos** empleados son los siguientes:

- **Método descriptivo**

El método descriptivo es uno de los métodos cualitativos que se usan en investigaciones que tienen como objetivo la evaluación de algunas características de una población o situación en particular. En la investigación descriptiva, el objetivo es describir el comportamiento o estado de un número de variables. El método descriptivo orienta al investigador en el método científico.

Lo que se desea desplegar en la investigación descriptiva, son análisis limpiamente prácticos, por medio de sistemáticas que contribuyan en la obtención de información, como lo es la encuesta, para reconocer la apariencia, características y discernimiento de los objetos de estudio para establecer sus requerimientos y así adquirir los productos de la empresa EFARMA.

- **Método inductivo – deductivo**

Este método se utiliza para el análisis y la interpretación de la información obtenida en las entrevistas y encuestas realizadas, con el fin de obtener conclusiones de tipo general sobre la situación actual y su relación con el objeto de estudio del presente trabajo. De esta manera, este método fue empleado para conocer la situación actual de la empresa EFARMA identificando las causas para que existan los problemas que tiene con relación a su actual posicionamiento.

- **Método de análisis y síntesis**

Estos dos métodos combinados permitieron analizar, condensar y simplificar toda la información que proporcionó la investigación en la fase de diagnóstico, analizando todos los resultados obtenidos de la misma, obteniendo un conocimiento coherente y lógico sobre el posicionamiento que tiene la empresa EFARMA en el mercado de la ciudad de Sucre.

- **Método estadístico**

El método estadístico consiste en una secuencia de procedimientos para el manejo de los datos cualitativos y cuantitativos de una investigación. Así, este método se utilizó para organizar toda la información estadística vaciando todos los resultados para una mejor interpretación de los mismos.

- **Método bibliográfico**

El método bibliográfico se utilizó como una buena alternativa de información, ya que estos facilitan la recopilación y análisis de la información secundaria.

Las referencias bibliográficas se emplearon durante todo el proceso de investigación, debido a que se requirió información en todas las etapas de estudio, mientras se encuentren información secundaria y estas sean útiles facilitarán la realización de la investigación reduciendo así los costos y el tiempo de estudio.

Los **métodos empíricos** utilizados fueron:

- **Revisión documental**

La utilización de este método sirvió principalmente para la elaboración del marco teórico a través de la búsqueda y obtención de material bibliográfico de fuentes externas como también las que sean proporcionadas por la empresa EFARMA.

- **Entrevista**

La entrevista es una forma o modalidad de la encuesta y consiste en la obtención de información mediante una conversación de naturaleza profesional.

En el presente estudio, se aplicó la entrevista a informantes clave de la empresa EFARMA a nivel local para la recolección de información primaria sobre la empresa (Ver Anexo # 1).

- **Encuesta**

Este método se utilizó en la fase de diagnóstico para identificar el criterio de los médicos y farmacias sobre el mercado de medicamentos y el posicionamiento

de las diferentes marcas en el mercado de la ciudad de Sucre.

Para la encuesta se utilizó el cuestionario ya que este instrumento es un formulario destinado a obtener respuestas sobre el problema en estudio, fue empleado para obtener información de los médicos y farmacias respecto a las líneas de medicamentos de marca. (Ver Anexos # 2 y 3)

Por otra parte, el proceso metodológico de la investigación implicó el **diseño muestral del estudio**, el cual permitió establecer el esquema de muestreo a utilizar, la determinación del tamaño y procedimiento de selección de la muestra.

Para ello, se realizó los siguientes pasos:

- **Población y muestra**

Considerando que el estudio se centra en el mercado farmacéutico correspondiente a la línea de medicamentos de marca, la población objeto de estudio está representada por los segmentos correspondientes a los médicos y los establecimientos farmacéuticos.

Cabe aclarar que en el presente estudio no se considera al consumidor final de los productos farmacéuticos, es decir la población en general, puesto que al tratarse de medicamentos de marca, éstos son recetados exclusivamente por profesionales del área de salud (médicos) y su demanda es solamente a través de prescripción médica, cuyo acceso es exclusivamente a través de establecimientos autorizados para su distribución (farmacias).

Bajo este criterio, para determinar el tamaño de la población objetivo se recurrió a los datos proporcionados por el Servicio Departamental de Salud de Chuquisaca (SEDES).

Los datos muestran que en la gestión 2018 están registrados 1.137 médicos y 349 farmacias que se constituyen en la población de la presente investigación.

- **Selección de la técnica de muestreo**

Para ambos segmentos se utilizó una muestra probabilística aleatoria simple, su ventaja reside, básicamente, en que las unidades de análisis o de

observación son seleccionados en forma aleatoria, es decir que todos tuvieron la oportunidad de participar y es posible conocer el error de muestreo, o sea, la diferencia entre las medidas de la muestra y los valores poblacionales.

- **Determinación de muestra de farmacias**

Para la determinación del tamaño adecuado de la muestra se utilizó la siguiente fórmula estadística:

$$n = \frac{Z^2 * P * Q * N}{E^2 * (N - 1) + Z^2 * Q * P}$$

Donde:

n = Tamaño de la muestra

P = Proporción de ocurrencia

Q = Proporción de no ocurrencia

N = Población total

Z = Margen de confianza

E = Margen de error

Datos:

P = 50%

Q = 50%

N = 349

Z = 96% en tabla 1.96

e = 5% = 0,05

Al no realizarse una prueba piloto se considera las proporciones de 50% y 50%.

Reemplazando en la fórmula:

$$n = \frac{(1.96)^2 * 0.50 * 0.50 * 349}{(0.05)^2 * (349 - 1) + (1.96)^2 * 0.50 * 0.50}$$

N = 183 encuestas

Se estableció una muestra de 183 representantes de farmacias de la ciudad de Sucre.

- **Determinación de muestra de médicos**

Para la determinación del tamaño adecuado de la muestra se utilizó la siguiente fórmula estadística:

$$n = \frac{Z^2 * P * Q * N}{E^2 * (N - 1) + Z^2 * Q * P}$$

Donde:

Datos:

n = Tamaño de la muestra

P = Proporción de ocurrencia

Q = Proporción de no ocurrencia

N = Población total

Z = Margen de confianza

E = Margen de error

P = 50%

Q = 50%

N = 1.137

Z = 96% en tabla 1.96

e = 5% =0,05

Al no realizarse una prueba piloto se considera las proporciones de 50% y 50%.

Reemplazando en la fórmula:

$$n = \frac{(1.96)^2 * 0.50 * 0.50 * 1.137}{(0.05)^2 * (1.137 - 1) + (1.96)^2 * 0.50 * 0.50}$$

N = 287 encuestas

Se estableció una muestra a 287 médicos de la ciudad de Sucre.

En función a esto, el diseño de la muestra de la investigación para los segmentos considerados es el siguiente.

Tabla 2: TAMAÑO DE MUESTRA DE LA INVESTIGACIÓN

Segmento	Población	Muestra
Farmacias	349	183
Médicos	1.137	287

Fuente: Elaboración propia, 2019.

En este sentido, se determinó una muestra de 183 farmacias y 287 médicos que son la población objetivo de la presente investigación.

CAPÍTULO I

1 MARCO TEÓRICO

1.1 TEORÍAS SOBRE POSICIONAMIENTO

1.1.1 POSICIONAMIENTO OPERATIVO

De acuerdo con Campos, durante muchos años los gerentes han estado aprendiendo nuevas reglas de juego. Por ejemplo que las compañías sean flexibles para responder con rapidez a los cambios competitivos y del mercado, el que sea necesario practicar continuamente el benchmarking para lograr prácticas óptimas.

El posicionamiento que una vez fue el centro de la estrategia – se rechaza como demasiado estático para los cambiantes mercados y tecnologías del presente. Según el nuevo dogma los rivales pueden copiar rápidamente cualquier posición de mercado y la ventaja competitiva es a lo sumo temporal.

Sin embargo, esas creencias son semi verdades peligrosas y están conduciendo a un número cada vez mayor de compañías por la pendiente de la competencia mutuamente destructiva. Es cierto que algunas barreras (de entrada) a la competencia están cayendo al disminuir las regulaciones y globalizarse los mercados, también que las compañías han invertido en hacerse más livianas y ágiles. En muchas industrias, sin embargo lo que algunos llaman hipercompetencia, es una herida autoinfligida, no el resultado inevitable de un paradigma cambiante de competencia (Campos, 2010: 23).

Por otro lado Thompson, menciona que la raíz del problema es la falta de distinción entre eficiencia operativa y estrategia. La búsqueda de productividad, calidad y rapidez ha generado un notable número de herramientas y técnicas gerenciales (TQM, benchmarking, JIT, reingeniería, etc.) Aunque las mejoras operativas resultantes, a menudo incapacidad de convertir esas ganancias en rentabilidad sostenible.

Y poco a poco las herramientas gerenciales sin darse cuenta han tomado el lugar de la estrategia. Conforme los gerentes se esfuerzan más por mejorar en

todos los frentes, se alejan cada vez más de las posiciones competitivas viables.

Tanto la eficiencia operativa como la estrategia son esenciales para un desempeño superior que consiste en la meta principal de cualquier empresa. Sin embargo ambas funcionan en forma diferente.

Una compañía puede superar el desempeño de sus rivales solo si logra establecer una diferencia que pueda mantener. Debe brindar un mayor valor a sus clientes o crear un valor comparable a menor costo o hacer ambas cosas. (Thompson, 2009: 72).

Lo anterior nos hace ver que la esencia de la estrategia radica en crear ventajas competitivas para el futuro con mayor rapidez que los competidores imitan las que uno posee en la actualidad.

Como indica Campos, las actividades son las unidades básicas de ventaja competitiva. La ventaja o desventaja global es el resultado de todas las actividades de una compañía no solo de unas pocas.

La eficiencia operativa significa ejecutar actividades similares “mejor” que los rivales. Incluye la eficiencia, pero no se limita a ella. Se refiere a cualquier número de prácticas que permitan a una compañía utilizar mejor sus insumos, por ejemplo, reduciendo los defectos en los productos o desarrollando mejores productos con más rapidez. En contraste el posicionamiento estratégico significa ejecutar actividades “diferentes” de las de los rivales, o ejecutar actividades similares en “forma distinta” (Campos, 2010: 237).

El aumento constante de la eficiencia operativa es necesario para lograr una rentabilidad superior, sin embargo por lo general no es suficiente. Pocas compañías han competido exitosamente con base en la eficiencia operativa a lo largo de un periodo extenso y cada día se hace más difícil mantenerse delante de los rivales. La causa más evidente es la rápida difusión de las prácticas óptimas.

La competencia basada únicamente en la eficiencia operativa es mutuamente destructiva, conduciendo a guerras de desgaste que solo pueden frenarse al limitar la competencia.

La reciente onda de consolidaciones industriales mediante fusiones tiene sentido en el contexto de la competencia de eficiencia operativa. Impulsadas por las presiones del desempeño pero carente de visión estratégica, una compañía tras otra no ha tenido mejor idea que comprar a sus rivales. Los competidores que quedan a menudo son los sobrevivientes, no las compañías con ventajas reales.

La mejora continua ocupa ahora un importante lugar en las prioridades de los gerentes, pero sus herramientas llevan inconscientemente a las compañías hacia la imitación y la homogeneidad. Poco a poco los gerentes han dejado que la eficiencia operativa tome el lugar de la estrategia.

La estrategia competitiva significa ser diferente. Quiere decir escoger deliberadamente un conjunto distintivo de actividades para brindar una mezcla única de valor. La esencia de la estrategia yace en las actividades, decidir realizar las actividades en forma distinta, o ejecutar actividades diferentes de las de los rivales. De otra manera la estrategia no es más que un lema de mercado que no resistirá la competencia (Campos, 2010: 29).

Es importante que en la distribuidora de medicamentos EFARMA se logre un posicionamiento operativo y no estático, es decir que se gane espacios dentro del mercado de la ciudad de Sucre y se convierta en una empresa importante y líder en la distribución de medicamentos.

1.1.2 SOSTENIMIENTO DE LA POSICIÓN EMPRESARIAL

Mintzbert, indica que escoger una posición única no es suficiente para garantizar una ventaja sostenible. Una posición valiosa atraerá imitación por parte de los que ya están en el mercado que probablemente la copiarán en una de dos formas.

Primero: Un competidor puede posicionarse para equipararse al competidor que tiene un desempeño superior.

Segundo: Mucho más común de imitación es la ambigüedad. Quien adopta esta posición busca obtener los beneficios de una posición exitosa mientras mantiene su actual posición. Toma nuevas características, servicios o tecnologías y las inserta en las actividades que ya está ejecutándose (Mintzbert, 2012:39).

Por otro lado Goodstein, menciona que una posición estratégica no es sostenible a menos que existan disyuntivas respecto a otras posesiones. Estas disyuntivas se presentan cuando las actividades son incompatibles. Dicho en forma sencilla una disyuntiva significa que para que haya más de una cosa se requiere menos de otra.

Las disyuntivas crean la necesidad de escoger y protegen contra los competidores que se reposicionen y contra los que tienen una posición ambigua. Las disyuntivas surgen por tres razones. La primera es cuando un tipo de valor puede carecer de credibilidad y confundir a los clientes o incluso socavar su reputación si brinda otro tipo de valor o trata de brindar dos cosas inconsistentes en forma simultánea.

Los esfuerzos por crear una nueva imagen típicamente cuestan decenas e incluso cientos de millones de dólares en una gran industria lo que constituye una poderosa barrera contra la imitación.

Segundo y más importante aún, las disyuntivas surgen de las actividades mismas. Las diferentes posiciones (con sus actividades ajustadas) requieren distintas configuraciones de producto, equipo diferente, otra conducta de los empleados, otras destrezas y diferentes sistemas de administración. Muchas disyuntivas reflejan inflexibilidad de la maquinaria, el personal o los sistemas (Goodstein, 2010: 112).

Sin embargo las disyuntivas pueden ser más básicas. En general el valor se destruye si una actividad tiene un exceso o un faltante de diseño para su uso.

Por ejemplo, incluso si un determinado vendedor pudiera dar un alto nivel de asistencia a un cliente y ninguna asistencia a otro, el talento del vendedor (y parte de sus costos) se desperdiciarían. Además, la productividad puede aumentar cuando la variación de una actividad se limita. Al brindar un alto nivel de asistencia todo el tiempo el vendedor y toda la actividad de ventas pueden lograr eficiencias de aprendizaje y escala.

En contraste, las compañías que tratan de ser todo para todos los clientes, se arriesgan a entrar en confusión conforme los empleados tratan de tomar las decisiones operativas cotidianas sin el marco claro.

Las disyuntivas de posicionamiento son omnipresentes en la competencia y resultan esenciales para la estrategia. Crean la necesidad de escoger y limitan deliberadamente lo que una compañía ofrece. Desalientan las prácticas ambiguas o el reposicionamiento porque los competidores que aplican esos métodos socavan sus estrategias y degradan el valor de sus actividades.

Durante la última década conforme los gerentes han ido mejorando la eficiencia operativa han adoptado la idea de que eliminar las disyuntivas es algo bueno.

Sin embargo si no hay disyuntivas las compañías nunca lograrán una ventaja sostenida. Tendrán que correr cada vez más rápido para mantenerse en el mismo lugar.

La estrategia es hacer escogencias al competir. La esencia de la estrategia es decir lo que no se hará. Sin disyuntivas no habría necesidad de escoger y por tanto no sería necesaria una estrategia. Cualquier idea buena podría imitarse rápidamente, y eso es lo que ocurriría. Otra vez el desempeño dependería totalmente de la eficiencia operativa.

Mientras que la eficiencia operativa tiene que ver con el logro de la excelencia en las actividades o funciones individuales, la estrategia se relaciona con combinar actividades.

De igual modo, el valor de una actividad para los clientes puede aumentarse con otras actividades de la compañía. Esa es la forma en que el ajuste estratégico crea ventaja competitiva y rentabilidad superior.

De acuerdo con Scan, hay tres tipos de ajuste que no son mutuamente excluyente. El ajuste de primer orden es de la simple consistencia entre cada actividad (función) y la estrategia global. El ajuste de segundo orden ocurre cuando las actividades se refuerzan unas a otras y el ajuste de tercer orden va más allá del refuerzo de las actividades a lo que se llama optimización del esfuerzo.

En los tres tipos de ajuste el todo importa más que cualquier parte individual. La ventaja competitiva se deriva del sistema total de actividades. El ajuste entre ellas reduce sustancialmente el costo o aumenta la diferenciación.

El ajuste estratégico entre muchas actividades es fundamental, no solo para la ventaja competitiva sino para la sostenibilidad de esa ventaja. Es más difícil para un rival copiar una serie de actividades entrelazadas que simplemente imitar un enfoque particular de fuerza de ventas, equiparar una tecnología de proceso o reproducir un conjunto de características de producto. Las posiciones basadas en sistemas de actividades son más sostenibles que las que se basan en actividades individuales.

Cuanto más se base el posicionamiento de una compañía en sistema de actividades con ajuste de segundo y tercer orden, más sostenible será su ventaja. Esos sistemas, por su propia naturaleza, son difíciles de desentrañar desde fuera de la compañía y por lo tanto difíciles de imitar.

Un competidor que trata de copiar un sistema de actividades gana poco imitando solamente ciertas actividades y no la totalidad. Cuando las actividades se complementan entre sí los rivales se beneficiarán poco de la imitación a menos que logren copiar todo el sistema.

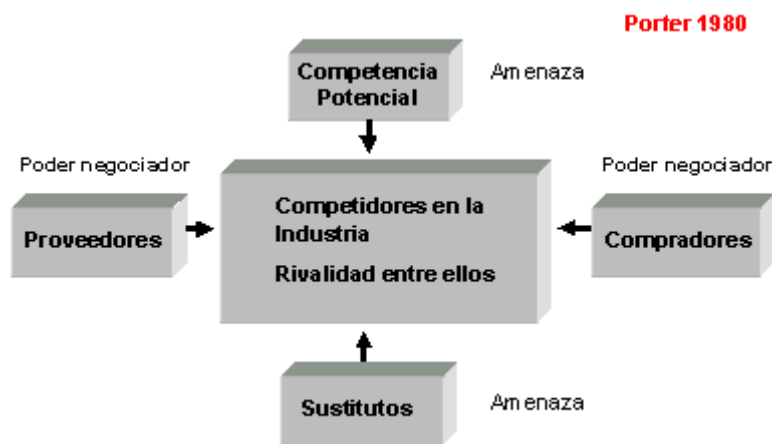
Ajustar la organización a la estrategia a su vez hace las complementariedades más fáciles de lograr y contribuir a la sostenibilidad. Una implicación es que las posiciones estratégicas deben tener un horizonte de una década o más no de un solo ciclo de planeamiento. (Scan, 2008:84)

1.1.3 POSICIONAMIENTO COMPETITIVO MEDIANTE EL MODELO DE 5 FUERZAS DE PORTER

Un enfoque muy popular para la planificación de la estrategia corporativa ha sido el propuesto en 1980 por Michael E. Porter en su libro *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* (Porter, 2005: 109).

El punto de vista de Porter es que existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste. La idea es que la corporación debe evaluar sus objetivos y recursos frente a estas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial.

Figura 1: LAS CINCO FUERZAS QUE GUÍAN LA COMPETENCIA INDUSTRIAL



Fuente: Porter, 2005.

- **Amenaza de entrada de nuevos competidores**

El mercado o el segmento no es atractivo dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.

- **La rivalidad entre los competidores**

Para una corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará

enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.

- **Poder de negociación de los proveedores**

Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para nosotros, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo. La situación será aún más crítica si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia adelante.

- **Poder de negociación de los compradores**

Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo. A mayor organización de los compradores mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad. La situación se hace más crítica si a las organizaciones de compradores les conviene estratégicamente integrarse hacia atrás.

- **Amenaza de ingreso de productos sustitutos**

Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.

Para este tipo de modelo tradicional, la defensa consistía en construir barreras de entrada alrededor de una fortaleza que tuviera la corporación y que le permitiera, mediante la protección que le daba ésta ventaja competitiva, obtener utilidades que luego podía utilizar en investigación y desarrollo, para financiar una guerra de precios o para invertir en otros negocios (Porter, 2005: 139).

1.2 MATRIZ DE POSICIONAMIENTO

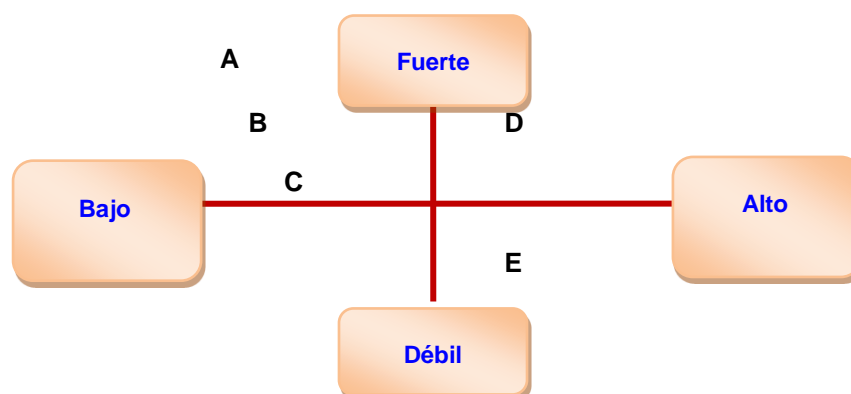
La matriz de posición competitiva también conocida como: "Pantalla de negocios" fue desarrollada por Me Kinsey Consulting y General Electric. El objetivo de esta matriz es el de ubicar los distintos negocios de la empresa según el doble criterio su posición de la propia industria (Kotler, 2000: 158).

Para la construcción de la matriz se va ubicando los distintos negocios en función de su evaluación, la representación de cada negocio se hace mediante un círculo cuyo tamaño es proporcional a su importancia en el conjunto de la actividad total de la empresa en términos por ejemplo, la cifra de negocios, asimismo puede representarse mediante una porción del círculo sombreado, la cuota de mercado que la empresa ostenta.

General Electric (GE) introdujo una herramienta de planeación de cartera muy completa llamada matriz de planeación estratégica de negocios, este método usa una matriz con dos dimensiones" una representa el atractivo de la industria (eje vertical) y la otra representa la fuerza de la empresa en esa industria (eje horizontal). Los mejores negocios son los que se encuentran en industrias muy atractivas donde la empresa tiene gran fuerza.

El enfoque de General Electric considera muchos factores además de la tasa de crecimiento del mercado para determinar el atractivo de una industria. Se emplea un índice de atractivo de la industria constituido por el tamaño del mercado, la tasa de crecimiento del mercado, el margen de utilidades de la industria, el grado de competencia, la variación por temporada, la ciclicidad de la demanda y la estructura de costos de la industria. Cada uno de estos factores recibe una calificación y se combina para dar un índice de atractivo de la industria. Para nuestros fines, el atractivo de una industria se describirá como alto, mediano, bajo.

Figura 2: FUERZA DEL NEGOCIO



Fuente: Elaboración según libro de P. Kotler.

Para medir la fuerza del negocio, el enfoque GE usa también un índice, no una medida simple de participación relativa en el mercado. El índice de fuerza del negocio incluye factores como la participación relativa de la empresa en el mercado, la competitividad de los precios, la calidad del producto, el conocimiento de los clientes y el mercado, la eficacia de las ventas y las ventajas geográficas. Estos factores reciben una calificación y se combinan para dar un índice de fuerza del negocio, que se puede describir como fuerte o débil. La rejilla se divide en dos zonas. Las celdas con puntos que están arriba a la izquierda.

Los consumidores son bombardeados con toneladas de información sobre productos y servicios. Como no es posible volver a evaluar un producto cada vez que se toma una decisión de compra, los consumidores organizan los productos, los servicios y las empresas en categorías los "posicionan" en su mente con el fin de simplificar el proceso de compra. El posicionamiento de un producto es el conjunto complejo de percepciones impresiones y sentimientos que tienen los consumidores de dicho producto con respecto a los de la competencia (Kotler, 2000: 164).

Los consumidores posicionan los productos con o sin ayuda de las empresas, pero éstas no quieren dejar el posicionamiento de sus productos al azar. Deben planear qué posicionamiento ofrecerá la mayor ventaja a sus productos en los mercados seleccionados, y deben diseñar un marketing mix para conseguirlo.

1.3 ANÁLISIS FODA

Este análisis resume los aspectos clave del análisis del entorno de una actividad empresarial y de la capacidad estratégica de una organización. Su objetivo consiste en identificar hasta qué punto la estrategia actual de la empresa, y más concretamente sus fuerzas y debilidades, son relevantes. (Johnson, 2002: 173).

Un buen análisis FODA ayuda a un gerente a concentrarse en una estrategia para aprovechar las fuerzas y oportunidades y evitar las debilidades y amenazas. Esto puede ser comparado con los pros y contras de diferentes estrategias consideradas (Perreault y McCarthy, 2009: 596).

FODA es la sigla usada para referirse a una herramienta analítica que permite trabajar con toda la información que posee de su negocio, útil para examinar sus Fortalezas, Oportunidades Debilidades y Amenazas. Debe enfocarse solamente hacia los factores claves para el éxito del negocio y resaltar las fortalezas y las debilidades diferenciales internas al compararlo de manera objetiva y realista con la competencia y con las oportunidades y amenazas claves del entorno.

El análisis FODA tiene múltiples aplicaciones y será utilizado para la investigación en diferentes unidades de análisis tales como producto, mercado, producto-mercado, línea de productos, corporación, empresa, división y unidad estratégica de negocios, entre otras.

- **Fortalezas**

Son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y por los que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen y actividades que se desarrollan positivamente, entre otros.

Específicamente entran la lealtad del cliente, capital de inversión, programas efectivos de control de costos, procedimientos y sistemas efectivos, y una responsabilidad social bien desarrollada.

- **Oportunidades**

Son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

Ejemplos de éstas pueden ser: tener nueva tecnología, nuevos mercados, nuevos programas para monitorear la calidad, saber las fuerzas y debilidades de los competidores, etc.

- **Debilidades**

Son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

Aquí entran la ausencia de nuevos productos o servicios, poca competitividad y precios altos, falta de personal y la ausencia de métodos de monitoreo que midan el éxito o fracaso, entre otras cosas.

- **Amenazas**

Son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar contra la permanencia de la organización.

Entran los niveles de desempleo, ambiente legal, inestabilidad política, fluctuaciones en el tipo de cambio, etc. (Perreault y McCarthy, 2009: 601).

1.4 ANÁLISIS FAVOD

El análisis FAVOD es una evaluación de los procesos; que tanto individuos como empresas realizan para conocer su situación o posición en el mercado. De esta manera pueden saber qué tan competitivos son y en qué áreas deben concentrarse para serlo (Quinn, 2008: 351).

Esta metodología es, hoy, una de las más conocidas en los sectores de administración de empresas. El análisis FAVOD es muy utilizado para la planificación a corto, mediano y largo plazo y también en las estrategias para crear nuevos proyectos.

Este proceso consiste en cruzar las variables identificadas en el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) y así establecer las posibles estrategias a desarrollar por parte de una empresa.

De esta manera, según Quinn (2008: 355) se obtiene cuatro tipos de estrategias:

a) Las estrategias FO (Fortalezas con Oportunidades)

Usan las fuerzas internas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas. Todos los gerentes querrían que sus organizaciones estuvieran en una posición donde pudieran usar las fuerzas internas para aprovechar las tendencias y los hechos externos. Por regla general, las organizaciones siguen a las estrategias de DO, FA o DA para colocarse en una situación donde puedan aplicar estrategias FO. Cuando una empresa tiene debilidades importantes, luchará por superarlas y convertirlas en fuerzas. Cuando una organización enfrenta amenazas importantes, tratará de evitarlas para concentrarse en las oportunidades (Quinn, 2008: 355).

b) Las estrategias DO (Debilidades ante Oportunidades)

Pretenden superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas. En ocasiones existen oportunidades externas clave, pero una empresa tiene debilidades internas que le impiden explotar dichos oportunidades (Quinn, 2008: 355).

c) Las estrategias FA (Fortalezas para enfrentar las Amenazas)

Aprovechan las fuerzas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas. Esto no quiere decir que una organización fuerte siempre deba enfrentar las amenazas del entorno externo (Quinn, 2008: 356).

d) Las estrategias DA (Debilidades para resistir a las Amenazas)

Son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno. Una organización que enfrenta muchas amenazas externas y debilidades internas de hecho podría estar en una situación muy precaria. En realidad, esta empresa quizá tendría que luchar por

supervivencia, fusionarse, atrincherarse, declarar la quiebra u optar por la liquidación (Quinn, 2008: 356).

1.5 ESTRATEGIAS DE POSICIONAMIENTO

1.5.1 ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN

Para cada mercado que se tenga, se necesita una posición que fortalezca la presencia en éste. Una posición específica como calidad en el servicio, líder en el mercado (Kotler, 2000: 189).

- **Diferenciación del producto**

Se refiere a las características específicas de los productos, el rendimiento de la calidad, que cumplan con las especificaciones, la seguridad en su uso, capacidad de reparación, de diseño como elemento.

- **Diferenciación de servicios**

La empresa además de diferenciar su producto físico, puede hacerlo también con los servicios que presta. Cuando no es fácil diferenciar al producto físico, la clave para competir con éxito suele radicar en el aumento y la calidad de los servicios. Los principales diferenciadores de servicio con entrega, instalación, capacitación de los clientes, servicio de consultaría y reparación, entre otros.

- **Entrega**

Comprende la manera en que el cliente recibe el producto e incluye la rapidez, el esmero y la atención con que se hace el envío. Muchas veces, los clientes eligen al proveedor que tiene la mejor reputación de entrega a tiempo.

La instalación abarca el trabajo que debe efectuarse para que un producto funcione en determinado lugar. Quienes compran equipo pesado esperan que el vendedor proporcione un buen servicio de instalación. La calidad de este servicio puede variar.

- **Capacitación del cliente**

Supone capacitar a los empleados del cliente para que utilicen el equipo adquirido de manera adecuada y eficaz. Caso concreto, hay que indicarle las posibilidades de presentación de un solo producto.

- **Servicio de asesoría**

Comprende los datos, información y publicidad que el vendedor ofrece sin costo o por un precio mínimo a los compradores. Las empresas pueden descubrir muchas otras maneras de agregar valor mediante servicios.

- **Diferenciados**

Pueden mejorar la garantía o el contrato de mantenimiento de la competencia, o bien establecer premios de descuento, como los programas de pasajero frecuentemente de las aerolíneas. De hecho son ilimitados los y las ventajas que pueden ofrecer las compañías para diferenciarse de la competencia.

De acuerdo con el tipo de posicionamiento que se elija, la empresa EFARMA deberá elegir de entre las siguientes características, cuál es la más adecuada.

Por otro lado Russell menciona que la estrategia de diferenciación puede basarse en los factores o dimensiones que toma en cuenta el cliente cuando valora el servicio que recibe.

- **Tangibilidad.** Apariencia de las instalaciones físicas equipos, personal y materiales de comunicación.
- **Fiabilidad,** Habilidad para prestar el servicio prometido de forma cuidadosa y fiable.
- **Capacidad de respuesta.** Disposición y voluntad de los empleados para ayudar a los clientes y ofrecerles un servicio rápido.
- **Seguridad Conocimientos y atención** mostrados por el personal de contacto y sus habilidades para inspirar credibilidad y confianza al cliente.
- **Empatía.** Atención individualizada que el proveedor del servicio ofrece a los clientes.

Conocer cuáles son las dimensiones o factores que el cliente tiene en cuenta evalúa la calidad de un servicio es muy importante para la empresa, ya que ello puede ser utilizado como instrumento de gestión (Russell, 2007: 73).

Si la empresa conoce estos elementos, podrá canalizar sus esfuerzos en esa dirección y de esta forma mejorar el nivel de calidad. Las empresas pueden ganar una fuerte ventaja competitiva si contratan a mejor personal que la competencia y lo capacitan más. De esta manera se obtiene personal de calidad para el crecimiento e innovación. El personal bien capacitado posee cinco características:

- Competencia: Los empleados poseen la capacidad y conocimientos necesarios.
- Cortesía: Los empleados son amables, respetuosos y considerados.
- Credibilidad: Los empleados inspiran confianza.
- Capacidad de respuesta: Los empleados atienden sin demora las solicitudes y los problemas de los clientes.
- Comunicación: Los empleados tratan de comprender al cliente y de comunicarse claramente con él.

1.5.2 ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO

Según Stanton y Walker, los objetivos de crecimiento se hallan en la mayor parte de las estrategias empresariales, se trata del crecimiento de las ventas, de la cuota de mercado, del beneficio o del tamaño de la organización. El crecimiento es un factor que influye en la vitalidad de una empresa, estimula las iniciativas y aumenta la motivación del personal y de los ejecutivos. Independientemente de este elemento de dinamismo, el crecimiento es necesario para sobrevivir a los ataques de la competencia, gracias, principalmente, a las economías de escala y a los efectos de experiencia que ofrece.

Una empresa puede tratar de definir un objetivo de crecimiento a tres niveles diferentes:

- Un objetivo de crecimiento en el seno del mercado de referencia en el cual opera; se hablará entonces de **crecimiento intensivo**.

- Un objetivo de crecimiento realizado en el seno del sector industrial a través de una extensión horizontal, por arriba o por debajo de su actividad básica; se trata de **crecimiento integrado**.
- Un objetivo de crecimiento que se apoya en las oportunidades situadas fuera de su campo de actividad habitual; se trata del objetivo de **crecimiento por diversificación**.

A cada uno de estos objetivos de crecimiento corresponden un cierto número de estrategias posibles que es interesante examinar brevemente (Stanton y Walker 2007: 51)

1.5.2.1 CRECIMIENTO INTENSIVO

Una estrategia de **crecimiento intensivo** es justificable para una empresa cuando ésta no ha explotado completamente las oportunidades ofrecidas por los productos de que dispone en los mercados que cubre actualmente.

Diferentes estrategias pueden ser adoptadas.

a) Las estrategias de penetración de mercados

Una estrategia de penetración consiste en intentar aumentar las ventas de productos actuales en los mercados actuales. Diversas vías pueden ser adoptadas:

- **Desarrollar la demanda primaria:** intervenir sobre los componentes de la demanda global con el fin de aumentar el tamaño del mercado total. Hay que destacar que esta estrategia beneficiará a todos los competidores. Es frecuente que sea el líder del mercado el que gane más con este crecimiento.
- **Aumentar la cuota de mercado:** aumentar las ventas atrayendo a los compradores de marcas o de empresas competidoras por acciones de promoción importantes. Este tipo de acciones se observará principalmente en los mercados donde la demanda primaria se ha convertido en no expansible, en la fase de madurez del ciclo de vida.

- **Adquisición de mercados:** aumentar la cuota de mercado por una estrategia de adquisición o por creación de empresa conjunta.
- **Defensa de una posición de mercado:** proteger la cuota de mercado poseída (red de clientes, red de distribuidores, imagen) reforzando el marketing opcional.
- **Racionalización del mercado:** Reorganizar los mercados desabastecidos en vista a reducir los costes o aumentar la eficacia del marketing operativo.
- **Organización del mercado:** intentar mejorar la rentabilidad de la actividad del sector por acciones del sector frente a las autoridades públicas.

Estas tres últimas estrategias son sobre todo defensivas, tienen por objetivo el mantener un nivel de penetración en los mercados (Lambin, 2008: 49).

b) Estrategias de desarrollo para los mercados

Una estrategia de desarrollo de mercados tiene por objetivo desarrollar las ventas introduciendo los productos actuales de la empresa en nuevos mercados. Aquí también son posibles varias estrategias:

- **Nuevos segmentos:** dirigirse a nuevos segmentos de usuarios en el mismo mercado geográfico.
- **Nuevos circuitos de distribución:** introducir el producto en otro canal de distribución suficientemente distinto a los circuitos existentes.
- **Expansión geográfica:** implantarse en otras regiones del país o hacia otros países.

De una forma general las estrategias de desarrollo de mercados se apoyan, pues, principalmente en la distribución y en el marketing propio de la empresa.

c) Estrategias de desarrollo por los productos

Una estrategia de desarrollo de productos consiste en aumentar las ventas desarrollando productos mejorados o nuevos, destinados a los mercados ya atendidos por la empresa. Diferentes posibilidades pueden ser consideradas:

- **Adición de características:** añadir funciones o características al producto de manera que se extienda el mercado.
- **Ampliar la gama de productos:** desarrollar nuevos modelos, nuevos tamaños o varias versiones del producto correspondiente a diferentes niveles de calidad.
- **Rejuvenecimiento de una línea de productos:** restablecer la competitividad de productos obsoletos o inadaptados, remplazándolos por productos mejorados en el plano funcional o tecnológico.
- **Mejora de la calidad:** Mejorar la forma en que un producto ejerce las funciones, formando parte de un conjunto de atributos.
- **Adquisición de una gama de productos:** Completar o ampliar la gama de productos existentes, recurriendo a medios exteriores.
- **Racionalización de una gama de productos:** modificar la gama de productos para reducir los costes de fabricación o de distribución.

Lo importante utilizado en esta estrategia de crecimiento es, esencialmente la política de producto y el análisis de segmentación (Lambin, 2008: 56).

1.5.3 ESTRATEGIA DE MARKETING MIX

El Marketing Mixes un proceso social mediante el que grupos e individuos logran lo que necesitan y desean mediante la creación, oferta, y libre intercambio de productos y servicios que otros valoran (Kotler 2000: 8).

Desde el punto de visión empresarial, el Marketing Mix ha sido considerado como: (el arte de vender productos), sin embargo muchos quedan sorprendidos cuando se enteran que la parte más importante del Marketing Mix no consiste en la venta de productos, sino que consiste en comprender y conocer también al cliente que el producto o servicio se ajuste perfectamente a sus necesidades. Los componentes del marketing Mix son las 4ps, producto, precio, plaza y promoción.

1.5.3.1 PRODUCTO

A nivel de producto, se debe considerar los siguientes aspectos:

- **Concepto de producto**

Cualquier cosa que se puede ofrecer a un mercado para su atención, adquisición uso o consumo y que podría satisfacer un deseo o una necesidad. Incluye objetos físicos, servicios, personas, lugares, organizaciones e ideas (Kotler 2000: 31).

Kotler manifiesta que un producto no es sólo el conjunto de beneficios que aporta, sino también una serie de aspectos formales como son la marca, envase, diseño que configuran lo que él llama producto tangible.

Y además aspectos tales como el servicio post-venta, garantía, instalación o financiación son valores añadidos que configuran lo que denomina producto aumentado.

- **Calidad del producto**

Se entiende por calidad, la totalidad de funciones y características de un producto dirigidas a su capacidad para satisfacer las necesidades de un cierto usuario. Estas funciones o características se conocen como Características de Calidad (Stanton y Walker 2007: 21).

La calidad es la capacidad para satisfacer de forma duradera las funciones esperadas por el usuario o consumidor.

- **El ciclo de vida del producto**

El ciclo de vida del producto es un concepto importante en marketing ya que facilita la comprensión de aspectos fundamentales dentro de la dinámica competitiva del producto. El ciclo de vida del producto se define como:

El curso de las ventas y utilidades de un producto durante su existencia. Consta de cinco etapas bien definidas: desarrollo de producto, introducción, crecimiento, madurez y decadencia (Stanton y Walker, 2007: 23).

- **Desarrollo del producto:** La empresa encuentra y desarrolla una idea de nuevo producto, durante esta etapa de desarrollo del producto, las ventas son de cero y los costos de inversión de la empresa aumentan.

- **Introducción:** Se entiende por tal un periodo de tiempo con un crecimiento de las ventas lento, que coincide con la introducción de un producto en el mercado. Los beneficios no existen dentro de esta fase, debido a los altos costos de posicionamiento del mercado.
- **Crecimiento:** Se trata de un periodo en el cual el mercado rápidamente acepta el producto y existe un incremento sustancial de los beneficios. La empresa debe escoger si tratará de obtener una participación alta en el mercado o se concentrará en las utilidades actuales. Si gasta mucho dinero en mejoras al producto, promoción y distribución, la empresa podrá capturar una posición dominante, pero al hacerlo tendrá que sacrificar utilidades actuales y dejar la obtención de utilidades máximas para la siguiente etapa.
- **Madurez:** Periodo en el cual las ventas crecen a un ritmo cada vez menor debido a que el producto ha conseguido la aceptación de la mayor parte de los compradores potenciales. Los beneficios se estabilizan o disminuyen debido a las numerosas actividades de marketing que deben realizarse para defenderse los productos de los ataques de los competidores (Stanton, 2000: 23).
Los gerentes de producto deben hacer algo más que flotar con la corriente o defender su(s) producto(s) maduro(s): una buena ofensiva es la mejor defensa. Deben pensar en modificar el mercado, el producto y la mezcla de marketing.
- **Decadencia:** Durante este periodo las ventas muestran una tendencia decreciente y los beneficios disminuyen vertiginosamente. Las ventas bajan por muchas razones, como avances tecnológicos, cambios en los gustos de los consumidores y aumento en la competencia. Mantener en existencia un producto débil puede ser muy costoso para una empresa y no sólo en términos de utilidades.

1.5.3.2 PRECIO

Respecto al precio, se considera los siguientes aspectos:

- **Concepto de precio**

Cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio, o la suma de los valores que los consumidores dan a cambio de los beneficios de tener o usar el producto o servicio (Shaw y Morris, 2006: 57).

Es uno de los instrumentos fundamentales del marketing. Las empresas siguen diversos métodos para establecer los precios de sus bienes o servicios, por ejemplo pueden seguir una política de precio discriminatorio, fijar precios distintos en diferentes circunstancias, etc.

El precio es el único elemento del Marketing Mix que genera ingresos; los otros producen únicamente costos.

- **Decisiones sobre precios**

Según Malburg, el establecimiento de precios y la fijación de sus niveles, plantea el juego de tres factores:

1. **Precios y marketing mix:** la fijación de precios de venta, constituye una decisión importante para una empresa. Por tanto una empresa debe tener muy presente el carácter integrado de los diferentes factores de venta, del esfuerzo integrado de marketing.
2. **Precios y volumen de actividad prevista:** este factor supone analizar la relación entre volumen de actividad prevista, costes y precio, sobre la base del examen de diferentes alternativas que puedan deducirse de la ampliación de la sustitución del punto de equilibrio o punto muerto.
3. **Precios y mercado:** el planteamiento de este factor presupone la necesidad de un conocimiento, lo más amplio posible, de los consumidores y competidores, declara al análisis de la zona de aceptación del precio, ligada al análisis empírico de precios. Tener presente que la empresa tiene que dirigirse a clientes enterados, que conocen el producto (Malburg, 2001: 19).

1.5.3.3 PLAZA

A nivel de la plaza, se asume los siguientes criterios:

- **Concepto de plaza**

Comprende las actividades de la empresa que ponen el producto a disposición de los consumidores meta (Gordon 2009: 38).

También se puede definir a la plaza como distribución. La distribución es el conjunto de las operaciones y actividades que se ejercen desde el momento en que los productos, bajo su forma normal de utilización, entran en el almacén comercial del productor o del transformador, hasta el momento en que son entregados a los consumidores o usuarios (Gordon 2009: 49).

- **Sistemas de distribución**

El productor puede escoger entre las siguientes soluciones, según sea la importancia de su empresa, sus recursos financieros, el tipo de sus productos y el volumen de su producción:

1. **Venta directa al consumidor o usuario final:** Este sistema de venta directa en una sola fase, del productor al consumidor, sigue siendo una excepción, por lo menos en lo que concierne a los bienes de consumo, puesto que carga todo el peso de la organización del financiamiento, del almacenamiento y de los transportes sobre un solo productor o cooperativa de producción. Dentro de este canal de venta directa al consumidor o al usuario final se engloban muchas otras actividades, entre las que cabe citar:

- **La venta directa "puerta a puerta":** cuyo canal de distribución está basado en una red de vendedores a domicilio que, al mismo tiempo, transportan los productos o artículos en furgonetas o algún otro medio de transporte de propiedad del productor
- **La venta a unos consumidores totalmente desconocidos:** típica de los casos de venta por correo (mediante selección previa por publicidad y envío de catálogo) o venta de cursos por correspondencia, utilizando parecido canal (Gordon, 2009: 49)
- **La venta no a usuarios industriales, sino a transformadores industriales:** propia de las empresas cuyos productos no llegarán jamás directamente al consumidor, sino que se limitarán a un cierto número de

clientes industriales que les absorberán toda su producción y montarán su artículo, junto con muchos otros, para obtener un artículo final que es el que llegará al público.

2. **Venta al mayor:** Es la solución que conviene a los productores medios y pequeños que no pueden soportar los gastos de una extensa red comercial. El mayorista cumple, entonces, la función de servicio comercial de los productos, asegurándoles las salidas, pasándole pedidos importantes que afianzan la tesorería y almacenando los productos para distribuirlos a continuación en profundidad.
3. **Venta al detalle:** Este canal es adoptado principalmente por las empresas de producción de una cierta importancia, dotadas de servicios comerciales desarrollados con extensas redes de agentes dependientes de fábrica, de depositarios regionales y de representantes. Lo cual supone el mantenimiento de una publicidad continua.

1.5.3.4 PROMOCIÓN

La promoción implica los siguientes criterios:

- **Concepto de promoción**

La promoción abarca las actividades que comunican las ventajas del producto y convencen a los consumidores de comprarlo (Lambin, 2008: 58).

La promoción es, sin duda, la clave más importante de las cuatro que forma el marketing mix, ya que a través de ella se logra una intercomunicación continuada entre la empresa y el público al que se dirige: la empresa conoce a su mercado mejor, sus gustos, sus deseos, sus necesidades a través de informaciones que le ha facilitado el propio mercado; al mismo tiempo ese mercado de consumidores conocen a la empresa, saben que conoce sus gustos y que les dan lo que piden.

La promoción es lo que más fuertemente se utiliza en toda comunicación comercial ya que las acciones que la forman tienen funciones claramente definidas: atraer la demanda hacia la oferta del producto, potenciar el acto de compra del consumidor.

Cuatro son las acciones que se encargan de lograr esos objetivos: **la publicidad, las relaciones públicas, la venta personal y la promoción de ventas**. La fuerza o el protagonismo que se otorgue a cada una de ellas dependerán de la estrategia que se haya propuesto seguir la empresa en su política de comunicación.

a) **La publicidad**

Es sin duda, el recurso más utilizado por las empresas para comercializar sus productos. Las ventajas que ofrece con relación a las otras acciones promocionales, la publicidad es una comunicación masiva que llega al público de forma rápida y generalizada (Russell y Lañe 2001: 48).

Además la característica más importante es que la publicidad no vende un producto, sino que vende las connotaciones psicológicas que rodean a dicho producto y que son las que el consumidor quiere porque satisfacen sus necesidades.

b) **Las relaciones públicas**

Las relaciones públicas son un conjunto de actividades llevadas a cabo por las organizaciones, con el fin de crear, mantener o rectificar los estímulos que configuran la imagen de una organización y de sus productos o servicios, mediante la utilización de la comunicación y tras una determinación previa de los destinatarios de estas acciones (Russell y Lañe, 2001: 50).

Este es un instrumento que integra la filosofía de gestión empresarial con los intereses generales de la sociedad, ya que se lleva a cabo a través de una comunicación persuasiva dada su apariencia informativa, no diferenciándola de información relevante.

c) **La venta personal**

La venta personal implica una relación entre dos personas, una relación en la que cada una de las partes tienen una misión específica, una relación en la que establece un diálogo entre ambos que tiene como fin el llegar a un acuerdo determinado, tanto positivo para ambos como negativo para alguno.

Pero no sólo las tareas del vendedor son clasificables, también los son los vendedores propiamente dichos.

d) La promoción de ventas

Es un instrumento que tiene una gran importancia y es uno de los recursos más utilizados por muchas empresas para vender sus productos. Dentro de esta actividad nos encontramos con un amplio y muy diverso campo de posibilidades que las empresas pueden aprovechar para comercializar sus productos. Se recurre a ella para utilizarla como apoyo de la publicidad y de la venta personal; también para la comercialización de un producto específico. (Russell y Lañe, 2001: 56).

1.6 MARCO CONCEPTUAL

1.6.1 ESTRATEGIA

Las estrategias son un medio para alcanzar los objetivos trazados es decir en qué tipo de negocio se pretende estar incluyendo la meta de crecimiento y rentabilidad deseada.

El propósito de estas es determinar y transmitir a través de un sistema de objetivos y políticas, una imagen acerca de qué tipo de empresa se desea proyectar, orientar el pensamiento y la acción del ejecutivo al momento de planificar se puede seguir varias estrategias, a continuación se enumeran las esenciales (Mercado 2006: 26).

1.6.2 POSICIONAMIENTO

Ries, Trout presenta el posicionamiento como algo que ya existe en la mente del consumidor y que solo es necesario manipular esas conexiones. El enfoque fundamental del posicionamiento no es crear algo nuevo y diferente, sino manipular lo que ya existe en la mente; revincular las conexiones que ya existen.

Se refiere a la concepción mental que tiene el comprador con relación a un producto o servicio. Imagen mental de un producto que el consumidor tiene. Incluye los sentimientos. La experiencia y toda la información con la que cuenta el individuo (Ries, Trout 2010: 2).

En síntesis posicionamiento es crear una oferta atractiva y para luego introducirlo en la mente de los consumidores para el logro de los objetivos organizacionales.

El posicionamiento en el mercado de un producto o servicio es la manera en la que los consumidores definen un producto a partir de sus atributos importantes, es decir, el lugar que ocupa el producto en la mente de los clientes en relación de los productos de la competencia.

1.6.2.1 TIPOS DE POSICIONAMIENTO

Los atributos específicos del producto, por ejemplo los anuncios de Ford Festiva hablan de su precio bajo. Otros sin embargo hablan de su rendimiento, o de su tamaño. O como en el caso de Gillette prestobarba cabeza móvil, que hace alusión a los atributos del mismo resaltando en el comercial “si quieres que ellas (las mujeres) muevan su cabeza, utiliza un rastrillo que también la mueva.

Las necesidades que satisfacen o los beneficios que ofrecen, Ejemplo: Crest reduce la caries, en contraste con Colgate que ofrece Triple acción (limpieza, frescura y protección).

Las ocasiones de uso, es decir la época del año en que tienen mayor demanda; por ejemplo Gatorade, en verano se puede posicionar como una bebida que sustituye los líquidos del cuerpo del deportista, pero en el invierno se puede posicionar como la bebida ideal cuando el médico recomienda beber muchos líquidos.

Las clases de usuarios: a menudo esta estrategia es utilizada cuando la compañía maneja una diversificación del mismo producto, por ejemplo: Johnson & Johnson aumentó su parte del mercado del champú para bebés, del 3 al 14%, volviendo a presentar el producto como uno para adultos que se lavan el cabello con frecuencia.

Comparándolo con uno de la competencia, Por ejemplo: Compaq y Tandí, en sus anuncios de computadoras personales, han comparado directamente sus productos con las computadoras personales de IBM. En su famosa

campaña "Somos la segunda, así que nos esforzamos más", o en el caso de Avis que se colocó muy bien compitiendo con Hertz, mucho más grande que ella.

Separándolo de los de la competencia, esto se puede lograr, resaltando algún aspecto en particular que lo hace distinto de los de la competencia, por ejemplo: 7-Up se convirtió en el tercer refresco cuando se colocó como "refresco sin cola", como una alternativa fresca para la sed, ante Coca y Pepsi.

Diferentes clases de productos: Esto se aplica principalmente en productos que luchan contra otras marcas sustitutas, por ejemplo: muchas margarinas se comparan con la mantequilla, otras con aceites comestibles. O como en el caso de Camay que se coloca en el mercado comparándose con aceites para el baño y no contra otros jabones de su tipo (Sauerman, 2003: 48).

1.6.2.2 FACTORES QUE DETERMINAN EL POSICIONAMIENTO

Cuatro son los factores que determinan la posición que un producto o servicio se ocupa en el mercado.

- El producto o servicio en sí.
- La empresa que lo respalda.
- Los productos y empresas competidoras.
- Los consumidores y su opinión de sí mismos. (Sauerman, 2003: 48).

1.6.3 ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO

Las estrategias de posicionamiento son particularmente importantes cuando la estrategia de cobertura del mercado adoptado es el de marketing diferenciado que implica un posicionamiento en cada segmento por oposición a un posicionamiento único válido para la totalidad del mercado. El posicionamiento es pues la aplicación de una estrategia de diferenciación.

Es posible diferenciar cualquier producto o servicio. Parte de la solución consiste en conocer que los compradores tienen distintas necesidades y por tanto, los atraen diferentes ofertas. Al mismo tiempo, no todas las diferencias de marca tiene sentido o valor. No todas las diferencias son distintivas. Cada

una tiene el potencial de crear costos a la empresa y convertirse en una ventaja por el cliente. Por ello la empresa debe elegir con cuidado de qué manera se distinguirá de la competencia. Vale la pena marcar una diferencia en la medida en que satisfaga los criterios de importante, distintivo, superior, comunicable, exclusivo, costeable, rentable, como se detalla en seguida (Malburg, 2001: 59).

1.6.3.1 SELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO

Para algunas empresas resulta sencillo elegir su estrategia de posicionamiento. Sin embargo, en numerosas ocasiones dos o más empresas persiguen el mismo posicionamiento, de modo que cada una de ellas deberá buscar el modo de destacar sobre las demás. Cada empresa debe diferenciar su oferta creando un conjunto de beneficios único que atraiga a un grupo considerable dentro del segmento. El posicionamiento consta de tres fases: identificar las distintas ventajas competitivas sobre las que crear el posicionamiento, elegir las ventajas competitivas adecuadas, seleccionar una estrategia de posicionamiento general. La empresa debe a continuación, comunicar y aplicar en el mercado el posicionamiento elegido (Mintzbert, 2012:138).

CAPÍTULO II

2 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

Este capítulo presenta inicialmente un análisis del sector farmacéutico en general, para luego desarrollar el diagnóstico interno de la empresa EFARMA, posteriormente se describe los resultados de las encuesta a farmacias y médicos, sobre la base de dicha información se desglosa el análisis de posicionamiento del sector a nivel local, que es complementado con el estudio de la competencia basada en las 5 fuerzas de Porter y el análisis de FODA, que sirvió de base para realizar el cruce de variables de la matriz FAVOD.

2.1 ANÁLISIS DEL SECTOR FARMACÉUTICO

La economía de la salud se refiere a la determinación y asignación de los recursos de salud y la distribución de los servicios médicos en una sociedad. Al respecto, y en general, el sector de salud está estructurado por cuatro mercados o industrias que interactúan entre sí, los cuales incluyen su propia forma de organización y comportamiento:

- Seguro de salud (Caja Nacional de Salud y Seguros Privados),
- Servicios médicos (médicos especialistas),
- Servicios de hospitalización (1^{er}, 2^{do}, 3^{er} nivel y clínicas privadas),
- Medicamentos.

Con relación a la industria farmacéutica (medicamentos), ésta comprende la oferta que parte de la producción e importación de bienes farmacéuticos para uso humano semielaborados y de consumo final, cuya demanda final de medicamentos (pacientes) está mediada por importadores, laboratorios, distribuidores, farmacias, hospitales públicos y privados (clínicas), instituciones públicas y agentes de medicina pre pagada (seguros privados y médicos especialistas).

Es así, que en Bolivia el sector de medicamentos, en su conjunto, adquiere relevancia en el ramo de la salud pública, debido a los significativos niveles de ingresos y empleo que se generan para la economía nacional y regional en sus distintas etapas (producción, distribución y comercialización), las mejoras que

crean en el bienestar de los consumidores al reducir el número de muertes y los días de incapacidad y de hospitalización.

En consecuencia, Bolivia al igual que otros países en Latinoamérica y en virtud a los lineamientos propuestos por la Organización Mundial de la Salud (OMS), posee un registro sanitario de medicamentos administrado por la Unidad del Medicamento (UNIMED) dependiente del Ministerio de Salud, mediante el cual tanto laboratorios nacionales como importadores están en la obligación de registrar sus medicamentos, para que una vez cumplidos los requerimientos legales al respecto, se puedan comercializar dichos fármacos tanto a nivel institucional (por ejemplo cajas de salud) como a nivel detallista en farmacias (nivel privado). Elementos que en conjunto, definen la oferta de medicamentos que existe en el país.

A partir de estos criterios, seguidamente, se presentan los principales elementos que caracterizan al sector farmacéutico en el país.

2.1.1 ASPECTOS GENERALES DEL SECTOR FARMACÉUTICO

En primera instancia debe entenderse como medicamento a toda sustancia o combinación de sustancias que se presente para el tratamiento o prevención de enfermedades en seres humanos o animales (Nahler, 2013: 148).

En este entendido, la industria farmacéutica en Bolivia se constituye en un sector industrial y empresarial dedicado a la investigación, desarrollo, producción y comercialización de medicamentos para el tratamiento y prevención de las enfermedades, y el cuidado de la salud en general.

Así, la industria farmacéutica en el país responde a un régimen altamente regulado, donde antes de comercializarse un medicamento debe pasar por rigurosas etapas de control de calidad, en el entendido de que sea posible su utilización por los seres humanos.

2.1.2 MARCO NORMATIVO Y LEGAL DEL SECTOR FARMACÉUTICO

La estructura legislativa de la reglamentación farmacéutica en el país se basa en la siguiente legislación:

- Ley N° 1737: “Ley del Medicamento”

- Decreto Supremo N° 25235: “Reglamento a la Ley del Medicamento”
- Decreto Supremo N° 26873: “Sistema Nacional Único de Suministro”
- Decreto Supremo N° 2905: “Creación de la agencia estatal de medicamentos y tecnologías: AGEMED”.

2.1.3 ESTRUCTURA Y ACTORES DEL SECTOR FARMACÉUTICO

En términos generales, la cadena de valor de la industria farmacéutica en Bolivia se compone por tres eslabones:

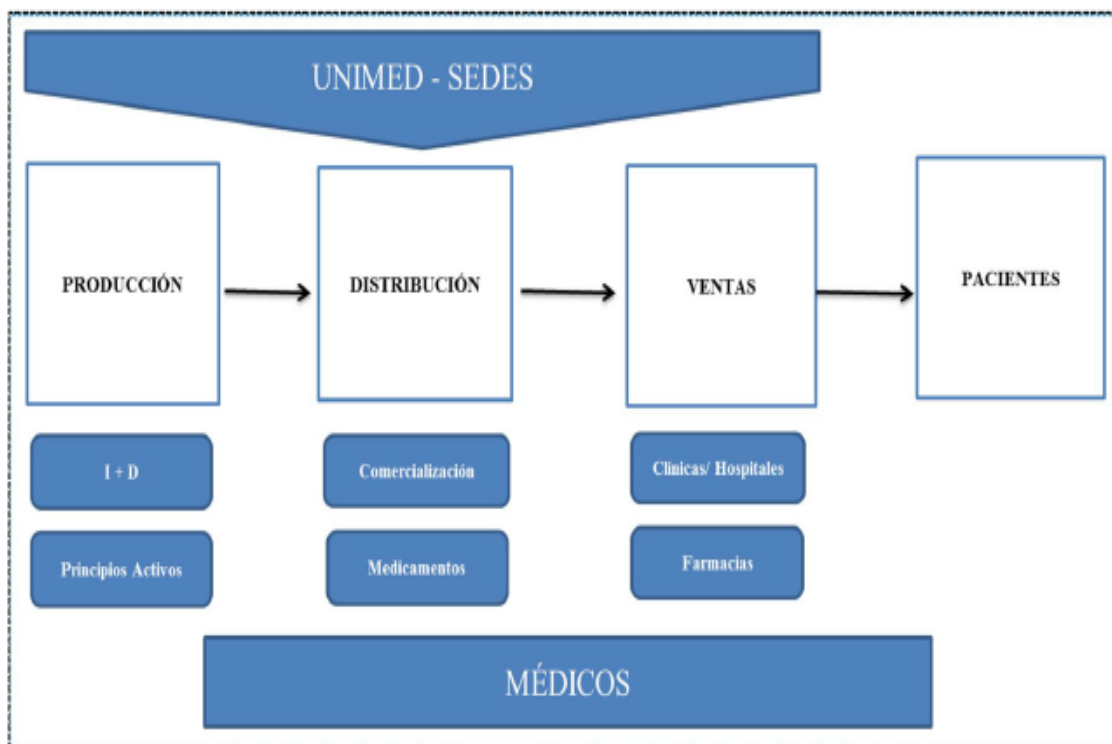
- i. Producción, la cual está a cargo de los laboratorios industriales, que llevan a cabo actividades de Investigación y Desarrollo para la producción y creación de principios activos (medicamentos).
- ii. Distribución, a través de los mismos importadores o laboratorios industriales. Éste eslabón comprende tanto al segmento público como al privado. A nivel público, el Estado centraliza la adquisición de medicamentos y coordina el abastecimiento y distribución mediante los centros de salud bajo su dependencia. Respecto al segmento privado, la distribución se realiza a nivel de hospitales y clínicas privadas, farmacias ya sean cadenas o independientes, así como a supermercados, tiendas de barrio y ferias en relación a productos OTC.
- iii. Comercialización, a cargo de hospitales/clínicas y farmacias (cadenas o independientes), los cuales tienen contacto directo con los pacientes.

Adicionalmente, persiste la presencia de los médicos como mediadores entre los distintos eslabones de la cadena y el paciente o consumidor final, a través de la receta médica. Sumado a esto y a lo largo de toda la cadena intervienen diferentes agentes de gestión y mecanismos de financiación (Caja Nacional de Salud, seguros privados, aseguradoras, etc.). Estando el UNIMED y el SEDES como entes, que entre otros, son los encargados de regular las condiciones sobre las cuales se pueden comercializar los medicamentos a nivel nacional y departamental, respectivamente.

Finalmente, existen aquellas asociaciones que agrupan tanto a productores (Cámara de la Industria Farmacéutica Boliviana, CIFABOL) como a comercializadores (Asociación de Propietarios de Farmacias, ASPROFAR), así

como los Colegios de Profesionales Médicos y Farmacéuticos; gremios que de acuerdo a su objeto representan los intereses de sus asociados.

Figura 3: ESQUEMA DEL SECTOR FARMACÉUTICO EN BOLIVIA



Fuente: Ministerio de Salud, 2019.

2.1.4 CLASIFICACIÓN DE MEDICAMENTOS EN EL SECTOR FARMACÉUTICO NACIONAL

El Ministerio de Salud, a través de la Agencia Estatal de Medicamentos y Tecnologías en Salud (AGEMED), realiza la clasificación de los medicamentos legales y disponibles en el país, la cual establece un universo racional de fármacos, destinados a mejorar el estado de salud de la población boliviana y que es de uso obligatorio para los profesionales y personal de salud que desarrollan sus actividades en los diferentes Subsectores: Público, Seguridad Social a Corto plazo y Privado, entidades con y sin fines de lucro, (iglesias, ONGs) del Sistema Nacional de Salud del Estado Plurinacional de Bolivia.

Bajo este criterio, dentro del sector se distinguen dos tipos de medicamentos:

- Los **Genéricos**, son aquellos que tienen la molécula simple, pero son idénticos o bioequivalentes a un medicamento de marca en dosis, seguridad, potencia, calidad, características de rendimiento y uso previsto
- Los de **Marca**, son aquellos que han sido sintetizados por un laboratorio, que se ha encargado inicialmente de la investigación de ese medicamento, los estudios de eficacia, eficiencia, biodisponibilidad, etc., pueden ser la combinación de dos moléculas mejoradas y se les añade un nombre para que sean de marca, pero siempre llevan abajo el nombre de sus moléculas.

En función a esta clasificación y conforme al código ATC (Anatómico, Terapéutico, Químico) que utiliza la OMS, la lista de medicamentos disponibles en el país está estructurada de acuerdo a la siguiente nomenclatura:

- Tracto alimentario y metabolismo
- Sangre y órganos formadores de sangre
- Sistema cardiovascular
- Dermatológicos
- Sistema genitourinario y hormonas sexuales
- Preparados hormonales sistémicos excluye hormonas sexuales e insulinas
- Anti infecciosos para uso sistémico
- Agentes antineoplásicos e inmunomoduladores
- Sistema músculo esquelético
- Sistema nervioso
- Productos antiparasitarios, insecticidas y repelentes
- Sistema respiratorio
- Órganos de los sentidos
- Varios.

2.1.5 REGISTRO SANITARIO DE MEDICAMENTOS EN EL SECTOR FARMACÉUTICO NACIONAL

Conforme a los datos recabados del Ministerio de Salud, se observa que el registro sanitario de medicamentos vigente a octubre de 2019, cuenta con 8.366 ítems de los cuales 6.169 son de origen importado y los restantes 2.247 son de procedencia nacional.

Tabla 3: REGISTRO SANITARIO DE MEDICAMENTOS EN BOLIVIA (OCTUBRE DE 2019)

Tipo	Descripción	Registros Sanitarios
II	Medicamento Importado	6.029
NN	Medicamento Nacional	2.189
PHI	Producto Homeopático Importado	3
PHN	Producto Homeopático Nacional	4
PNI	Producto Natural Importado	87
PNN	Producto Natural Nacional	54
Total general		8.366

Fuente: Elaboración propia, 2019.

2.2 ANÁLISIS DE LA EMPRESA EFARMA

Una vez descrito el contexto del sector farmacéutico, se procede a analizar la situación actual de la empresa EFARMA, de manera que se pueda establecer aquellos aspectos relacionados con el objeto de estudio del presente trabajo.

2.2.1 ASPECTOS GENERALES

La empresa **EFARMA** fue fundada el 20 de mayo de 1993 con la comercialización de medicamentos genéricos y el nombre de **“FARMA TECH LTDA.”** el cual fue modificado el 19 de diciembre de 1996 con el nombre de **“EFARMA Especialidades Farmacéuticas Ltda.”**. Desde la fundación se contó con la representación exclusiva para la comercialización de medicamentos en territorio boliviano de los laboratorios Mintlab y Biosano de Chile.

En la actualidad, la empresa cuenta con el registro de 51 ítems genéricos y 23 ítems de marca de Laboratorios Mintlab, y de Laboratorio Biosano se tienen registrados alrededor de 49 ítems de la categoría inyectables de uso hospitalario, ambos de nacionalidad chilena, los cuales son comercializados a nivel nacional. También cuenta con 13 productos de marca de nacionalidad Argentina del Laboratorio Lafedar y los Nebulizadores de la marca Franklin. Hacia fines del 2010 se implementó la línea de medicamentos de Laboratorios Wexford con 23 ítems de Marca y 64 ítems genéricos comercializados a nivel nacional.

En el mismo año se adquirió la representación de los productos Biológicos del laboratorio Bharat Serums And Vaccines Limited con 9 ítems. Un desafío muy importante para Especialidades Farmacéuticas **EFARMA** fue la incorporación de la línea de productos propios desde inicio del año 2013, medicamentos que son fabricados por un laboratorio de alto prestigio y reconocido a nivel internacional, además cuenta con una línea de productos de higiene personal Multibrands.

Hoy en día Especialidades Farmacéuticas **“EFARMA”** tiene presencia con oficinas propias en la ciudad de Santa Cruz de la Sierra y provincias del departamento, la ciudad de La Paz, Cochabamba, Sucre y Tarija.

2.2.2 ASPECTOS ESTRATÉGICOS

2.2.2.1 MISIÓN

La misión de la empresa EFARMA está referida al siguiente enunciado:

“Importar y comercializar productos farmacéuticos orientados a solucionar problemas de salud de la población boliviana, brindando accesibilidad y disponibilidad de los mismos en el mercado nacional, constituyéndonos en una empresa innovadora en el rubro”.

Como se puede apreciar, la misión de la empresa demuestra el compromiso que tiene para con la sociedad en general.

2.2.2.2 VISIÓN

Como visión, la empresa ha establecido la siguiente definición estratégica:

“Constituirnos en una sólida empresa importadora y distribuidora de productos farmacéuticos de calidad actuante en el mercado nacional, otorgando a cada cliente/paciente, soluciones terapéuticas seguras, eficaces y de calidad”.

Esta visión expresa claramente la vocación de servicio que tiene EFARMA con sus clientes, procurando satisfacer sus necesidades en función a productos de gran calidad y la excelencia en sus servicios.

2.2.2.3 OBJETIVOS

Los objetivos que tiene EFARMA están referidos a:

- Seguir funcionando en el mercado como la empresa rentable que somos hoy, gracias a que logramos dar soluciones asequibles para nuestros clientes de manera profesional, ética, honrada y sobre todo solidaria, sin perder nunca de vista que la solución de los problemas de salud de nuestra clientela deben ser la base primordial que alimente nuestro día a día.
- Trabajar en el enfoque al servicio y la satisfacción del cliente como pilar fundamental para el desarrollo y crecimiento de una mejor experiencia de compra y convertirla en una ventaja competitiva.

2.2.2.4 VALORES

Los valores que promueve la empresa y sobre la base de los cuales orienta su accionar están referidos a:

- **Solidaridad:** el principal valor de la empresa radica en cultivar la capacidad de entregarse a otros individuos pensando en estos como iguales; es decir, poder compartir su problema y ayudarlo a satisfacer su necesidad con las herramientas con las que se cuenta desde la gestión del negocio.
- **Servicio:** Brindar ayuda a los demás de manera espontánea en las cosas más relevantes y en los detalles más pequeños, con alto sentido de colaboración para hacer cordial el trato, tanto interno como externo.

- **Honestidad:** la honestidad consiste en comportarse y expresarse con sinceridad y coherencia, respetando la justicia y el apego a la verdad más allá de las intenciones.
- **Respeto:** respetar significa prestar atención y consideración a la situación del otro, es comprender al otro, valorar sus necesidades. Este valor es fundamental para la correcta interacción social en un ambiente de un trabajo donde la búsqueda de la salud es el mínimo común denominador de ambas partes.
- **Coherencia:** es el valor que hace a las personas actuar de acuerdo con sus principios. Permitiendo mantener la integridad de sus funciones sin poner en peligro la salud de la clientela.

2.2.3 ASPECTOS ADMINISTRATIVOS

2.2.3.1 CAPACIDAD DIRECTIVA

Conforme a la información recabada, la máxima instancia a nivel regional de la empresa es el Administrador, quien asume las funciones directivas, administrativas y operativas de EFARMA en la ciudad de Sucre.

Según se pudo advertir, existe una buena capacidad directiva por parte de dicho personal, quien cuida los intereses de la empresa realizando diversas actividades para controlar el proceso de venta de los medicamentos y realizar todo los informes tanto de contabilidad como de inventario que son necesarios para el funcionamiento de la misma.

2.2.3.2 PERSONAL

La estructura organizacional de la oficina regional de EFARMA responde a un orden lineal, donde la cadena de mando es de tipo vertical, de forma que de arriba hacia abajo fluyen las órdenes y de abajo hacia arriba la información y el acatamiento de disposiciones.

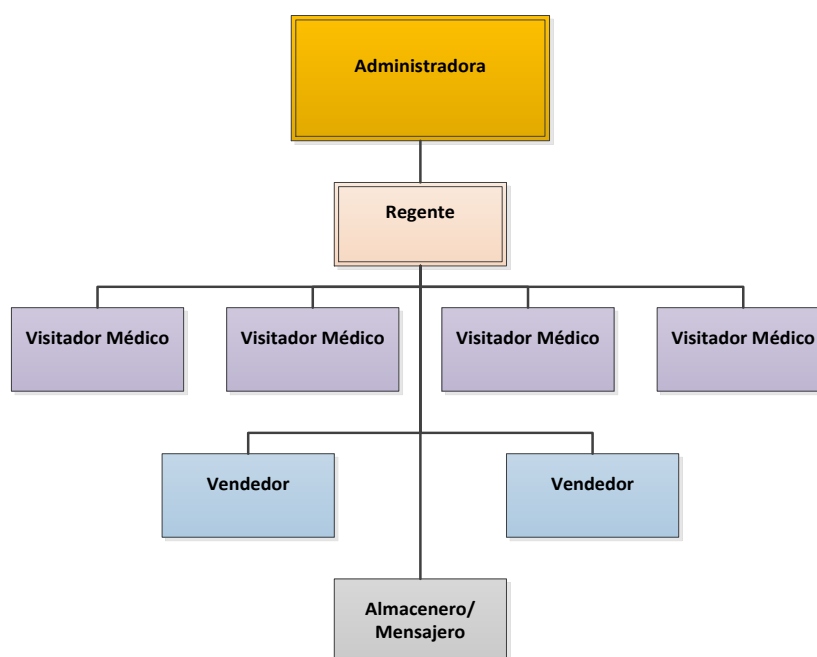
Esta estructura contempla dos instancias:

- Nivel Administrativo, correspondiente al Administrador y el encargado de supervisión o regente.

- Nivel Operativo, referido a la fuerza de ventas de la empresa, es decir visitadores médicos y vendedores.

De acuerdo con esto, la estructura organizacional de la oficina de la empresa EFARMA en la ciudad de Sucre es la siguiente.

Figura 4: REGISTRO SANITARIO DE MEDICAMENTOS EN BOLIVIA (OCTUBRE DE 2019)



Fuente: Información proporcionada por EFARMA.

Como se puede apreciar, la oficina regional de EFARMA cuenta con un total de 9 empleados, entre administrativos y fuerza de ventas (visitadores médicos y vendedores).

Respecto a la fuerza de ventas, son personas proactivas entendidas en la venta de medicamentos y que están trabajando en la empresa y cuentan con bastantes años de experiencia.

El personal recibe capacitación, sin embargo dicha capacitación no está asociada mayormente a temas relacionados con la venta de medicamentos, es decir que no recibieron capacitaciones según sus necesidades con temas como: ventas de medicamentos de forma específica determinando que el personal únicamente reciba información sobre el medicamento siendo insuficiente para la venta de forma estratégico de los medicamentos.

Por otra parte, no se observa que existan internamente políticas motivacionales que puedan impulsar el trabajo de la fuerza de ventas, aspecto que se constituye en una limitante importante que promueve un mejor rendimiento laboral de dichos empleados.

2.2.4 ASPECTOS COMERCIALES

2.2.4.1 LÍNEAS DE PRODUCTOS QUE OFRECE LA EMPRESA EFARMA

El tipo de productos que ofrece la empresa EFARMA Sucursal Sucre al mercado son básicamente medicamentos genéricos y de marca, destinados a cubrir las diferentes necesidades farmacéuticas de la población.

A nivel de los medicamentos de marca, EFARMA ofrece productos de alta calidad y para casi todas las especialidades, clasificándolos por línea y especialidad:

- **Línea Gástrica.-** Axant, Lafecaina, Eligas, E-vastor, Omextren, Ulgastren.
- **Línea Respiratoria.-** Asmavent-B, Brontec, Totalflu Dia y Noche, Butamol, Exudrol, Ipatrop, Asmafin, Butaflem.
- **Línea Aines (Antiflamatorios).-** Elitiran, Mexan, Naxodol Plus, Relatene, Colex.
- **Línea Pediátrica.-** Mintaglos, Pyriped, Adeconce.
- **Línea Hematológica, Oncológica y de Fertilidad.-** Amphonex, Amphotret, Foligraf, Hucog, Humog, Rhoclone, Thromboflux, Thymogan.
- **Línea para Medicina General.-** Zilfic, Sulfaplat, Clobegen, Extensil, Lipodren.
- **Línea de Antibióticos.-** Bactroxil, Cipro DNA, Moxigerm.
- **Línea de masivos.-** Multibrands.

Asimismo, EFARMA distribuye las siguientes líneas de medicamentos:

- | | |
|-----------|-----------|
| • BIOSANO | • BHARATH |
| • WEXFORD | • LAFEDAR |
| • MINTLAB | • EFARMA |

- FRANKLIN

- MULTIBRANDS

Figura 5: LÍNEA DE MEDICAMENTOS QUE DISTRIBUYE EFARMA



Fuente: EFARMA, 2019.

2.2.4.2 CARTERA DE NEGOCIOS

De acuerdo con la entrevista realizada, la empresa EFARMA se ha enfocado en dos tipos de clientes, como son:

- **Médicos:** Segmento principal dentro de la cartera de negocios de la empresa, puesto que a través del mismo se logra la venta de medicamentos de marca destinados al cliente final (pacientes).
- **Farmacias:** El otro tipo de cliente está referido a los establecimientos farmacéuticos, segmento mediante el cual se viabiliza el acceso de los pacientes a los medicamentos de marca que oferta la empresa.

2.2.4.3 MERCADEO Y VENTAS

El mercadeo de los medicamentos es llevado a cabo por los vendedores y visitadores quienes son los encargados de ofertar la variedad de productos de la empresa a los principales clientes que son las farmacias y los médicos.

Los vendedores y visitadores llevan a cabo un proceso de venta mediante metas que se determinan para cada vendedor y visitador, de la misma forma se establece un cronograma de recorrido que debe ser cumplido por el personal en coordinación con el administrador.

El apoyo que reciben los vendedores y visitadores está en función de la publicidad y promoción que lleva a cabo la empresa. Sin embargo la misma es escasa e insuficiente para dar a conocer las líneas de productos que tiene EFARMA.

Según la información proporcionada, en la gestión 2018 el presupuesto destinado para la publicidad a nivel local fue de 5.400 \$us., siendo un monto muy bajo respecto a los recursos económicos que destinan otras distribuidoras de productos farmacéuticos a nivel local.

De la misma forma los ingresos que tuvo la empresa fueron muy bajos con relación a los ingresos económicos que se tienen a nivel nacional.

Tabla 4: INGRESOS ECONÓMICOS DE LA EMPRESA EFARMA SEGÚN OFICINAS REGIONALES, GESTIÓN 2018 (EN \$US.)

N°	Oficina	Ingreso Obtenido
1	SUCRE	137.992
2	LA PAZ	1.086.180
3	SANTA CRUZ	2.572.620
4	COCHABAMBA	1.065.828
5	TARIJA	386.175
Total ingreso (en \$us)		5.248.795

Fuente: EFARMA, 2019.

Los datos muestran que, durante la gestión 2018, en la oficina regional de la ciudad de Sucre se percibieron menos ingresos económicos en comparación con las otras regiones a nivel nacional.

De esta forma se percibe que la empresa EFARMA regional Sucre no cuenta con un buen posicionamiento, producto de ello es que las ventas son bajas en comparación con otras regiones a nivel nacional, por tanto requiere el diseño de estrategias para fortalecer su posicionamiento y mejorar su participación de mercado en la venta de medicamentos de marca a nivel de la ciudad de Sucre.

2.2.5 ANÁLISIS DE LAS ESTRATEGIAS DE MERCADOTECNIA APLICADAS POR LA EMPRESA EFARMA EN LA CIUDAD DE SUCRE

En función a la metodología de las 4 P's de la mercadotecnia (Producto, Precio, Plaza y Promoción), seguidamente se analiza y describe la actual estrategia desarrollada por la oficina regional de EFARMA en la ciudad de Sucre.

a) ESTRATEGIAS DE PRODUCTO

Las características de la oferta de productos son las siguientes:

1.- Producto Real.- El tipo de productos que ofrece la empresa EFARMA en la ciudad de Sucre son básicamente productos farmacéuticos, tanto a nivel de medicamentos genéricos como de marca, contando con la representación exclusiva de diferentes líneas como ser BIOSANO, WEXFORD, MINTLAB, BHARATH, LAFEDAR, EFARMA, FRANKLIN y MULTIBRANDS.

2.- Producto Central.- La empresa EFARMA ofrece al mercado:

- Productos garantizados
- Productos de alta calidad
- Productos de amplia gama y efectivos para el tratamiento médico.

Entre los medicamentos de marca, se tiene a disposición diferentes líneas, destinados a solucionar problemas gástricos, respiratorios, pediátricos, hematológicos, oncológicos, etc.

b) ESTRATEGIAS DE PRECIO

La política asumida por parte de la agencia regional de EFARMA es bastante competitiva, de manera que los precios establecidos permiten acceder a medicamentos de marca de alta calidad y a un precio accesible.

De esta manera, la estrategia asumida establece un costo medio pero con un alto valor para el cliente, de manera que los precios fijados para dichos medicamentos no son mayores a los de la competencia pero tampoco son

demasiado bajos, de manera que los clientes no desconfíen de la calidad de dichos productos farmacéuticos.

c) ESTRATEGIAS DE PLAZA

A nivel regional, EFARMA realiza la entrega de sus medicamentos de marca a las farmacias y a través de los médicos en el menor tiempo posible, tratando de evitar cualquier tipo de demora.

Para ello, recurre a un canal de comercialización de nivel "0", es decir directo, de forma que no se emplea ningún tipo de intermediarios para la distribución de sus productos hacia las farmacias y el sector médico.

En este sentido, la forma de distribución desarrollada por la empresa a nivel regional es de la siguiente forma.

Figura 6: PROCESO DE DISTRIBUCIÓN DE LOS PRODUCTOS DE LA EMPRESA EFARMA EN LA CIUDAD DE SUCRE



Fuente: EFARMA, 2019.

De esta forma, la empresa distribuye sus productos mediante sus visitantes médicos y vendedores para la provisión de medicamentos en farmacias y al sector médico, mediante los cuales llega el producto al cliente final que son los pacientes.

d) PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD

En este punto, la empresa dispone de escasos medios publicitarios y promocionales que permitan promover efectivamente sus productos, siendo ésta una de las mayores falencias que tiene EFARMA a nivel local.

Según se pudo advertir, existe una escasa difusión y empleo de medios de promoción para dar a conocer los productos que ofrece la empresa e incentivar su demanda, esta falencia limita la posibilidad de poder persuadir

en la decisión de demanda de medicamentos farmacéuticos, lo cual se constituye en una de sus mayores debilidades.

2.3 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

De acuerdo con el diseño muestral, la investigación de mercados realizada se centró tanto en el segmento de profesionales médicos como en los establecimientos farmacéuticos existentes en la ciudad de Sucre.

Para la realización de la investigación, se diseñó y elaboró dos boletas de encuesta según variables y atributos acordes al estudio, tomando en cuenta la facilidad de entendimiento de las encuestas, la duración del llenado, el orden y la consecución lógica de las preguntas.

2.3.1 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Seguidamente, se presenta la información más importante recogida mediante la encuesta según los segmentos analizados.

2.3.1.1 INFORMACIÓN OBTENIDA DEL SEGMENTO DE MÉDICOS

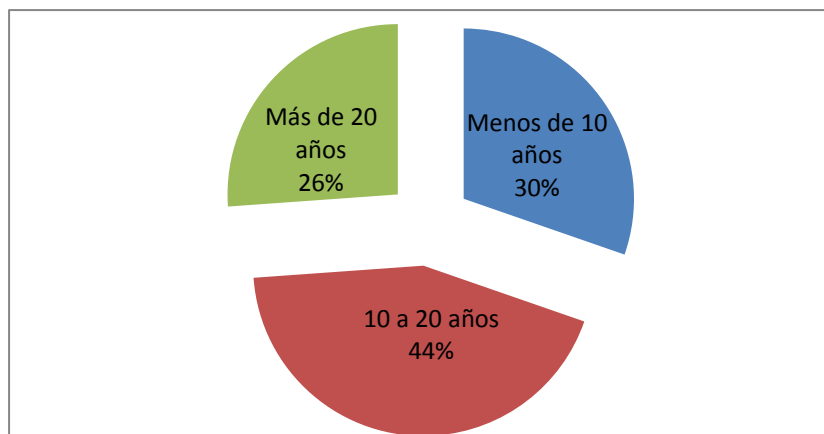
De acuerdo con el diseño muestral, se realizó 287 encuestas a médicos de la ciudad de Sucre, los resultados obtenidos son los siguientes.

I) Información general obtenida

De acuerdo con la información recabada, se tiene los siguientes datos generales del sector médico encuestado.

- **Años de ejercicio profesional de los médicos encuestados**

La mayor parte de los médicos encuestados tiene entre 10 a 20 años de ejercicio profesional, de forma que cuentan con bastante experiencia en dicho campo.

Gráfico 1: AÑOS DE EJERCICIO PROFESIONAL DE LOS MÉDICOS ENCUESTADOS

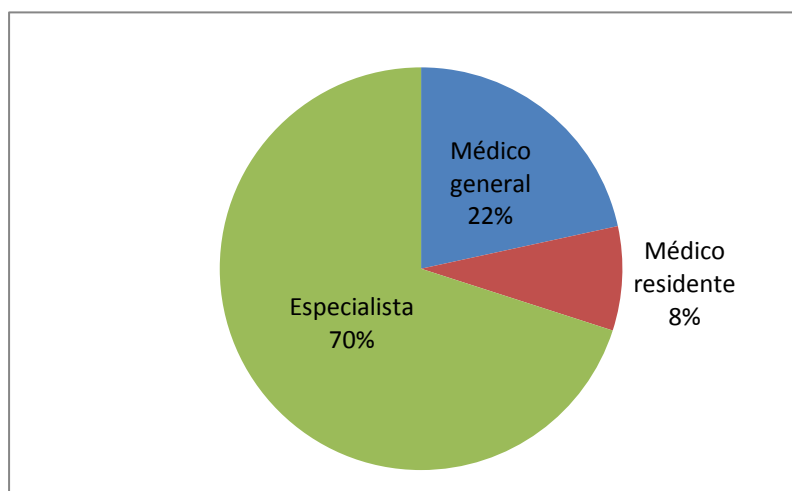
Fuente: Elaboración según encuestas realizadas.

El 44% de los médicos consultados tiene entre 10 a 20 años de experiencia, mientras que el 30% cuenta con menos de 10 años de ejercicio profesional y el restante 26% posee más de 20 años de actividad.

Este hecho evidencia que la mayor parte de los médicos encuestados cuenta con más de 10 años de actividad profesional y por ende con bastante experiencia laboral en su área.

- **Nivel de formación de los médicos encuestados**

Según los datos recabados en las encuestas, la mayor parte de los médicos tiene especialidad, mientras que un reducido porcentaje son residentes, lo cual implica que están en pleno proceso de especialización.

Gráfico 2: NIVEL DE FORMACIÓN DE LOS MÉDICOS ENCUESTADOS

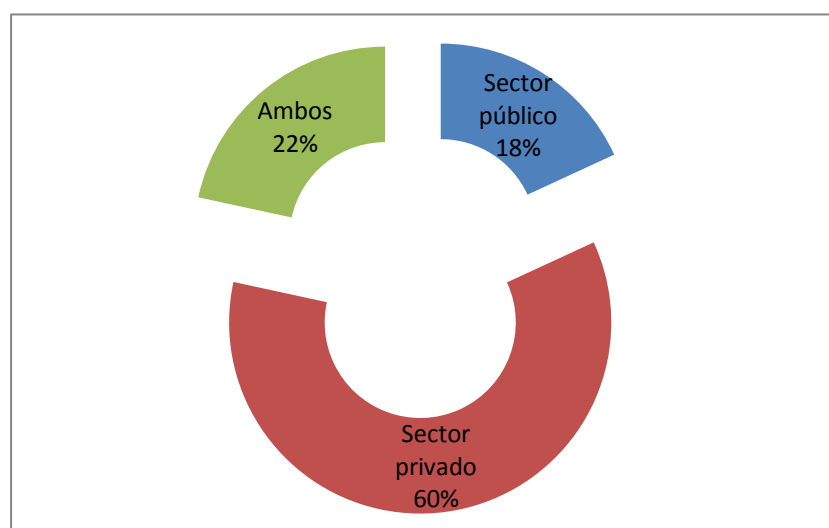
Fuente: Elaboración según encuestas realizadas.

Como se puede apreciar, el 70% de los encuestados son médicos especialistas, en tanto que el 22% corresponde a médicos generales que no tienen una especialidad y el restante 8% son médicos residentes que están en proceso de especialización.

- **Lugar de trabajo de los médicos encuestados**

La mayor parte de los encuestados trabaja en el sector privado, mientras que un menor porcentaje lo hace en el sector público.

Gráfico 3: LUGAR DONDE TRABAJAN LOS MÉDICOS ENCUESTADOS



Fuente: Elaboración según encuestas realizadas.

El 60% de los médicos trabajan en el sector privado, ya sea en clínicas o en consultorios particulares, mientras que el 18% lo hace en el sector público, a través de hospitales, centros o postas de salud dependientes del Estado, el restante 22% trabaja tanto en el sector público como en el privado.

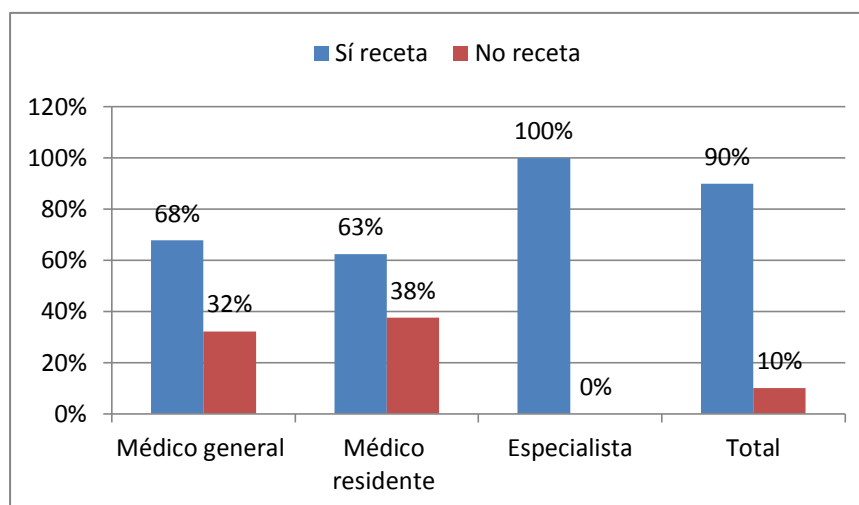
II) Información sobre medicamentos de marca

Seguidamente, se presenta la información obtenida respecto a los medicamentos de marca desde la perspectiva de los médicos.

- **Receta de medicamentos de marca**

Del total de encuestados, alrededor del 90% receta medicamentos de marca (258 médicos), mientras que el restante 10% no lo hace (29 médicos).

Gráfico 4: RECETA DE MEDICAMENTOS DE MARCA EN LA CONSULTA DE LOS MÉDICOS ENCUESTADOS



Fuente: Elaboración según encuestas realizadas.

Si se analiza por el grado de formación que tienen los médicos, se advierte que los especialistas son los que en mayor proporción recetan este tipo de medicamentos, de forma que el 100% de ellos lo hace, en tanto que los médicos generales son los que en menor proporción dan este tipo de recetas.

- **Conocimiento de empresas farmacéuticas que ofertan medicamentos de marca**

En función a las preguntas formuladas en la boleta de encuesta, se procedió a establecer el grado de conocimiento que tienen los encuestados sobre distintas empresas farmacéuticas existentes a nivel local.

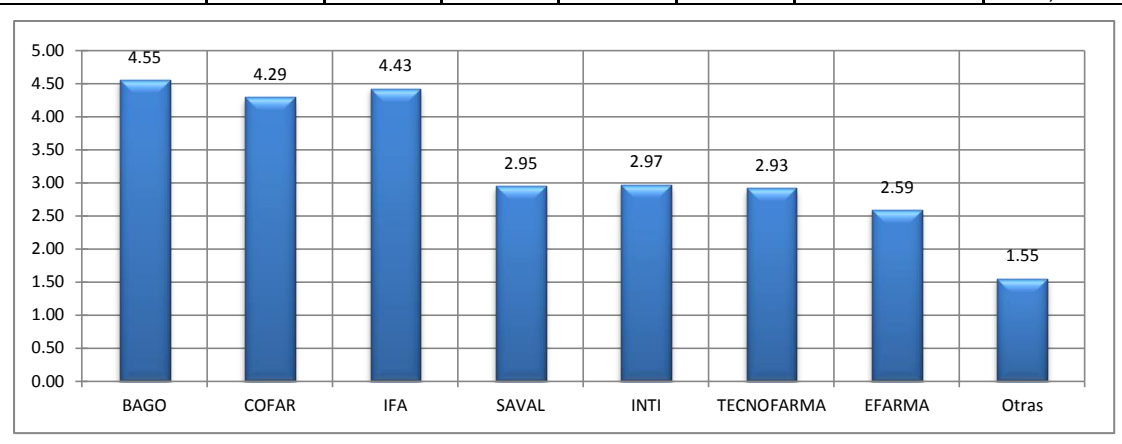
De acuerdo con esta valoración y sobre la base de la metodología aplicada¹, se obtuvo un valor promedio que permitió establecer el grado de conocimiento que tienen los médicos respecto a determinadas empresas.

En función a este valor promedio estimado, se advierte que las empresas farmacéuticas más conocidas son BAGO, IFA y COFAR, mientras que las menos conocidas son EFARMA y otras líneas como TERBOL, ROEMMERS, PROCAPS, etc.

¹ En el ANEXO # 4 se presenta la metodología empleada para dicho cálculo.

Tabla 5: EMPRESAS FARMACÉUTICAS QUE CONOCEN LOS MÉDICOS ENCUESTADOS

Empresa	1	2	3	4	5	Total Encuestados	Valor promedio
BAGO	0	0	0	115	143	258	4,55
COFAR	0	5	40	88	125	258	4,29
IFA	0	15	24	55	164	258	4,43
SAVAL	0	28	215	15	0	258	2,95
INTI	0	37	191	30	0	258	2,97
TECNOFARMA	14	51	133	60	0	258	2,93
EFARMA	31	66	140	21	0	258	2,59
Otras	115	143	0	0	0	258	1,55



Fuente: Elaboración según encuestas realizadas.

Las empresas más conocidas por el segmento médico son BAGO, IFA y COFAR, las cuales tienen un valor promedio por encima de 4 puntos, seguidas por SAVAL, INTI y TECNOFARMA que son marcas menos conocidas y tienen una calificación que oscila entre 2,93 y 2,97.

En el caso, de EFARMA, el valor promedio obtenido es de 2,59 de forma que dicha empresa no es muy conocida por los médicos, aspecto que en cierta forma refleja el posicionamiento que tiene dentro del mercado farmacéutico de la ciudad de Sucre.

- **Calificación de la imagen de las empresas farmacéuticas que ofertan medicamentos de marca**

Las empresas farmacéuticas mejor valoradas por su imagen son BAGO y COFAR, mientras que las menos valoradas son TECNOFARMA y EFARMA.

Tabla 6: CALIFICACIÓN DE LA IMAGEN DE LAS EMPRESAS FARMACÉUTICAS QUE OFERTAN MEDICAMENTOS DE MARCA

Empresa	1	2	3	4	5	Total encuestados	Valor promedio
BAGO	0	0	40	137	81	258	4,16
COFAR	0	5	60	115	78	258	4,03
IFA	0	15	48	133	62	258	3,94
SAVAL	0	28	38	101	91	258	3,99
INTI	0	128	130	0	0	258	2,50
TECNOFARMA	24	84	150	0	0	258	2,49
EFARMA	51	71	136	0	0	258	2,33
Otras	115	143	0	0	0	258	1,55

Empresa	Valor promedio
BAGO	4.16
COFAR	4.03
IFA	3.94
SAVAL	3.99
INTI	2.50
TECNOFARMA	2.49
EFARMA	2.33
Otras	1.55

Fuente: Elaboración según encuestas realizadas.

Según el valor promedio de calificación obtenido, BAGO y COFAR tienen una valoración por encima de 4 puntos, lo que implica que los médicos tienen una buena percepción sobre la imagen de dichas empresas.

A contraposición, se tiene a marcas como INTI, TECNOFARMA y EFARMA, las cuales poseen una calificación por debajo de la media (2,5), lo que significa que deben mejorar dicha imagen o promoverla mejor para poder ser valorada más positivamente.

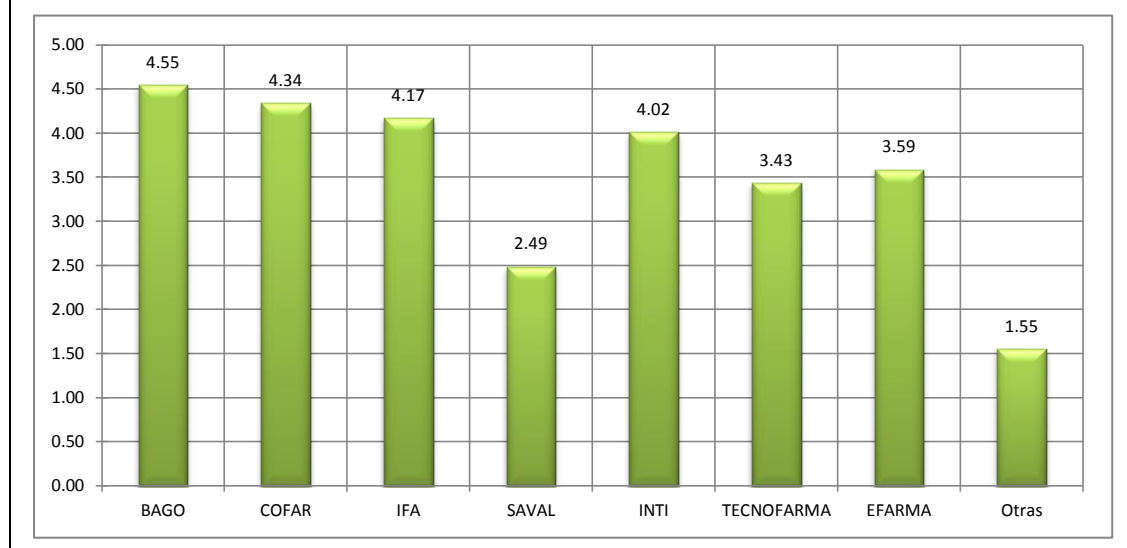
- **Calificación de la calidad de los medicamentos de marca que ofertan las empresas farmacéuticas**

Respecto a la percepción que tienen sobre la calidad de los medicamentos de marca que ofertan las empresas farmacéuticas, se advierte que los médicos

encuestados tienen una mejor valoración a empresas como BAGO, COFAR, IFA e INTI, las cuales tienen una puntuación por encima de 4.

Tabla 7: CALIFICACIÓN DE LA CALIDAD DE LOS MEDICAMENTOS DE MARCA SEGÚN EMPRESAS FARMACÉUTICAS

Empresa	1	2	3	4	5	Total encuestados	Valor promedio
BAGO	0	0	0	117	141	258	4,55
COFAR	0	5	17	120	116	258	4,34
IFA	0	15	30	108	105	258	4,17
SAVAL	0	150	90	18	0	258	2,49
INTI	0	37	10	123	88	258	4,02
TECNOFARMA	14	51	55	85	53	258	3,43
EFARMA	31	66	6	30	125	258	3,59
Otras	115	143	0	0	0	258	1,55



Fuente: Elaboración según encuestas realizadas.

Para los médicos, los medicamentos de marca de mejor calidad corresponden a las empresas BAGO, COFAR, IFA e INTI, mientras que las de menor calidad son SAVAL y otras líneas menos conocidas (TERBOL, ROEMMERS, etc.).

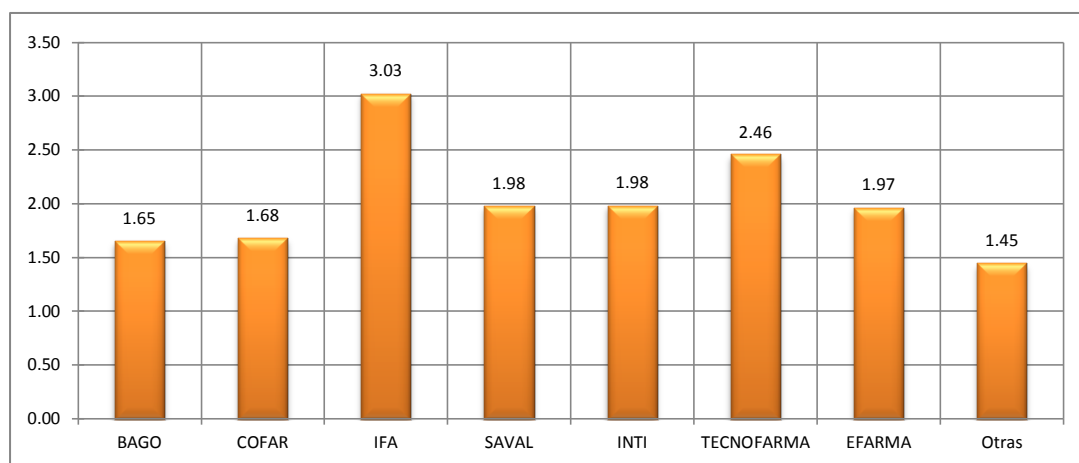
En el caso de EFARMA, se advierte que tienen una calificación de 3,59 reflejando así una percepción positiva de los médicos respecto a la calidad de sus productos.

- **Calificación del precio de los medicamentos de marca que ofertan las empresas farmacéuticas**

Considerando la variable precio, según los encuestados los medicamentos de marca más caros corresponde a Laboratorios IFA, mientras que los más baratos son los de BAGO y COFAR.

Tabla 8: CALIFICACIÓN DEL PRECIO DE LOS MEDICAMENTOS DE MARCA SEGÚN EMPRESAS FARMACÉUTICAS

Empresa	1	2	3	4	5	Total encuestados	Valor promedio
BAGO	105	138	15	0	0	258	1,65
COFAR	120	105	28	5	0	258	1,68
IFA	0	8	235	15	0	258	3,03
SAVAL	116	60	54	28	0	258	1,98
INTI	88	123	10	37	0	258	1,98
TECNOFARMA	53	85	69	51	0	258	2,46
EFARMA	151	31	10	66	0	258	1,97
Otras	143	115	0	0	0	258	1,45



Fuente: Elaboración según encuestas realizadas.

A criterio de los médicos, los medicamentos de marca más caros corresponden a la empresa IFA, seguido por TECNOFARMA. En cambio, tienen una valoración positiva para los precios de BAGO, COFAR, EFARMA, SAVAL e INTI, los cuales son los más bajos. De acuerdo con esto, la percepción que tienen los médicos sobre los precios de EFARMA es positiva,

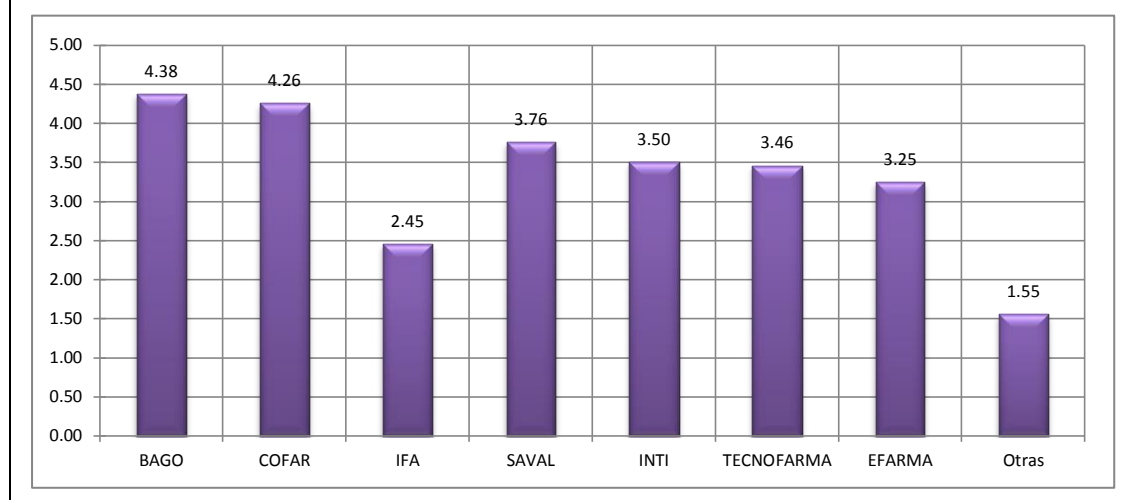
puesto que consideran que estos medicamentos son accesibles para los pacientes.

- **Calificación de la atención que brindan las empresas farmacéuticas que ofertan medicamentos de marca**

Para los encuestados, las empresas farmacéuticas que brindan una mejor atención son las empresas de BAGO y COFAR, mientras que IFA es la que aparentemente ofrece una peor atención.

Tabla 9: CALIFICACIÓN DE LA ATENCIÓN QUE BRINDAN LAS EMPRESAS FARMACÉUTICAS QUE OFERTAN MEDICAMENTOS DE MARCA

Empresa	1	2	3	4	5	Total encuestados	Valor promedio
BAGO	0	0	0	160	98	258	4,38
COFAR	0	5	0	177	76	258	4,26
IFA	0	141	117	0	0	258	2,45
SAVAL	0	28	78	80	72	258	3,76
INTI	0	37	88	100	33	258	3,50
TECNOFARMA	14	51	45	98	50	258	3,46
EFARMA	31	66	19	92	50	258	3,25
Otras	115	143	0	0	0	258	1,55



Fuente: Elaboración según encuestas realizadas.

Considerando esta variable, se advierte que la calificación que tiene EFARMA está por encima de la media y deja percibir que se brinda un trato adecuado a

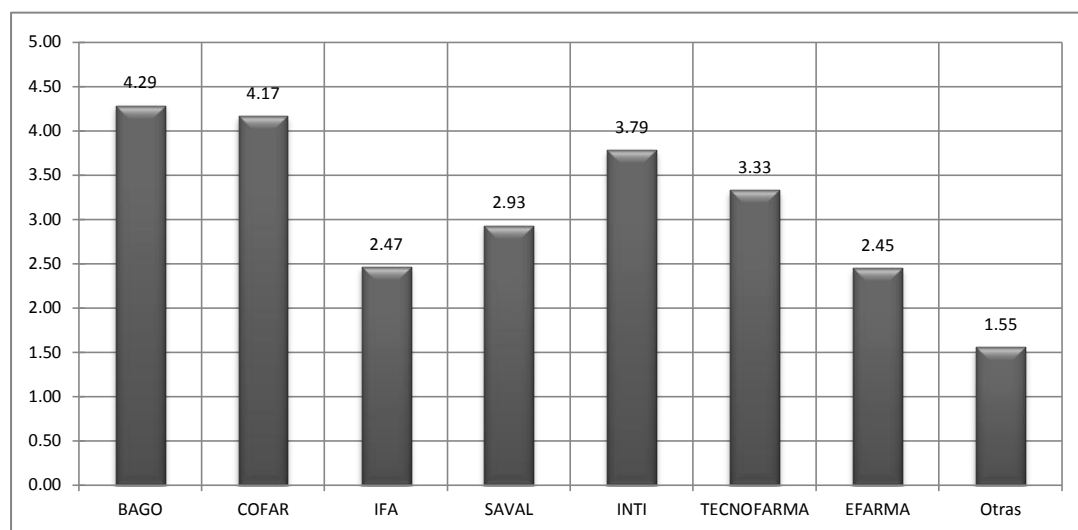
los médicos, sin embargo es la segunda menor calificada, lo cual implica que necesariamente debe optimizar el trato y atención que ofrece su personal.

- **Calificación de la información que brindan las empresas farmacéuticas que ofertan medicamentos de marca**

A nivel de la información, las empresas farmacéuticas que dan mayor información sobre sus productos son BAGO y COFAR, mientras que EFARMA es la que menor información ofrece.

Tabla 10: CALIFICACIÓN DE LA INFORMACIÓN QUE BRINDAN LAS EMPRESAS FARMACÉUTICAS QUE OFERTAN MEDICAMENTOS DE MARCA

Empresa	1	2	3	4	5	Total encuestados	Valor promedio
BAGO	0	0	0	184	74	258	4,29
COFAR	0	5	0	200	53	258	4,17
IFA	0	138	120	0	0	258	2,47
SAVAL	0	28	220	10	0	258	2,93
INTI	0	37	30	142	49	258	3,79
TECNOFARMA	14	51	64	93	36	258	3,33
EFARMA	31	80	147	0	0	258	2,45
Otras	115	143	0	0	0	258	1,55



Fuente: Elaboración según encuestas realizadas.

Como se puede observar, EFARMA es considerada como la empresa que menor información ofrece al segmento de los médicos, aspecto que

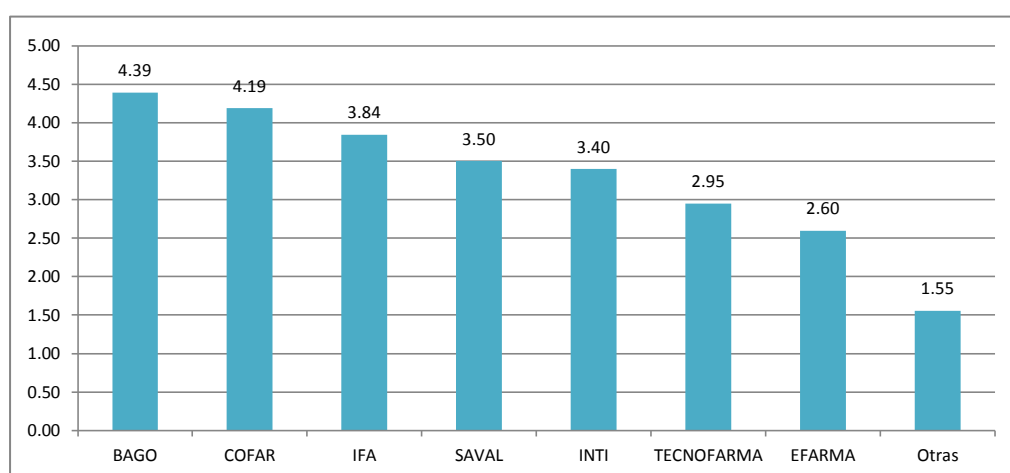
necesariamente debe ser mejorado, puesto que dicha limitación impide que se pueda socializar de mejor manera las características que tienen sus productos y por ende influye negativamente a la hora de recetar dichos medicamentos.

- **Empresa farmacéutica de la que generalmente recetan medicamentos de marca los encuestados**

Conforme señalan los encuestados, los medicamentos de marca que mayormente recetan corresponden a empresas como BAGO, COFAR e IFA, principalmente; en cambio, las líneas que recetan menos son las de TECNOFARMA y EFARMA.

Tabla 11: EMPRESA FARMACÉUTICA DE LA QUE GENERALMENTE RECETAN MEDICAMENTOS DE MARCA

Empresa	1	2	3	4	5	Total encuestados	Valor promedio
BAGO	0	0	14	129	115	258	4,39
COFAR	0	5	30	135	88	258	4,19
IFA	0	15	60	133	50	258	3,84
SAVAL	0	28	88	127	15	258	3,50
INTI	0	37	112	79	30	258	3,40
TECNOFARMA	14	51	128	65	0	258	2,95
EFARMA	31	66	137	24	0	258	2,60
Otras	115	143	0	0	0	258	1,55



Fuente: Elaboración según encuestas realizadas.

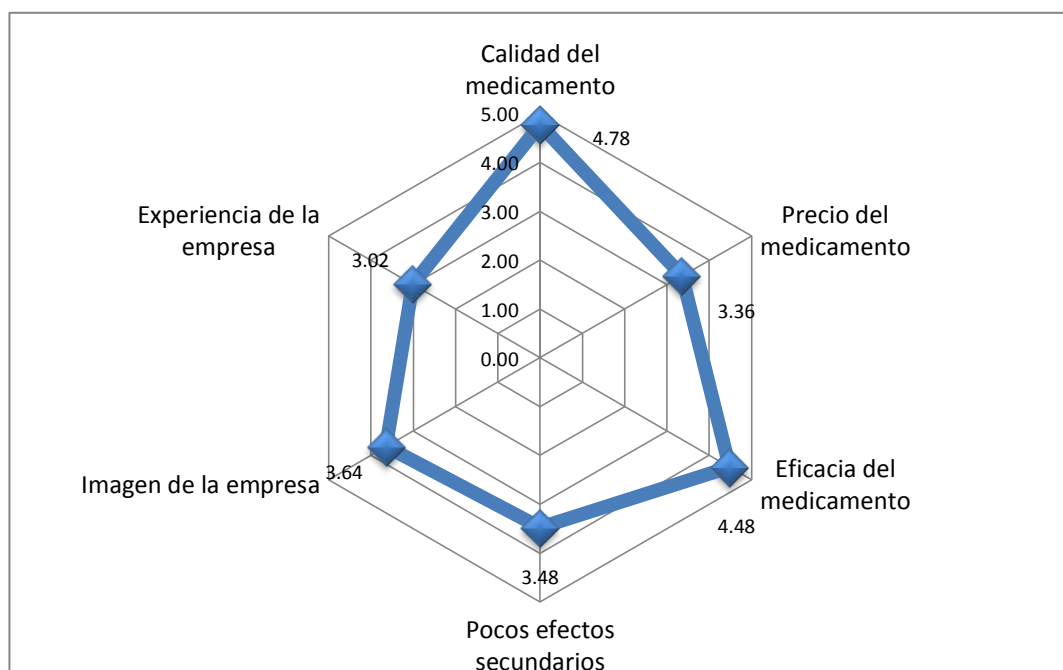
Como se puede apreciar, los medicamentos de marca que ofrece EFARMA se encuentran entre los menos recetados por los médicos, aspecto que puede ser explicado en función a la poca información que se brinda a dicho segmento y por lo cual no conocen todos los beneficios y ventajas que tienen estos productos para los pacientes.

Evidentemente, es necesario mejorar algunos aspectos a nivel de información y socialización, de forma que se pueda revertir esta situación y poder mejorar los niveles de ventas de la empresa.

- **Atributos que consideran los médicos a la hora de recetar medicamentos de marca**

Para los médicos, los principales atributos que consideran a la hora de recetar un medicamento de marca están relacionados con la calidad y la eficacia que tenga el producto para curar las enfermedades.

Gráfico 5: ATRIBUTOS QUE CONSIDERAN LOS MÉDICOS A LA HORA DE RECETAR MEDICAMENTOS DE MARCA



Fuente: Elaboración según encuestas realizadas.

Según la valoración efectuada, los criterios que priman a la hora de recetar un medicamento de marca son mayormente la calidad (4,78), y la eficacia del

medicamento (4,48), mientras que criterios como la imagen de la empresa (3,64), los efectos secundarios (3,48), el precio (3,36) o la experiencia de la empresa (3,02) son menos relevantes. En función a esto, es necesario socializar dichos aspectos de la empresa, los cuales pueden influir en la decisión de los médicos a la hora de recetar los productos de EFARMA.

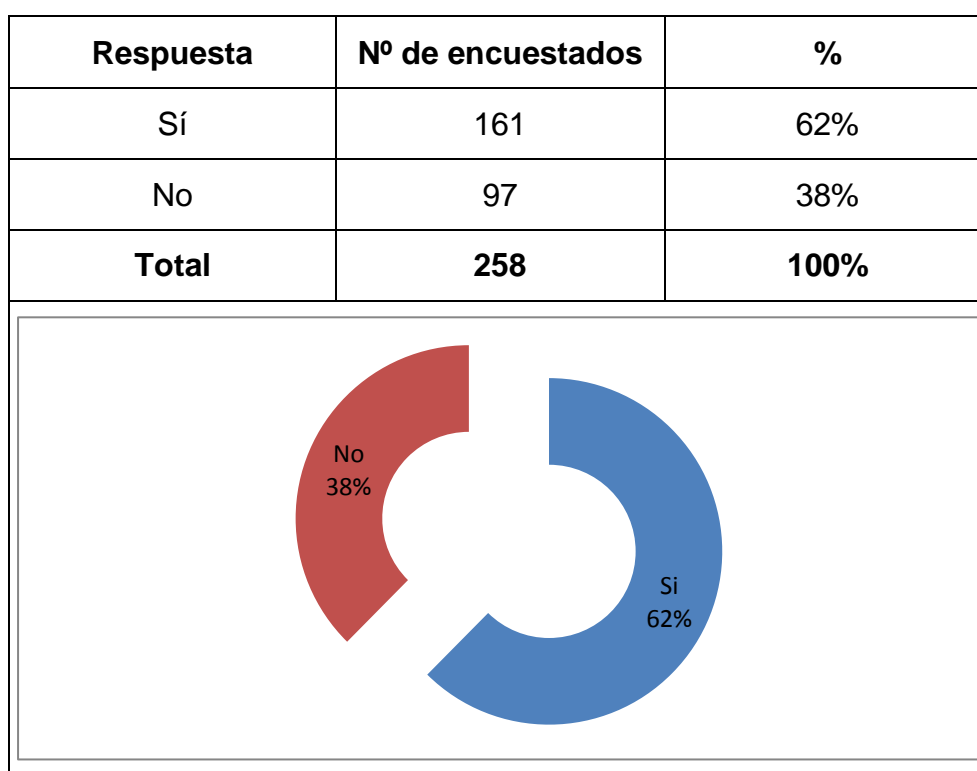
III) Información sobre la empresa EFARMA

Seguidamente, se presenta la información obtenida del segmento de médicos relacionada con la empresa EFARMA.

- **Receta de medicamentos de marca de la empresa EFARMA**

De los 258 encuestados, se advierte que un 62% receta medicamentos de marca de la empresa EFARMA, mientras que el restante 38% no lo hace.

Tabla 12: RECETA DE MEDICAMENTOS DE MARCA DE LA EMPRESA EFARMA



Fuente: Elaboración según encuestas realizadas.

Como se puede apreciar, una mayoría de los médicos encuestados receta o alguna vez ha recetado medicamentos de marca de la empresa EFARMA, sin embargo existe un alto porcentaje (38%) que no lo ha hecho, aspecto que

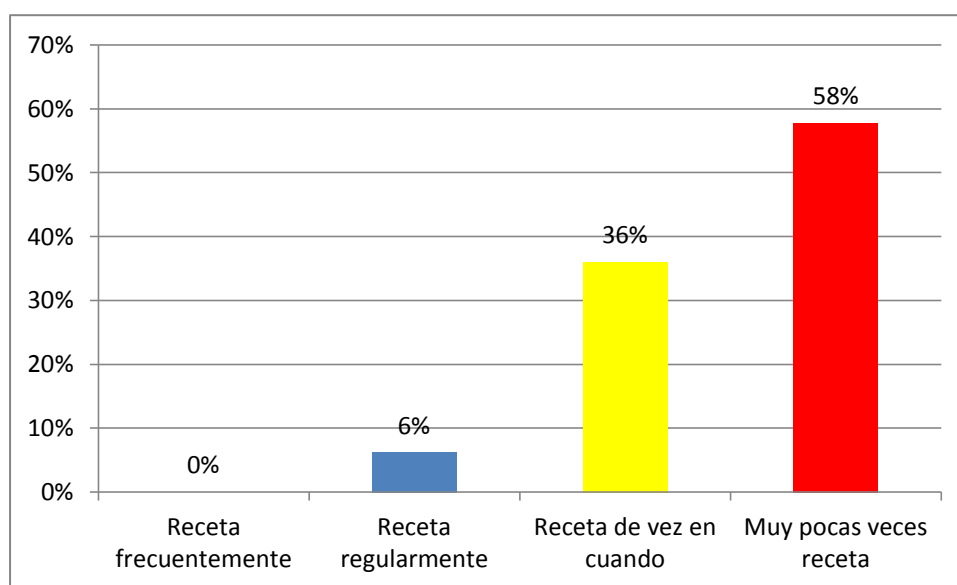
puede ser explicado en función a que no conocen las características de esta línea o no están al tanto de todos los beneficios que brindan a los pacientes.

Este hecho necesariamente debe ser revertido, de manera que se reduzca dicho porcentaje y exista un mayor número de médicos que puedan recetar los productos de EFARMA.

- **Frecuencia de receta de medicamentos de marca de la empresa EFARMA**

Considerando solamente a los 161 encuestados que recetan o han recetado la marca EFARMA, se puede apreciar que su frecuencia de prescripción es baja, de forma que la mayoría lo ha hecho ocasionalmente.

Gráfico 6: FRECUENCIA DE RECETA DE MEDICAMENTOS DE MARCA DE LA EMPRESA EFARMA



Fuente: Elaboración según encuestas realizadas.

Según estos datos, el 58% de los 161 médicos ha recetado muy pocas veces esta línea de medicamentos de marca, en tanto que el 36% lo hace ocasionalmente y solamente un 6% prescribe frecuentemente estos productos.

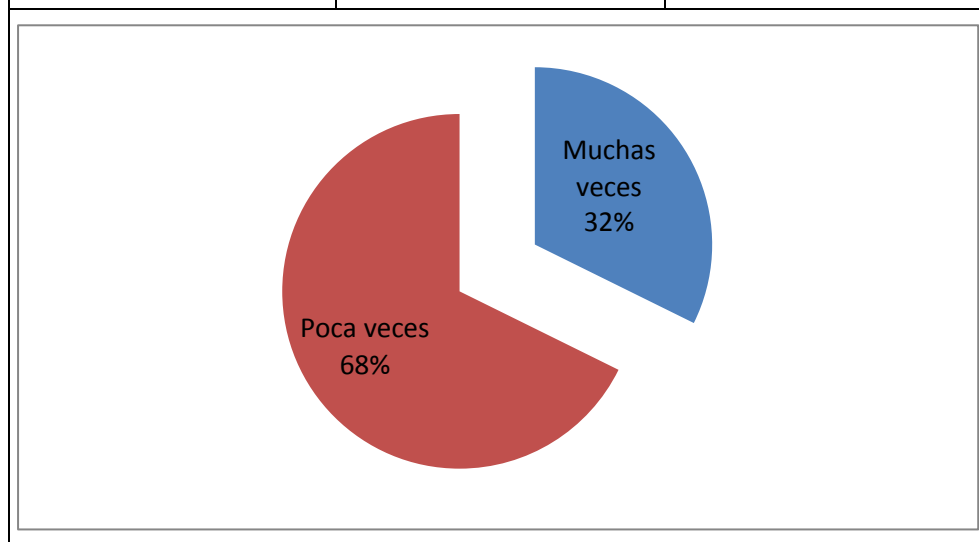
Existe una baja frecuencia de receta de los medicamentos de marca de la empresa EFARMA, lo cual debe ser revertido necesariamente a fin de posicionar esta línea en el mercado local y así lograr mejorar sus ventas.

- **Asistencia de un visitador médico de la empresa EFARMA**

Conforme señalan los encuestados, la frecuencia de concurrencia de los visitadores médicos de EFARMA es muy baja, de manera que la mayoría indica que pocas veces asistieron a su consultorio.

Tabla 13: ASISTENCIA DE UN VISITADOR MÉDICO DE LA EMPRESA EFARMA

Respuesta	Nº de encuestados	%
Muchas veces	52	32%
Poca veces	109	68%
Nunca	0	0%
Total	161	100%



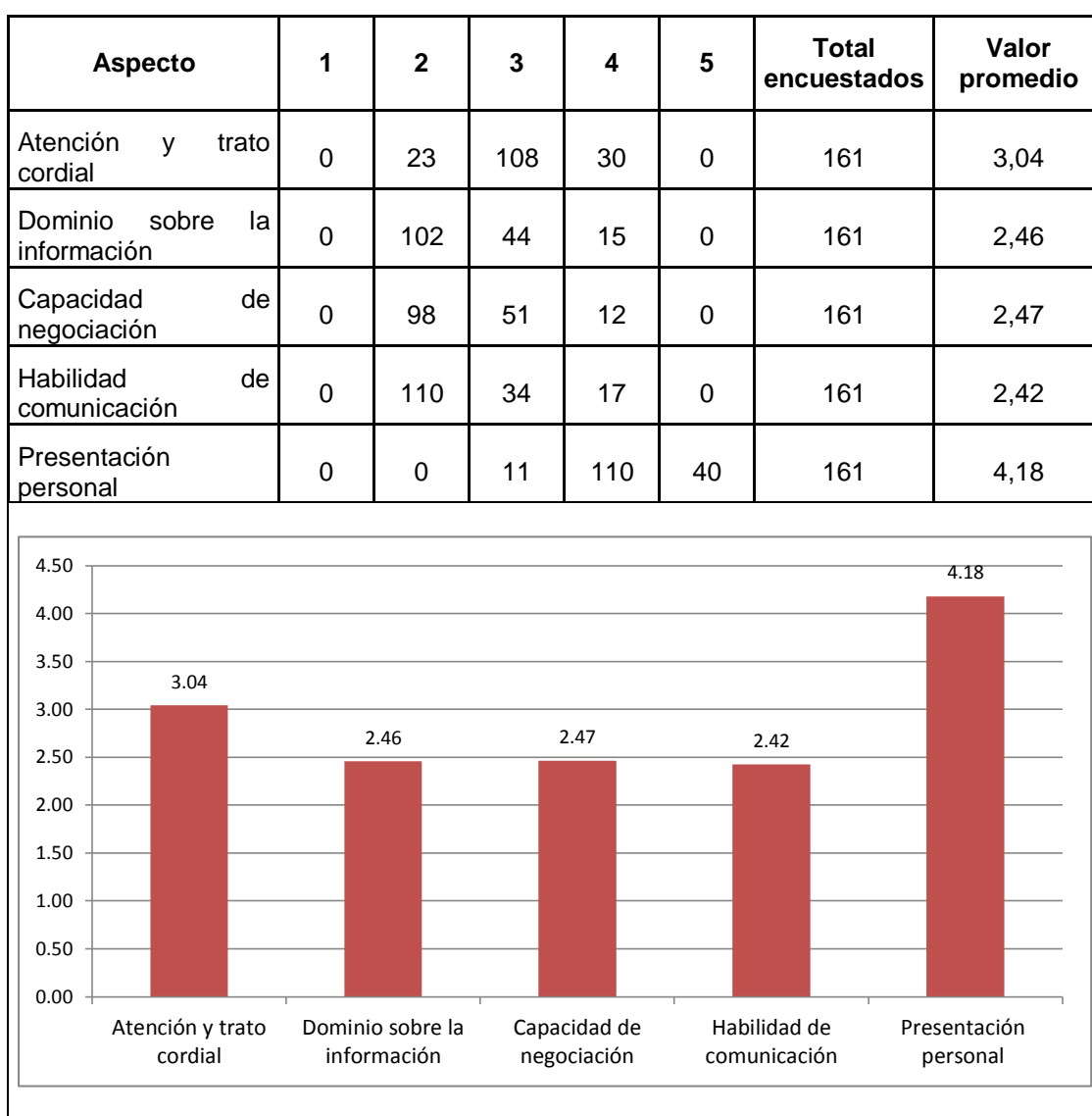
Fuente: Elaboración según encuestas realizadas.

El 68% indica que pocas veces visitaron su consultorio, mientras que solamente el 32% indica que asistieron muchas veces. Este hecho en cierta forma explica porque la mayor parte de los médicos no tiene preferencia para recetar medicamentos de EFARMA, puesto que no conocen todas las características y cualidades de dichos productos.

- **Calificación de atributos de los visitantes médicos de la empresa EFARMA**

A criterio de los médicos que recetan medicamentos de EFARMA, los visitantes de dicha empresa presentan algunas limitaciones que pueden incidir para que no se promueva una mayor demanda de dichos productos.

Tabla 14: CALIFICACIÓN DE ATRIBUTOS DE LOS VISITADORES MÉDICOS DE LA EMPRESA EFARMA



Fuente: Elaboración según encuestas realizadas.

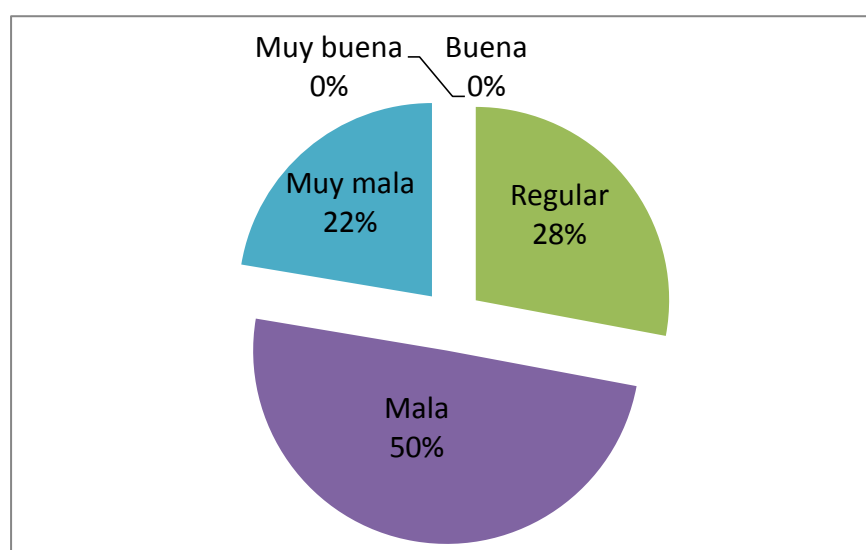
Según la calificación emitida por los galenos, la mayoría de los atributos considerados de los visitantes médicos están por debajo de la calificación media (2,5), de forma que tienen falencias relacionadas con la habilidad de

comunicación, dominio sobre la información y su capacidad de negociación, elementos importantes para poder influir en la decisión de los doctores a la hora de recetar estos productos.

- **Calificación de la información disponible de la empresa EFARMA**

Respecto a la información disponible de la empresa, se advierte que los médicos tienen una percepción negativa, puesto que mayormente la califican como mala o muy mala.

Gráfico 7: CALIFICACIÓN DE LA INFORMACIÓN DISPONIBLE DE LA EMPRESA EFARMA



Fuente: Elaboración según encuestas realizadas.

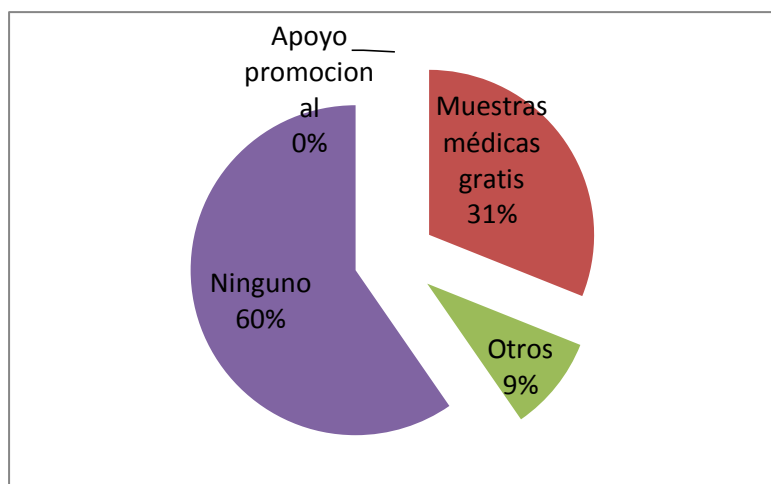
A criterio de los 161 encuestados que recetan medicamentos de EFARMA, la información que se les brinda no es adecuada, razón por la cual la califican como mala o muy mala, no existiendo una valoración positiva que contradiga dicha respuesta.

Este aspecto de igual manera debe ser mejorado, puesto que no se está brindado adecuadamente la información de los productos de la empresa al sector médico, quienes desconocen las cualidades de dichos medicamentos y por ende no pueden recetar a sus pacientes.

- **Aspectos promocionales que desarrolla la empresa EFARMA**

De acuerdo con las respuestas emitidas, otra de las falencias que tiene la empresa es la relacionada con el tema promocional, puesto que la mayoría de los encuestados indica que no conoce o no tiene acceso a ninguna promoción de EFARMA.

Gráfico 8: ASPECTOS PROMOCIONALES QUE DESARROLLA LA EMPRESA EFARMA



Fuente: Elaboración según encuestas realizadas.

Como se puede apreciar, el 60% de los médicos que recetan productos de EFARMA indican que no reciben ningún apoyo promocional, mientras que el restante 40% menciona la entrega de muestras médicas gratis y otros productos de menor relevancia.

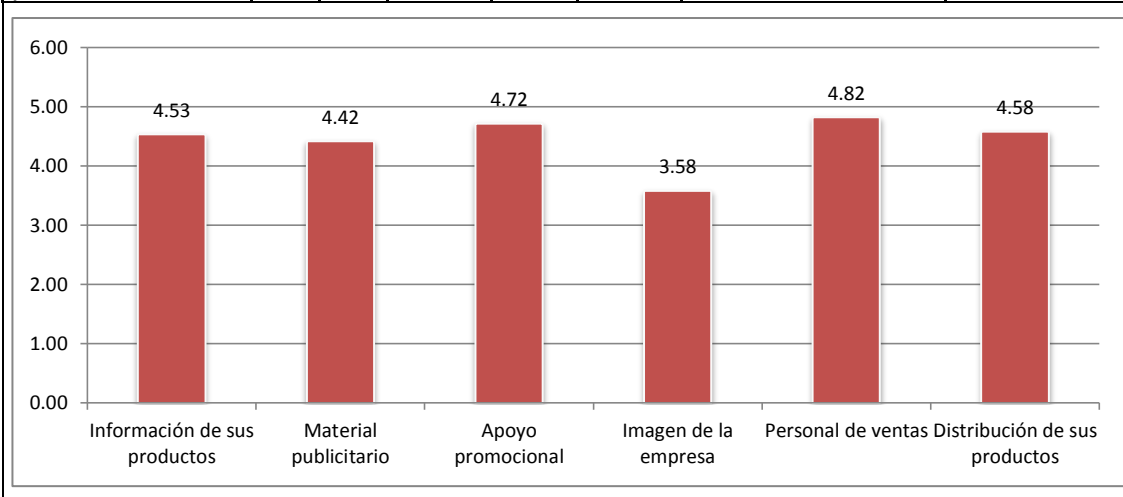
Este hecho de igual manera puede influir a la hora de realizar la prescripción de medicamentos por parte de los médicos, quienes perciben que no reciben ningún beneficio, por así decir, de la empresa, razón por la cual optan por no sugerir a sus pacientes estos productos.

- **Aspectos que debe mejorar la empresa EFARMA para promover sus medicamentos de marca**

A criterio de la totalidad de encuestados, es decir los médicos que recetan y los que no recetan medicamentos de EFARMA, existen muchos aspectos que debería mejorar la empresa para así poder brindar un mejor servicio.

Tabla 15: ASPECTOS QUE DEBE MEJORAR LA EMPRESA EFARMA PARA PROMOVER SUS MEDICAMENTOS DE MARCA

Aspecto	1	2	3	4	5	Total encuestados	Valor promedio
Información de sus productos	0	0	35	50	173	258	4,53
Material publicitario	0	0	41	68	149	258	4,42
Apoyo promocional	0	0	15	43	200	258	4,72
Imagen de la empresa	0	0	153	60	45	258	3,58
Personal de ventas	0	0	0	47	211	258	4,82
Distribución de sus productos	0	0	30	49	179	258	4,58



Fuente: Elaboración según encuestas realizadas.

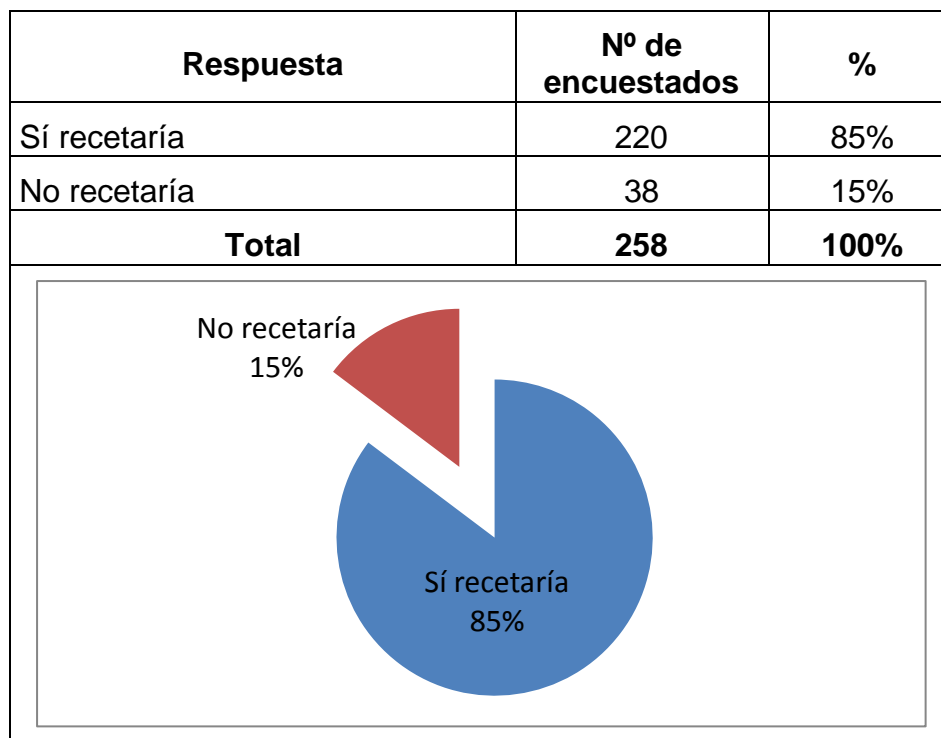
Según el valor promedio obtenido, los aspectos que necesariamente debe mejorar la empresa EFARMA están referidos al personal de ventas (4,82), el apoyo promocional (4,72) y la distribución de sus productos (4,58), sin dejar de lado lo relacionado con la información y el material publicitario de sus productos.

- **Predisposición a recetar medicamentos de marca de la empresa EFARMA**

Considerando que la empresa EFARMA pueda desarrollar una estrategia que brinde mayor información y promoción sobre sus productos, la percepción de los médicos encuestados para recetar dichos medicamentos es positiva, de

forma que un mayor porcentaje estaría de acuerdo en recetar estos productos a sus pacientes.

Tabla 16: PREDISPOSICIÓN A RECETAR MEDICAMENTOS DE MARCA DE LA EMPRESA EFARMA



Fuente: Elaboración según encuestas realizadas.

De acuerdo con la respuesta emitida, el 85% de los encuestados (220 médicos) indican que si EFARMA informa y promociona de mejor manera sobre sus productos, ellos procederían a recetar dichos medicamentos. Al contrario de estos encuestados, el 15% (38 médicos) indica que no recetaría esta marca.

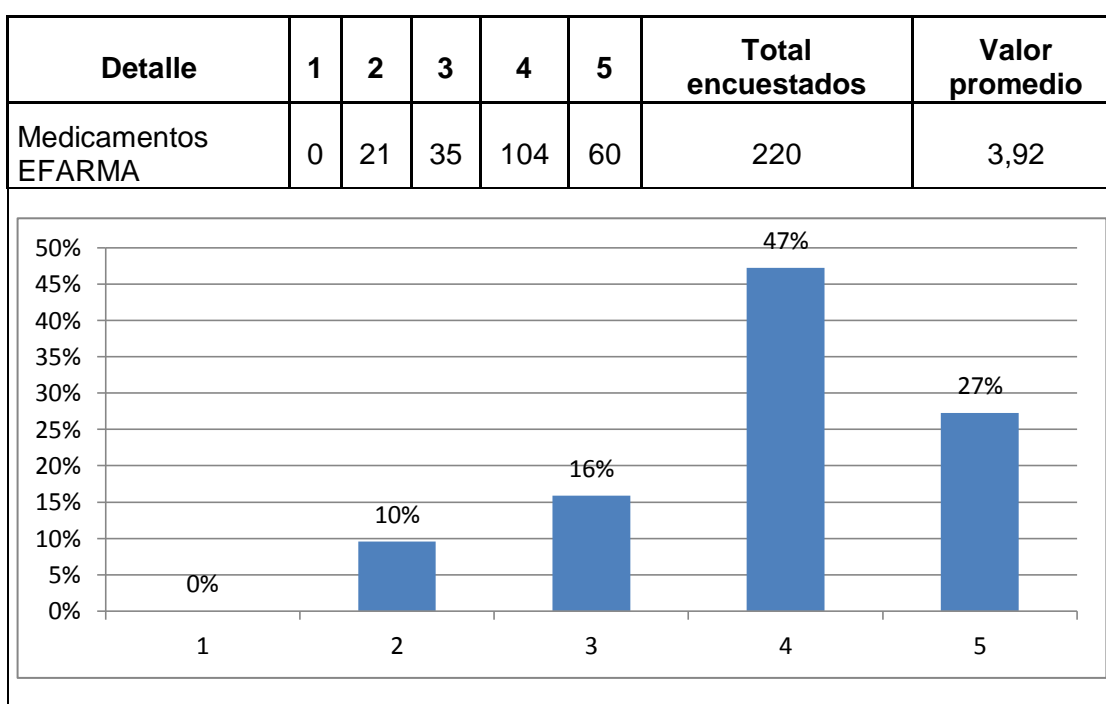
Bajo estos criterios, si la empresa EFARMA mejora los procesos de información y promoción de sus productos existe la posibilidad que una mayor cantidad de médicos puedan recetar sus medicamentos y así mejorar sus ventas y su posicionamiento de mercado.

Evidentemente, las acciones a realizar deben estar centradas en estos aspectos de forma que se pueda impulsar apropiadamente los medicamentos de marca de EFARMA y así generar un mayor volumen de ventas, de forma que revierta la actual situación.

- **Sustitución y frecuencia de receta de medicamentos de marca de la empresa EFARMA**

Los 220 encuestados expresaron un alto interés para sustituir la receta de otros medicamentos con los productos de la empresa EFARMA y así prescribir dichos medicamentos con mayor frecuencia.

Tabla 17: SUSTITUCIÓN Y FRECUENCIA DE RECETA DE MEDICAMENTOS DE MARCA DE LA EMPRESA EFARMA



Fuente: Elaboración según encuestas realizadas.

Según el valor promedio obtenido, la frecuencia de receta y sustitución de medicamentos de marca de EFARMA tiene una calificación de 3,92 lo que implica que existiría un incremento importante en la prescripción de este tipo de productos, con lo cual se podría incrementar el nivel de ventas que tiene dicha marca actualmente si se compara con los datos obtenidos en la tabla # 11.

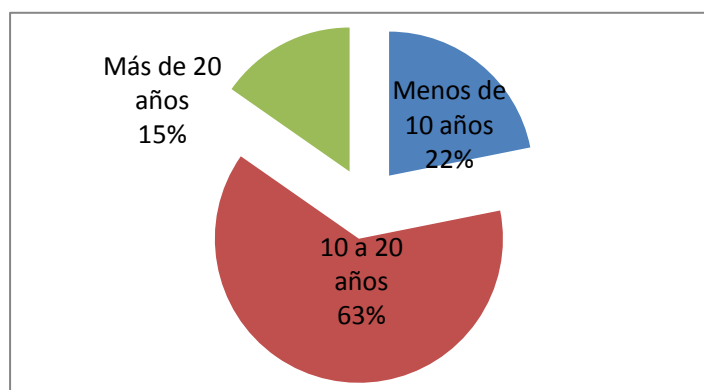
2.3.1.2 INFORMACIÓN OBTENIDA DEL SEGMENTO DE ESTABLECIMIENTOS FARMACÉUTICOS

Conforme a la muestra, se realizó 183 encuestas a establecimientos farmacéuticos, los resultados obtenidos son presentados en los siguientes gráficos.

I. INFORMACIÓN GENERAL

A nivel de información general se consultó el tiempo de actividad que tienen los establecimientos farmacéuticos, pudiéndose observar que la mayor parte de las farmacias funcionan hace más de 10 años.

Gráfico 9: AÑOS DE FUNCIONAMIENTO DEL ESTABLECIMIENTO FARMACÉUTICO



Fuente: Elaboración según encuestas realizadas.

Como se observa en el gráfico, alrededor del 78% de las farmacias encuestadas tienen más de 10 años de funcionamiento, en cambio el restante 22% inició sus actividades hace menos de 10 años.

De acuerdo con esto, el sector presenta mayormente establecimientos farmacéuticos que ya están consolidados, los cuales tienen bastante tiempo de actividad laboral y cuentan con una clientela ya establecida.

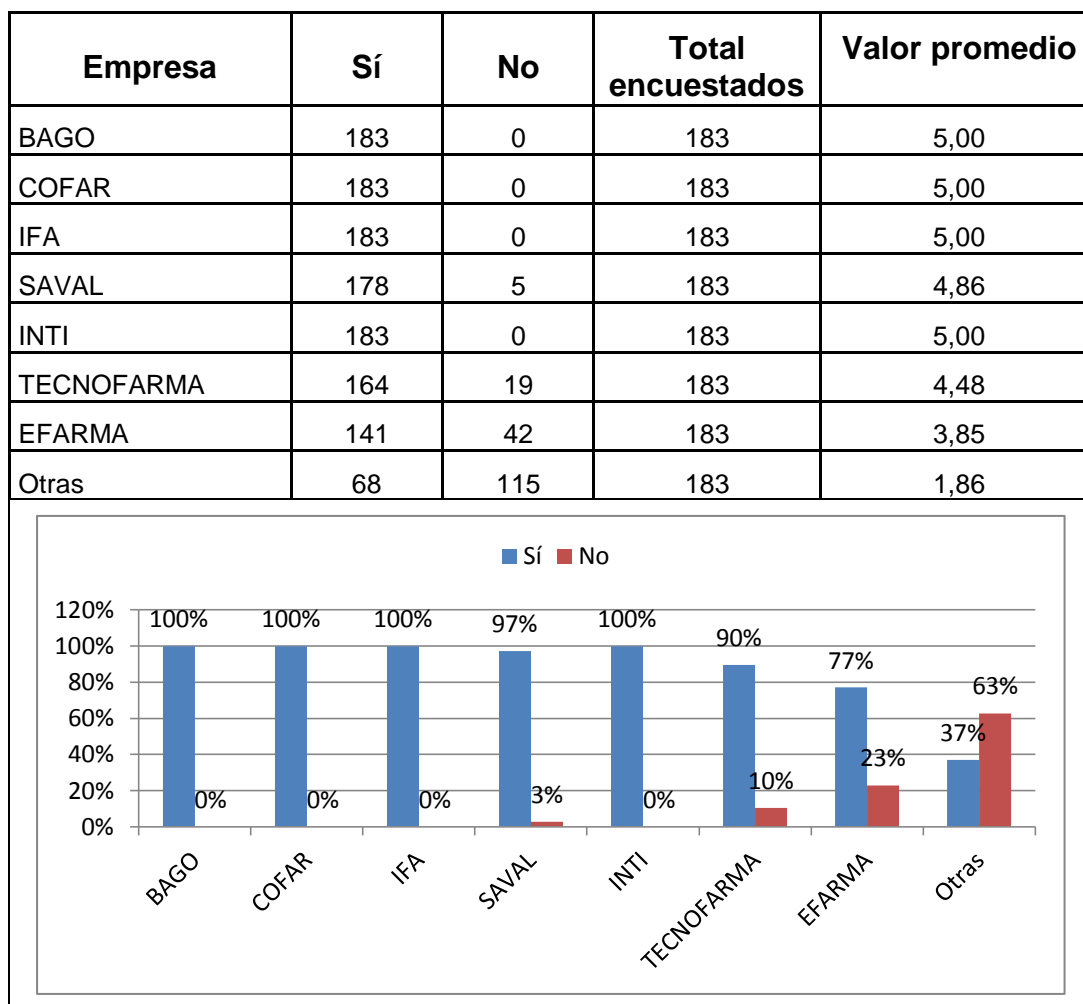
II. INFORMACIÓN SOBRE MEDICAMENTOS DE MARCA

Respecto a la información relacionada con los medicamentos de marca, seguidamente se presenta los datos recabados mediante la encuesta.

- **Medicamentos de marca que son comercializados en los establecimientos farmacéuticos**

Según se puede apreciar, la mayor parte de los establecimientos encuestados comercializan distintas líneas de medicamentos, pudiéndose advertir que las que tienen mayor participación son BAGO, COFAR, IFA e INTI.

Tabla 18: MEDICAMENTOS DE MARCA QUE SON COMERCIALIZADOS EN LAS FARMACIAS



Fuente: Elaboración según encuestas realizadas.

Los medicamentos de marca de BAGO, COFAR, IFA e INTI son comercializados en todos las farmacias encuestadas, en cambio las de SAVAL, TECNOFARMA, EFARMA y otras líneas menos conocidas (ROEMMERS, TERBOL, PROCAPS, etc.) no se venden en todos estos establecimientos.

Considerando el caso de EFARMA, esta marca no es comercializada en el 23% de las farmacias (42 establecimientos), porcentaje alto donde no se

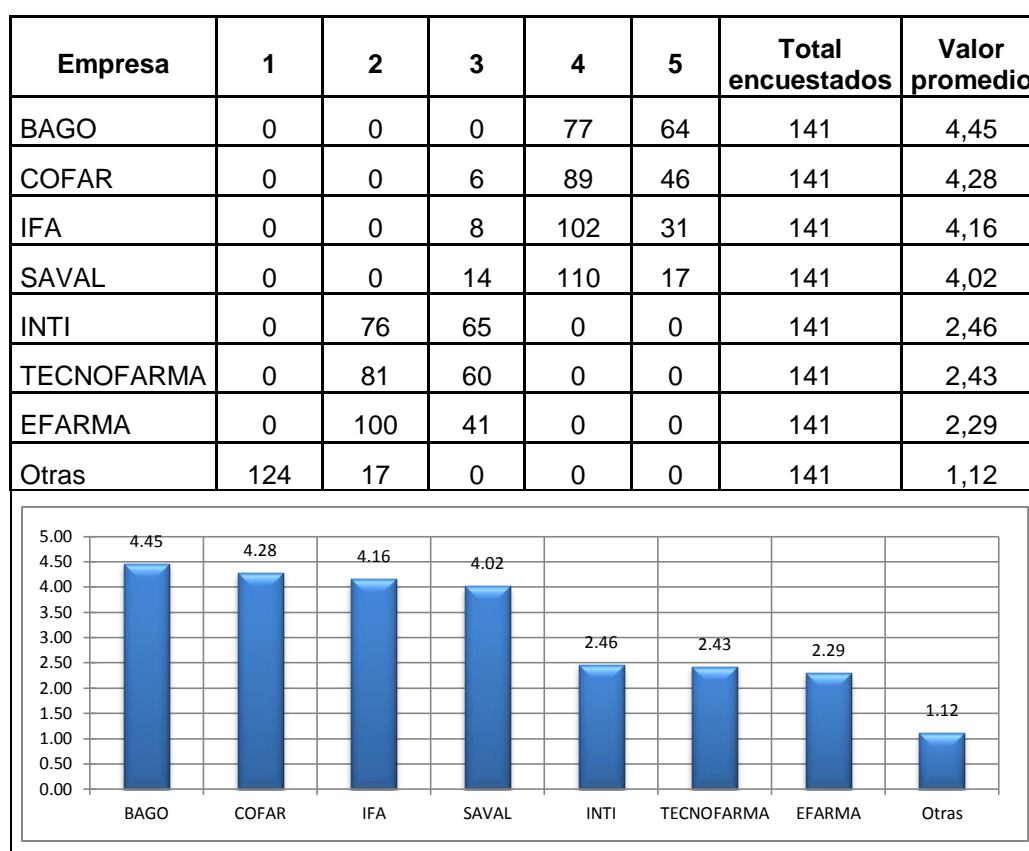
distribuye estos productos y que es preocupante porque limita la distribución de dichos medicamentos a la población demandante.

- **Calificación de la imagen de las empresas farmacéuticas que ofertan medicamentos de marca**

Considerando solamente a aquellas farmacias que comercializan productos de EFARMA, además de otras líneas, se les procedió a consultar su percepción sobre algunos aspectos propios de este tipo de productos farmacéuticos.

Inicialmente, la consulta se realizó sobre la imagen de las empresas farmacéuticas, donde se pudo establecer que las marcas mejor valoradas respecto a dicho criterio corresponden a BAGO, COFAR, IFA y SAVAL, mientras que las menos valoradas son INTI, TECNOFARMA y EFARMA, además de otras menos conocidas.

Tabla 19: CALIFICACIÓN DE LA IMAGEN DE LAS EMPRESAS FARMACÉUTICAS QUE OFERTAN MEDICAMENTOS DE MARCA



Fuente: Elaboración según encuestas realizadas.

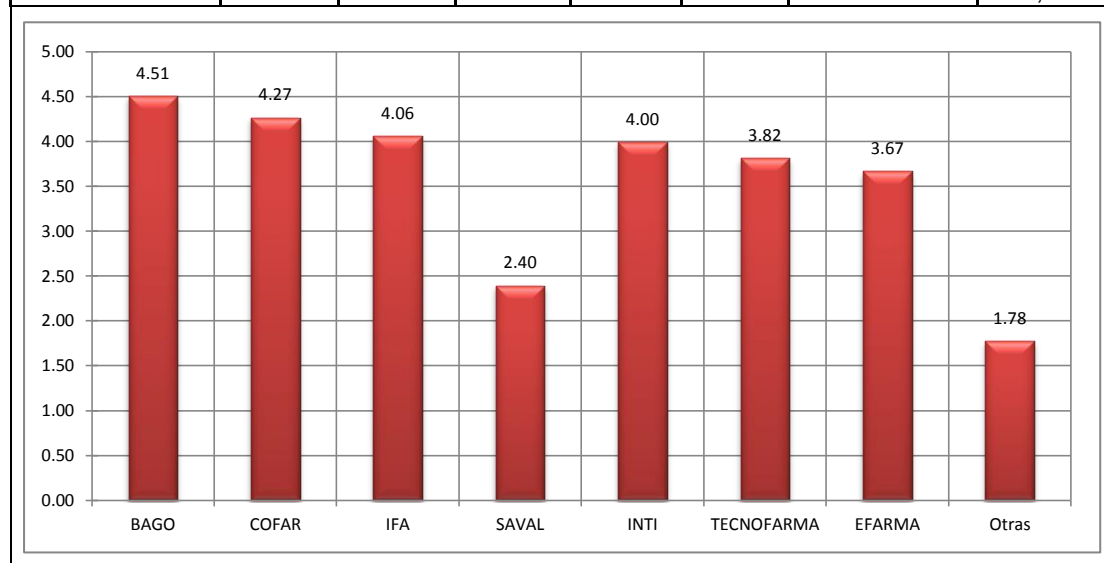
Como se puede apreciar, existe una percepción positiva de la imagen de empresas como BAGO, COFAR, IFA y SAVAL, en cambio la valoración emitida para marcas como INTI, TECNOFARMA y EFARMA es negativa y está por debajo de la media (2,5), aspecto que deben considerar estos laboratorios a fin de poder revertir dicha calificación.

- **Calificación de la calidad de los medicamentos de marca que ofertan las empresas farmacéuticas**

A nivel de la calidad de los medicamentos de marca que ofertan las empresas farmacéuticas, las líneas que tienen una mejor valoración son BAGO, COFAR, IFA e INTI, como se puede apreciar en el cuadro.

Tabla 20: CALIFICACIÓN DE LA CALIDAD DE LOS MEDICAMENTOS DE MARCA SEGÚN EMPRESAS FARMACÉUTICAS

Empresa	1	2	3	4	5	Total encuestados	Valor promedio
BAGO	0	0	0	69	72	141	4,51
COFAR	0	0	13	77	51	141	4,27
IFA	0	0	23	86	32	141	4,06
SAVAL	0	93	40	8	0	141	2,40
INTI	0	0	23	95	23	141	4,00
TECNOFARMA	0	0	47	73	21	141	3,82
EFARMA	0	0	47	94	0	141	3,67
Otras	31	110	0	0	0	141	1,78



Fuente: Elaboración según encuestas realizadas.

De acuerdo con estos criterios, BAGO, COFAR, IFA e INTI son las empresas que presentan una mejor calidad de sus productos, mientras que SAVAL junto con otras marcas menos conocidas son las que tienen una menor calificación.

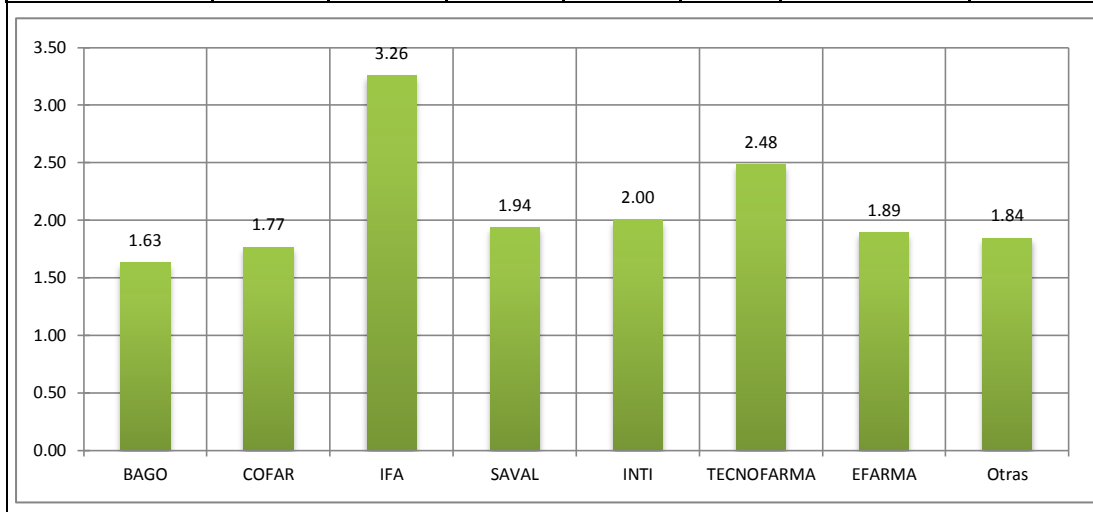
Respecto a EFARMA, la empresa tiene una calificación relativamente positiva, más aún si se considera que no realiza una adecuada socialización de las cualidades de sus medicamentos.

- **Calificación del precio de los medicamentos de marca que ofertan las empresas farmacéuticas**

Respecto al precio, los medicamentos de marca más caros corresponden a la línea de IFA, mientras que los más baratos son los de BAGO y COFAR.

Tabla 21: CALIFICACIÓN DEL PRECIO DE LOS MEDICAMENTOS DE MARCA SEGÚN EMPRESAS FARMACÉUTICAS

Empresa	1	2	3	4	5	Total encuestados	Valor promedio
BAGO	52	89	0	0	0	141	1,63
COFAR	33	108	0	0	0	141	1,77
IFA	0	2	101	38	0	141	3,26
SAVAL	51	48	42	0	0	141	1,94
INTI	32	77	32	0	0	141	2,00
TECNOFARMA	0	73	68	0	0	141	2,48
EFARMA	35	86	20	0	0	141	1,89
Otras	63	37	41	0	0	141	1,84



Fuente: Elaboración según encuestas realizadas.

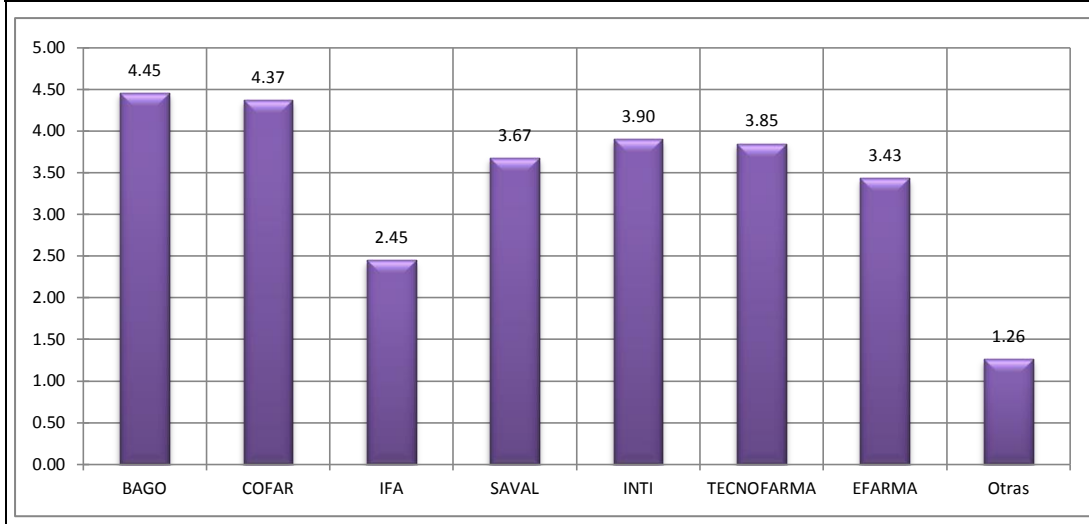
Considerando solamente la marca EFARMA se observa que tienen una valoración de 1,89 que implica que sus precios están entre los más bajos del mercado, aspecto positivo que puede servir para promover de mejor manera la demanda de sus medicamentos.

- **Calificación de la atención que brindan las empresas farmacéuticas que ofertan medicamentos de marca**

A nivel de la atención que brindan los laboratorios farmacéuticos, se advierte que las marcas de BAGO y COFAR son las que tienen una mayor valoración, lo cual implica que ofrecen una buena atención a las farmacias.

Tabla 22: CALIFICACIÓN DE LA ATENCIÓN QUE BRINDAN LAS EMPRESAS FARMACÉUTICAS QUE OFERTAN MEDICAMENTOS DE MARCA

Empresa	1	2	3	4	5	Total encuestados	Valor promedio
BAGO	0	0	0	77	64	141	4,45
COFAR	0	0	0	89	52	141	4,37
IFA	0	85	49	7	0	141	2,45
SAVAL	0	0	62	63	16	141	3,67
INTI	0	0	39	77	25	141	3,90
TECNOFARMA	0	0	39	84	18	141	3,85
EFARMA	0	0	80	61	0	141	3,43
Otras	104	37	0	0	0	141	1,26



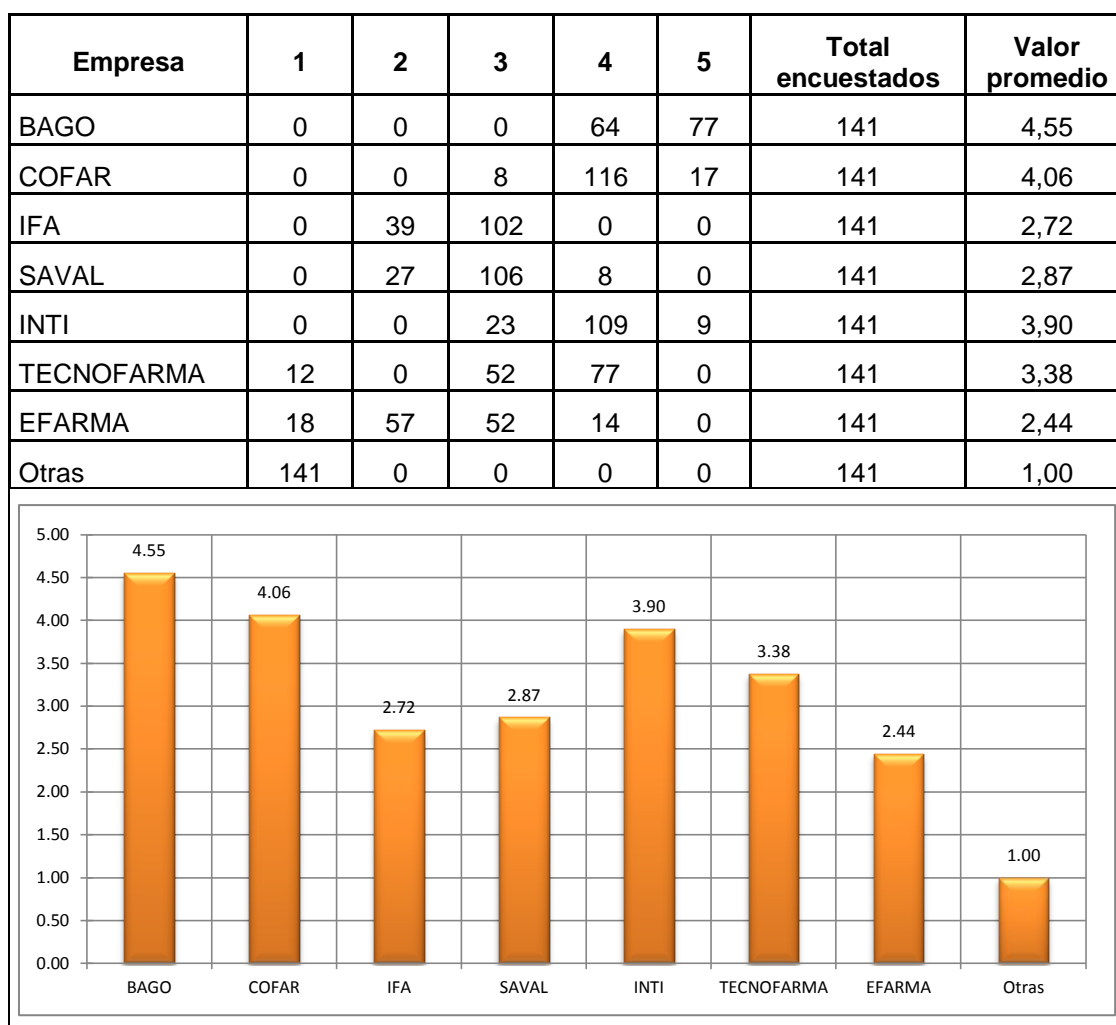
Fuente: Elaboración según encuestas realizadas.

En el caso de EFARMA, si bien la percepción es relativamente positiva, su calificación está por debajo de las demás líneas y solamente está por encima de IFA y del grupo de otras marcas menos conocidas, siendo por tanto un aspecto a considerar de forma que se pueda mejorar dicha percepción.

- **Calificación de la información que brindan las empresas farmacéuticas que ofertan medicamentos de marca**

Con relación a la información que brindan las empresas farmacéuticas, las mejor calificadas son las líneas BAGO y COFAR, mientras que EFARMA es la que tiene una menor calificación.

Tabla 23: CALIFICACIÓN DE LA INFORMACIÓN QUE BRINDAN LAS EMPRESAS FARMACÉUTICAS QUE OFERTAN MEDICAMENTOS DE MARCA



Fuente: Elaboración según encuestas realizadas.

Este aspecto resulta preocupante para la empresa EFARMA, puesto que muestra que actualmente no se realiza un adecuado proceso de información sobre sus productos, siendo preciso mejorar tal situación y así revertir dicha percepción.

- **Medicamentos de marca que son más demandados**

De acuerdo con el criterio de las farmacias consultadas, los medicamentos de marca que son más demandados por los clientes son de las líneas BAGO, IFA y COFAR, mientras que los productos menos demandados corresponden a TECNOFARMA, EFARMA y otras marcas menos conocidas.

Tabla 24: MEDICAMENTOS DE MARCA QUE SON MÁS DEMANDADOS

Empresa	1	2	3	4	5	Total encuestados	Valor promedio
BAGO	0	0	0	90	51	141	4,36
COFAR	0	0	23	79	39	141	4,11
IFA	0	0	0	96	45	141	4,32
SAVAL	0	22	71	48	0	141	3,18
INTI	0	29	77	35	0	141	3,04
TECNOFARMA	14	46	56	25	0	141	2,65
EFARMA	29	48	50	14	0	141	2,35
Otras	62	79	0	0	0	141	1,56

Empresa	Valor promedio
BAGO	4.36
COFAR	4.11
IFA	4.32
SAVAL	3.18
INTI	3.04
TECNOFARMA	2.65
EFARMA	2.35
Otras	1.56

Fuente: Elaboración según encuestas realizadas.

De acuerdo con estos datos, los medicamentos de marca de EFARMA son los menos demandados por los pacientes, aspecto que ratifica en cierta forma la información recabada del segmento de médicos, donde de igual manera se pudo establecer que dichos productos son los menos recetados.

Bajo esta perspectiva, es preciso revertir dicha situación y desarrollar acciones que contribuyan a mejorar los niveles de venta actuales que tiene la empresa.

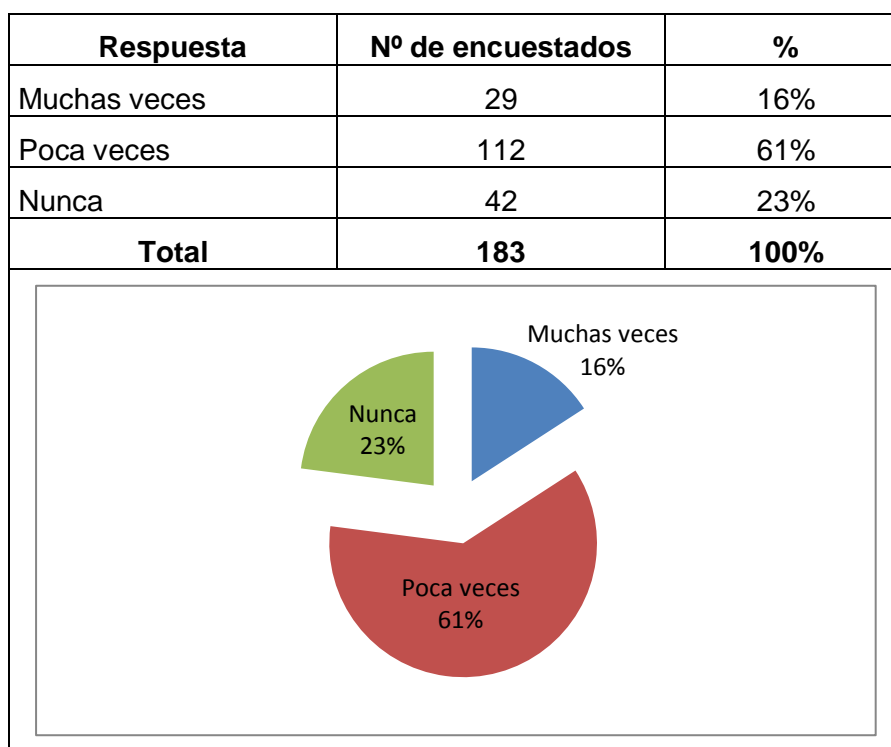
III. INFORMACIÓN SOBRE LA EMPRESA EFARMA

A continuación se presenta la información relacionada con la empresa EFARMA.

- **Concurrencia de un visitador médico de la empresa EFARMA**

Consultando a los 183 responsables de farmacias que fueron encuestados, se observa que existe los visitadores asisten con poca frecuencia a dichos establecimientos.

Tabla 25: CONCURRENCIA DE UN VISITADOR MÉDICO DE LA EMPRESA EFARMA



Fuente: Elaboración según encuestas realizadas.

Según estos datos, se observa que el 61% de las farmacias recibe en pocas ocasiones la visita de personal de EFARMA, existiendo además un 23% que nunca tuvo dicha visita y razón por la cual no comercializan esta línea, en tanto que el restante 16% menciona que sí tuvo la concurrencia frecuente de estos visitantes médicos.

En función a esto, evidentemente se advierte que no ha existido la adecuada socialización de los medicamentos de marca que ofrece EFARMA, lo cual repercute negativamente en las expectativas de ventas de la empresa, más aún si se considera que dicha línea no se comercializa en todas las farmacias y por ende se limita la distribución y acceso a estos productos.

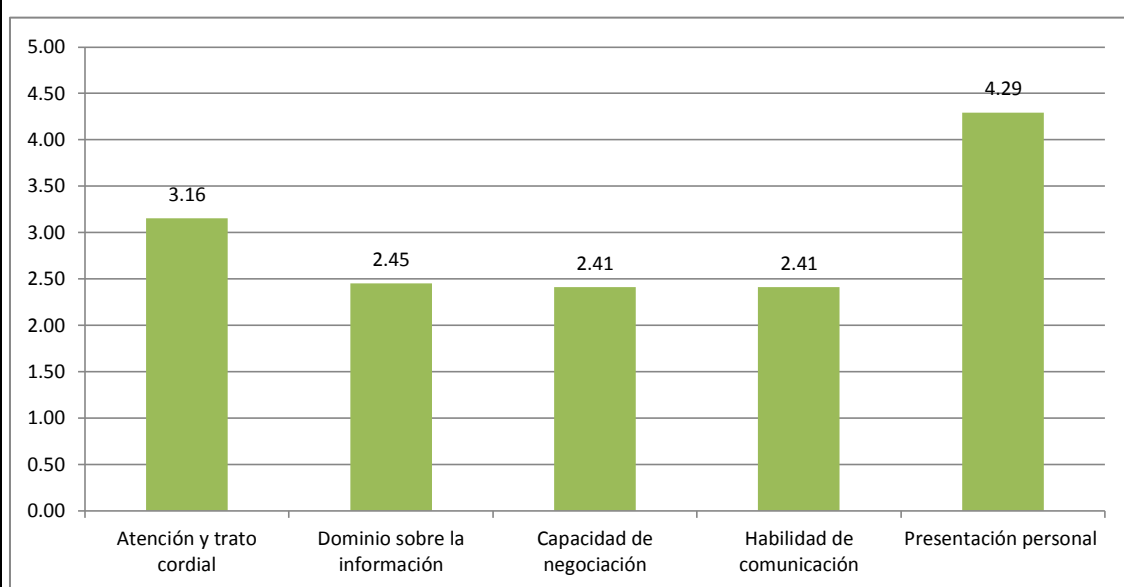
Esta situación necesariamente debe cambiar de forma que las farmacias puedan recibir frecuentemente la visita del personal de la empresa EFARMA y así poder tanto comercializar sus productos como también conocer las ventajas que ofrece dicha línea de medicamentos.

- **Calificación de atributos de los visitantes médicos de la empresa EFARMA**

Considerando algunos aspectos relacionados con el accionar de los visitantes médicos de EFARMA y la respectiva valoración que hacen los responsables de las farmacias, se puede observar que dicho personal tiene limitaciones en sus capacidades comunicación e información, las cuales pueden incidir negativamente en la comercialización de los medicamentos de marca de esta empresa.

Tabla 26: CALIFICACIÓN DE ATRIBUTOS DE LOS VISITADORES MÉDICOS DE LA EMPRESA EFARMA

Aspecto	1	2	3	4	5	Total encuestados	Valor promedio
Atención y trato cordial	0	18	83	40	0	141	3,16
Dominio sobre la información	0	82	54	5	0	141	2,45
Capacidad de negociación	0	93	38	10	0	141	2,41
Habilidad de comunicación	0	97	30	14	0	141	2,41
Presentación personal	0	0	0	100	41	141	4,29



Fuente: Elaboración según encuestas realizadas.

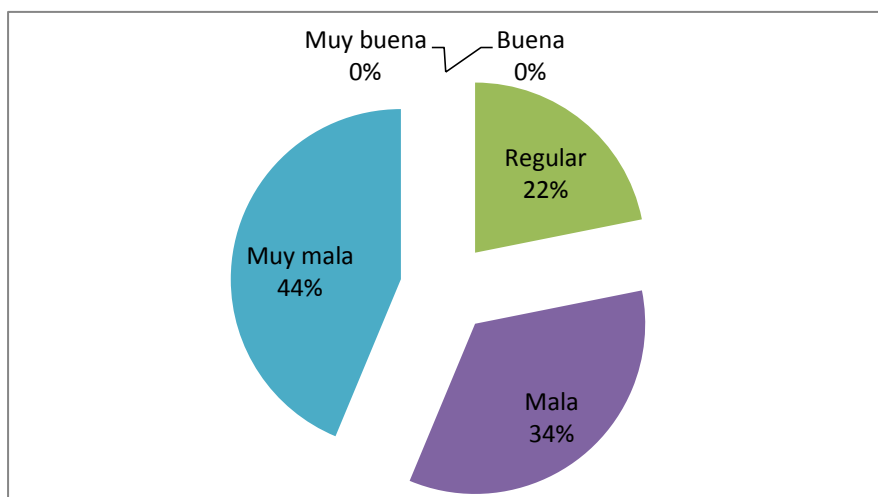
Como se puede apreciar, los aspectos menos valorados están relacionados con la capacidad de negociación, habilidad de comunicación y el dominio sobre la información de la empresa y los medicamentos que oferta, los cuales a criterio de los responsables de las farmacias deben ser mejorados y solucionados, necesariamente, para así poder brindar una mejor socialización sobre dichos productos.

Este aspecto se pudo advertir de igual manera en la encuesta realizada a los médicos, quienes también opinaron que se debe mejorar las capacidades de relacionamiento e información que tienen los visitantes de la empresa.

- **Calificación de la información disponible de la empresa EFARMA**

Con relación a la información disponible que se tiene de EFARMA, se puede observar que la mayor parte de los encuestados califican la misma negativamente, dándole una valoración de mala o muy mala.

Gráfico 10: CALIFICACIÓN DE LA INFORMACIÓN DISPONIBLE DE LA EMPRESA EFARMA



Fuente: Elaboración según encuestas realizadas.

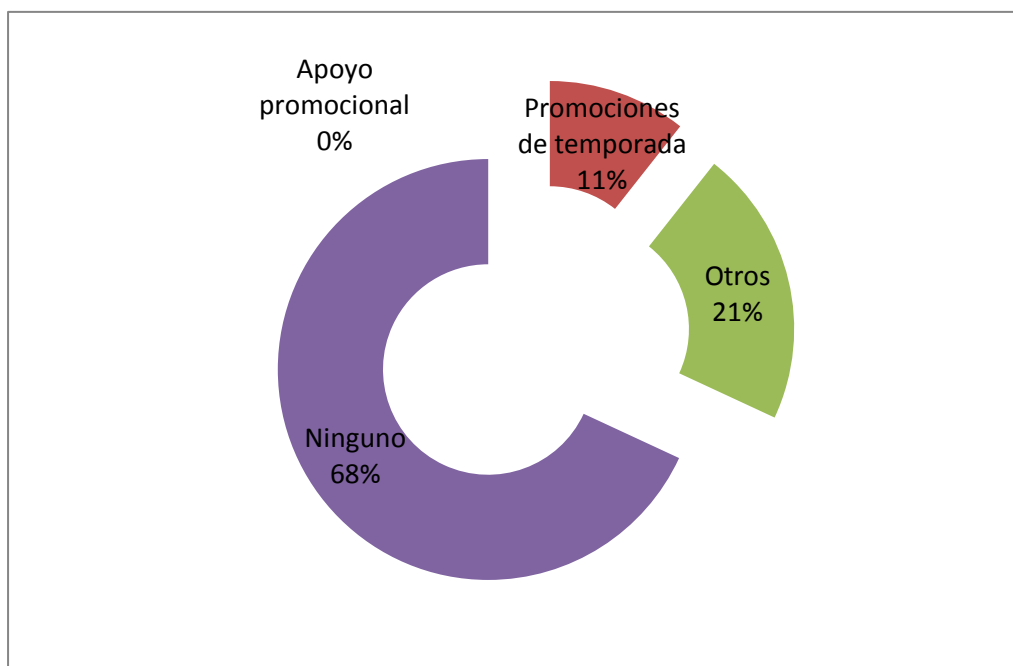
Como se puede apreciar, el 78% de los encuestados indican que la información disponible de la empresa es mala o muy mala, mientras que el restante 22% la valora como regular, sin que exista opiniones positivas sobre dicho aspecto.

Evidentemente, la información existente de la empresa EFARMA no es la más adecuada o en su caso no ha sido presentada apropiadamente por los visitantes médicos, siendo preciso optimizar tal aspecto a fin de poder socializar adecuadamente todas aquellas cualidades de los medicamentos de marca que ofrece y así poder promover su comercialización.

- **Aspectos promocionales que desarrolla la empresa EFARMA**

Con relación a los aspectos promocionales que desarrolla EFARMA, se advierte que un mayor porcentaje de los encuestados opina que no tuvo acceso a ningún tipo de promoción por parte de esta empresa.

Gráfico 11: ASPECTOS PROMOCIONALES QUE DESARROLLA LA EMPRESA EFARMA



Fuente: Elaboración según encuestas realizadas.

El 68% de los encuestados señala que no recibió ningún tipo apoyo promocional por parte de EFARMA, a diferencia del 32% que afirma que tuvo acceso a promociones de temporada que realiza la empresa y otros productos de menor relevancia.

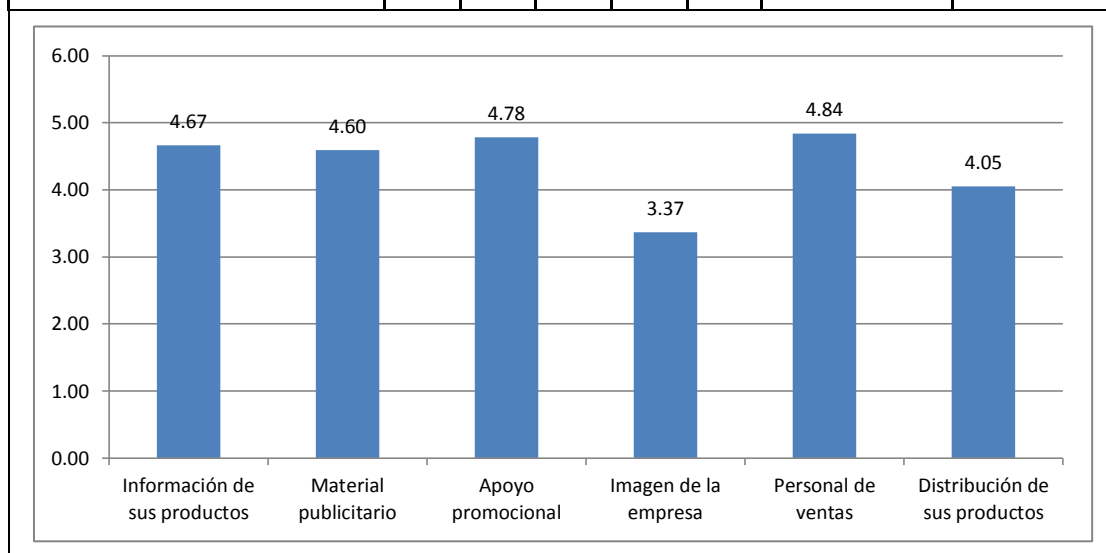
Bajo este criterio, la mayor parte de las farmacias no ha tenido acceso a ningún tipo de apoyo promocional por parte de EFARMA, siendo necesario desarrollar acciones que motiven o impulsen a comercializar estos medicamentos y así poder ampliar la distribución de los mismos.

- **Aspectos que debe mejorar la empresa EFARMA para promover sus medicamentos de marca**

Desde la perspectiva de los responsables de farmacias, los aspectos que debería mejorar la empresa EFARMA están relacionados principalmente con el personal de ventas, el apoyo promocional y el tema de información, como se puede apreciar en el siguiente cuadro.

Tabla 27: ASPECTOS QUE DEBE MEJORAR LA EMPRESA EFARMA PARA PROMOVER SUS MEDICAMENTOS DE MARCA

Aspecto	1	2	3	4	5	Total encuestados	Valor promedio
Información de sus productos	0	0	0	61	122	183	4,67
Material publicitario	0	0	0	74	109	183	4,60
Apoyo promocional	0	0	0	40	143	183	4,78
Imagen de la empresa	0	0	115	68	0	183	3,37
Personal de ventas	0	0	0	30	153	183	4,84
Distribución de sus productos	0	0	40	94	49	183	4,05



Fuente: Elaboración según encuestas realizadas.

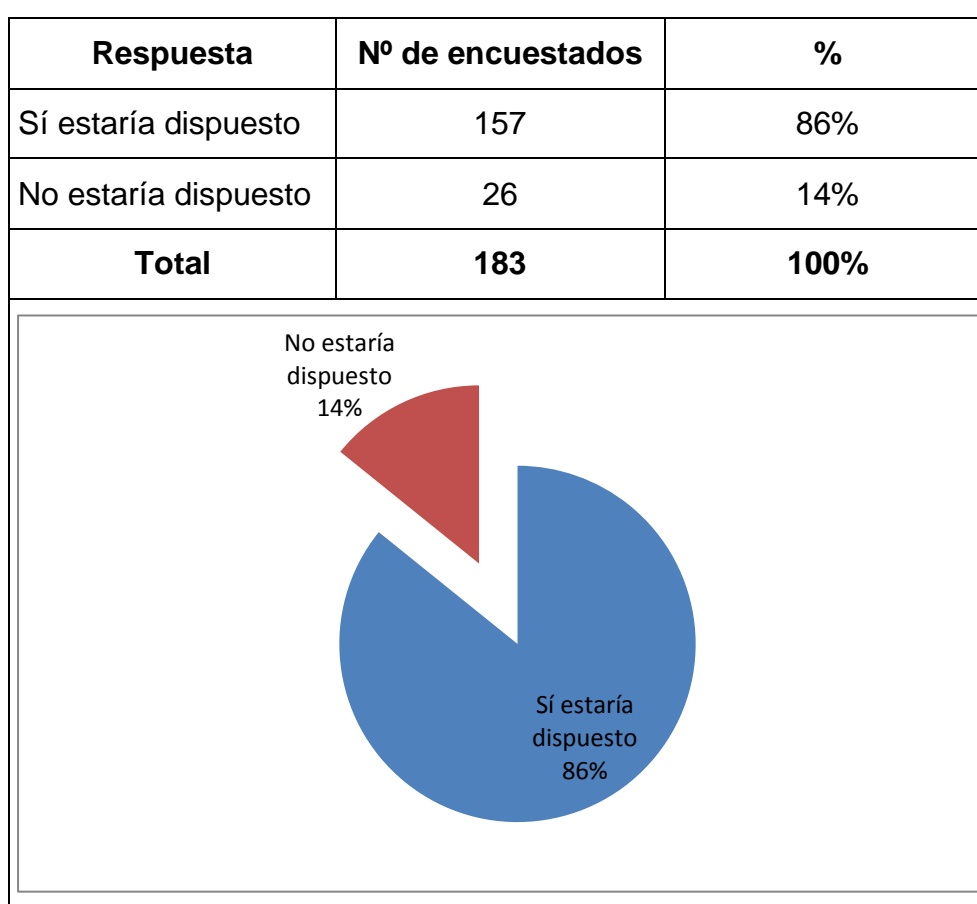
Como se puede apreciar, en función a la calificación emitida por los encuestados se puede establecer aquellas oportunidades de mejora que existirían para la empresa EFARMA, las cuales se centran en aspectos relacionados con el personal de ventas, el apoyo promocional y el material informativo disponible, entre los más relevantes.

Estos aspectos son los que la empresa necesita mejorar o reforzar, de forma que pueda optimizar el proceso de ventas de sus medicamentos de marca y así lograr un mejor posicionamiento en el mercado local.

- **Predisposición a vender medicamentos de marca de la empresa EFARMA**

Asumiendo similar criterio al empleado en la encuesta a médicos, se preguntó a los responsables de farmacias la posibilidad de comercializar los medicamentos de marca de EFARMA si ésta desarrollará una estrategia que brinde mayor información y promoción sobre sus productos, la respuesta fue positiva y se pudo establecer un alto interés por distribuir dichos productos.

Tabla 28: PREDISPOSICIÓN A VENDER MEDICAMENTOS DE MARCA DE LA EMPRESA EFARMA



Fuente: Elaboración según encuestas realizadas.

Como se puede apreciar, el 86% de los responsables de farmacias (157 encuestados) están interesados en distribuir los medicamentos de marca que oferta EFARMA, si dicha empresa informa y promociona de mejor manera sobre sus productos, en cambio el 14% (26 encuestados) indica que no tiene interés y no distribuiría esta línea.

En este sentido, EFARMA debe considerar la posibilidad de optimizar sus actuales procesos de información y promoción de sus productos, de forma que a través de dichas mejoras pueda captar una mayor cantidad de farmacias que distribuyan sus medicamentos y así mejorar sus ventas y su posicionamiento de mercado.

2.4 ANÁLISIS DE POSICIONAMIENTO

El análisis de posicionamiento desarrollado se centró en establecer la participación de mercado que tiene la empresa EFARMA en la ciudad de Sucre y la valoración que tiene esta marca en función a la percepción de los segmentos consultados respecto a algunos de sus atributos, como ser la calidad, precio, imagen, etc.

Para esto, se recurrió a la información obtenida a través de las encuestas realizadas a las farmacias y a los médicos de la ciudad de Sucre, donde las preguntas incluidas precisamente estaban relacionadas con estos aspectos, y en función a la valoración emitida y los puntajes promedios determinados se procedió a establecer el análisis del posicionamiento, tanto de atributos como de mercado que tiene EFARMA y el resto de empresas que compiten en el sector farmacéutico de la ciudad de Sucre.

Con estas consideraciones, se presenta seguidamente el análisis desarrollado, tanto del posicionamiento de atributos como de la participación de mercado en el sector farmacéutico de la ciudad de Sucre.

2.4.1 POSICIONAMIENTO DE ATRIBUTOS

El análisis del posicionamiento de atributos en el sector farmacéutico permite establecer la imagen que tienen en su mente, tanto médicos como responsables de farmacias, sobre las empresas ofertantes que existen en la ciudad de Sucre.

Este análisis se ha establecido considerando 6 atributos, como son el conocimiento sobre la empresa y la imagen que tiene, la calidad y el precio de los medicamentos, la atención e información que brindan sobre dichos productos. Para ello, se cruzó la información obtenida en las encuestas a

médicos y farmacias, relacionando aquellas preguntas donde se calificaba cada uno de los atributos mencionados anteriormente, empleándose las calificaciones obtenidas de cada segmento y estableciéndose un valor promedio general para cada atributo, de forma que se pueda graficar el posicionamiento que tiene cada empresa según los aspectos evaluados.

2.4.1.1 POSICIONAMIENTO DEL CONOCIMIENTO Y LA IMAGEN

Considerando las calificaciones obtenidas en la investigación de mercados para los atributos de conocimiento e imagen, se determinó los siguientes valores promedio de cada empresa.

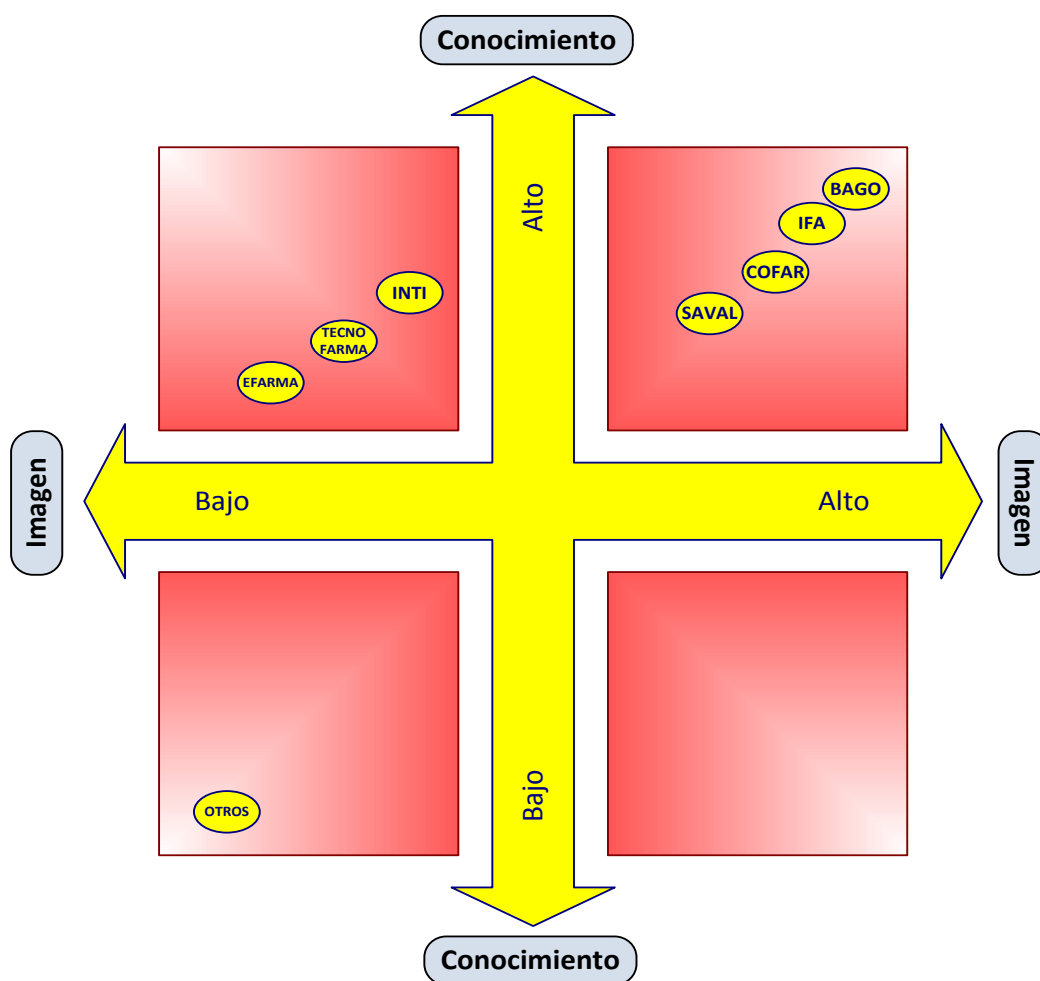
Tabla 29: VALOR PROMEDIO OBTENIDO PARA LOS ATRIBUTOS DE CONOCIMIENTO E IMAGEN, SEGÚN EMPRESAS

Empresa	Conocimiento			Imagen		
	Calificación Médicos	Calificación Farmacias	Valor promedio	Calificación Médicos	Calificación Farmacias	Valor promedio
BAGO	4,55	5,00	4,78	4,16	4,45	4,31
COFAR	4,29	5,00	4,65	4,03	4,28	4,16
IFA	4,43	5,00	4,71	3,94	4,16	4,05
SAVAL	2,95	4,86	3,91	3,99	4,02	4,00
INTI	2,97	5,00	3,99	2,50	2,46	2,48
TECNOFARMA	2,93	4,48	3,70	2,49	2,43	2,46
EFARMA	2,59	3,85	3,22	2,33	2,29	2,31
Otras	1,55	1,86	1,71	1,55	1,12	1,34

Fuente: Elaboración según las tablas 5, 6, 17 y 18.

De acuerdo con estos datos, se tiene el siguiente posicionamiento según los atributos relacionados con el conocimiento de la línea y su imagen.

Gráfico 12: POSICIONAMIENTO SEGÚN EL CONOCIMIENTO Y LA IMAGEN EN EL SECTOR DE MEDICAMENTOS DE MARCA DE LA CIUDAD DE SUCRE



Fuente: Elaboración según la tabla # 28.

Como se puede observar, la empresa BAGO es la mejor posicionada, puesto que es la más conocida y la que tiene una mejor imagen dentro del sector de medicamentos de marca, le siguen las empresas IFA, COFAR y SAVAL, las cuales son menos conocidas y tienen una imagen menos desarrollada.

En el caso de la empresa EFARMA, ésta se encuentra ubicada en el cuadrante superior izquierdo, evidenciando así que, pese a que es relativamente conocida a nivel local, no ha desarrollado adecuadamente su imagen, de manera que no tiene un adecuado posicionamiento, razón por la cual se ubica debajo de marcas como INTI y TECNOFARMA.

2.4.1.2 POSICIONAMIENTO DE CALIDAD DEL PRODUCTO Y PRECIO

Respecto a los atributos de calidad y precio, se determinó los siguientes valores promedio para cada empresa farmacéutica.

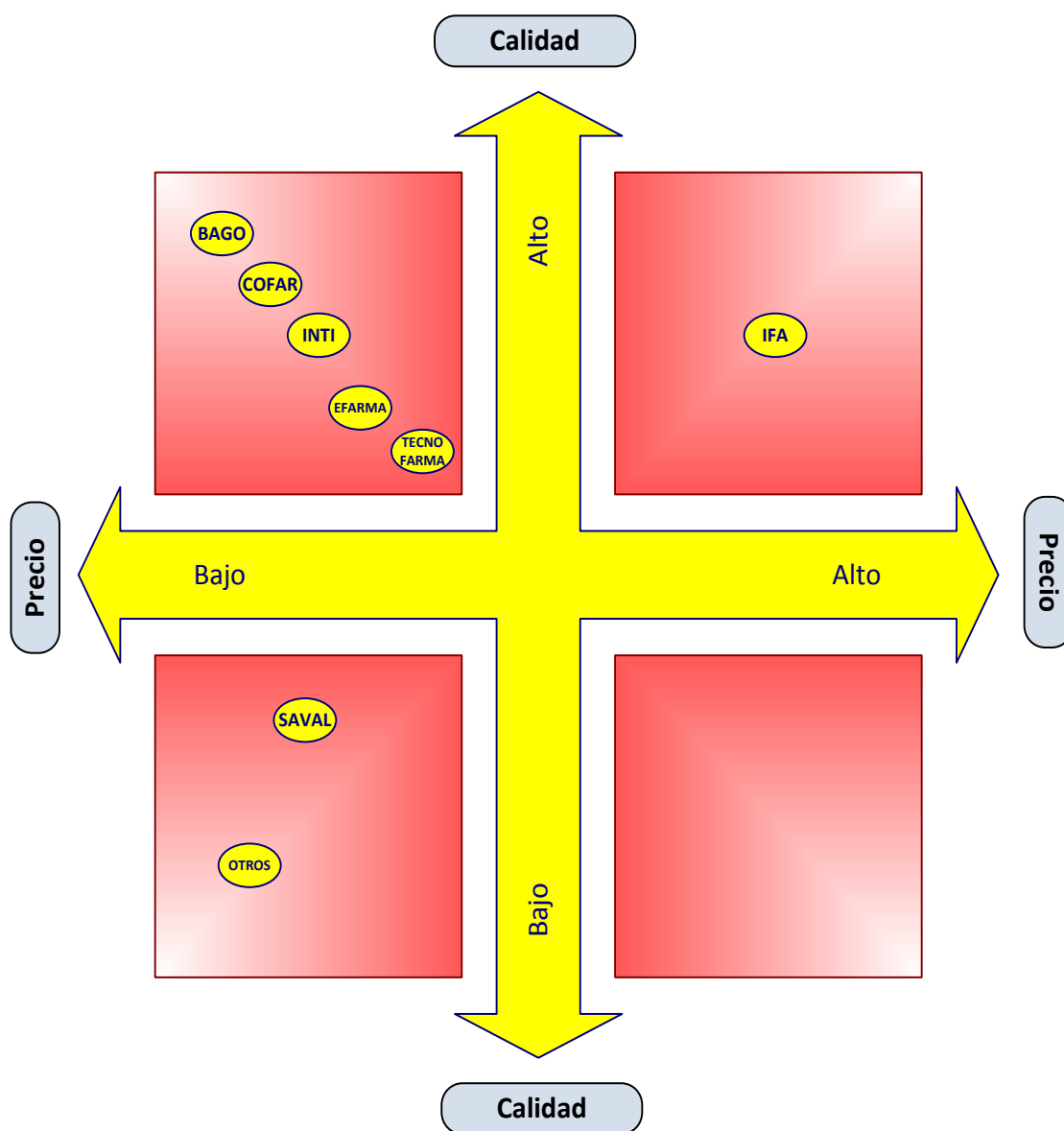
Tabla 30: VALOR PROMEDIO OBTENIDO PARA LOS ATRIBUTOS DE CALIDAD Y PRECIO, SEGÚN EMPRESAS

Empresa	Calidad			Precio		
	Calificación Médicos	Calificación Farmacias	Valor promedio	Calificación Médicos	Calificación Farmacias	Valor promedio
BAGO	4,55	4,51	4,53	1,65	1,63	1,64
COFAR	4,34	4,27	4,31	1,68	1,77	1,72
IFA	4,17	4,06	4,12	3,03	3,26	3,14
SAVAL	2,49	2,40	2,44	1,98	1,94	1,96
INTI	4,02	4,00	4,01	1,98	2,00	1,99
TECNOFARMA	3,43	3,82	3,62	2,46	2,48	2,47
EFARMA	3,59	3,67	3,63	1,97	1,89	1,93
Otras	1,55	1,78	1,67	1,45	1,84	1,64

Fuente: Elaboración según las tablas 7, 8, 19 y 20.

Sobre la base de estos valores, se tiene el siguiente mapa de posicionamiento según la calidad y el precio de los medicamentos que ofrecen las empresas en la ciudad de Sucre.

Gráfico 13: POSICIONAMIENTO SEGÚN LA CALIDAD Y EL PRECIO DE LOS MEDICAMENTOS DE MARCA EN LA CIUDAD DE SUCRE



Fuente: Elaboración según la tabla # 29.

De acuerdo con los datos, BAGO es la empresa mejor posicionada respecto a la calidad y precio de sus medicamentos de marca, seguida por COFAR e INTI, principalmente, mientras que IFA si bien presenta una alta calidad en sus productos tiene como limitación su precio, el cual es uno de los más altos dentro del mercado.

En el caso de EFARMA, la empresa está ubicada por encima de

TECNOFARMA y SAVAL, en función a que presenta productos de mayor calidad y precios más bajos, atributos que no han sido socializados adecuadamente y que podrían aprovecharse positivamente para lograr un mejor posicionamiento en el mercado de medicamentos de marca.

2.4.1.3 POSICIONAMIENTO DE ATENCIÓN E INFORMACIÓN

Respecto a los atributos de atención e información, se determinó los siguientes valores promedio para cada empresa farmacéutica.

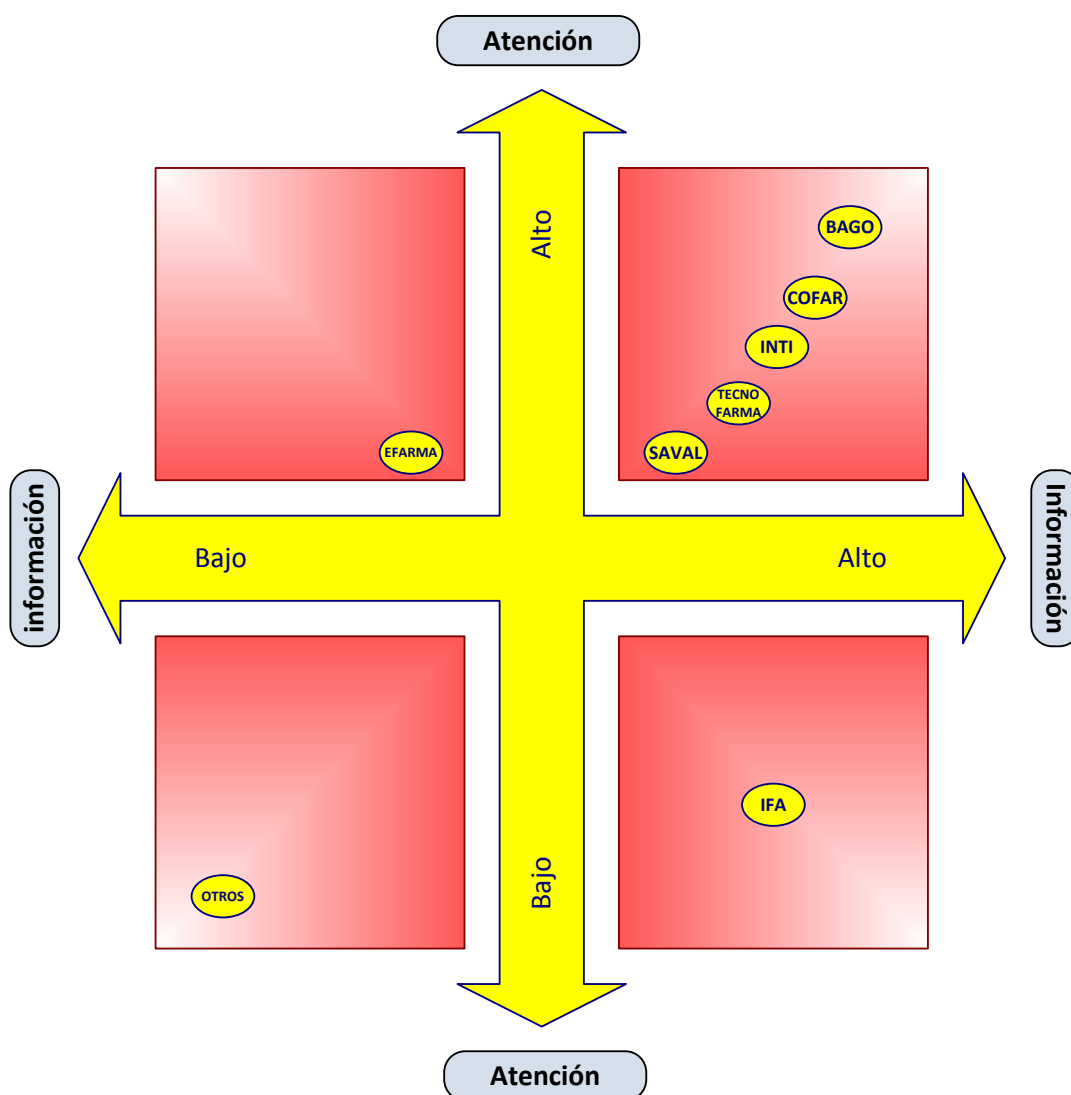
Tabla 31: VALOR PROMEDIO OBTENIDO PARA LOS ATRIBUTOS DE ATENCIÓN E INFORMACIÓN, SEGÚN EMPRESAS

Empresa	Atención			Información		
	Calificación Médicos	Calificación Farmacias	Valor promedio	Calificación Médicos	Calificación Farmacias	Valor promedio
BAGO	4,38	4,45	4,42	4,29	4,55	4,42
COFAR	4,26	4,37	4,31	4,17	4,06	4,12
IFA	2,45	2,45	2,45	2,47	2,72	2,59
SAVAL	3,76	3,67	3,72	2,93	2,87	2,90
INTI	3,50	3,90	3,70	3,79	3,90	3,84
TECNOFARMA	3,46	3,85	3,66	3,33	3,38	3,35
EFARMA	3,25	3,43	3,34	2,45	2,44	2,44
Otras	1,55	1,26	1,41	1,55	1,00	1,28

Fuente: Elaboración según las tablas 9, 10, 21 y 22.

Según estos valores promedio, el mapa de posicionamiento de las empresas según sus atributos de atención e información es el siguiente.

Gráfico 14: POSICIONAMIENTO SEGÚN LA ATENCIÓN E INFORMACIÓN SOBRE LOS MEDICAMENTOS DE MARCA EN LA CIUDAD DE SUCRE



Fuente: Elaboración según la tabla # 30.

BAGO es la empresa que ofrece mejor atención y mayor información sobre sus medicamentos de marca, seguida por las líneas COFAR, INTI y TECNOFARMA, las cuales brindan una menor atención y a la vez ofrecen menor información. En el cuadrante inferior derecho se ubica la empresa IFA, la cual pese a dar información apropiada sobre sus productos no ofrece una buena atención, de manera que no es percibida positivamente por los médicos y farmacias.

Respecto a EFARMA, ésta se ubica en el cuadrante superior izquierdo, pese

a brindar una mejor atención, la empresa no ofrece una adecuada información sobre los medicamentos de marca que distribuye, razón por la cual tanto médicos como farmacias desconocen las cualidades y ventajas que ofrecen dichos productos, siendo uno de los aspectos que necesariamente debe mejorar en el corto o mediano plazo.

2.4.2 ANÁLISIS DE POSICIONAMIENTO DE MERCADO

En función al diagnóstico realizado y la investigación de mercados efectuada, se ha procedido a establecer el posicionamiento de mercado de las empresas farmacéuticas existentes en la ciudad de Sucre. Para este efecto, se ha tomado en cuenta dos variables:

- La información recabada de las farmacias respecto al nivel de ventas de medicamentos de marca.
- La información obtenida de los médicos respecto a la emisión de recetas de medicamentos de marca.

De acuerdo con dichos datos, se obtuvo los siguientes valores promedio para cada empresa farmacéutica.

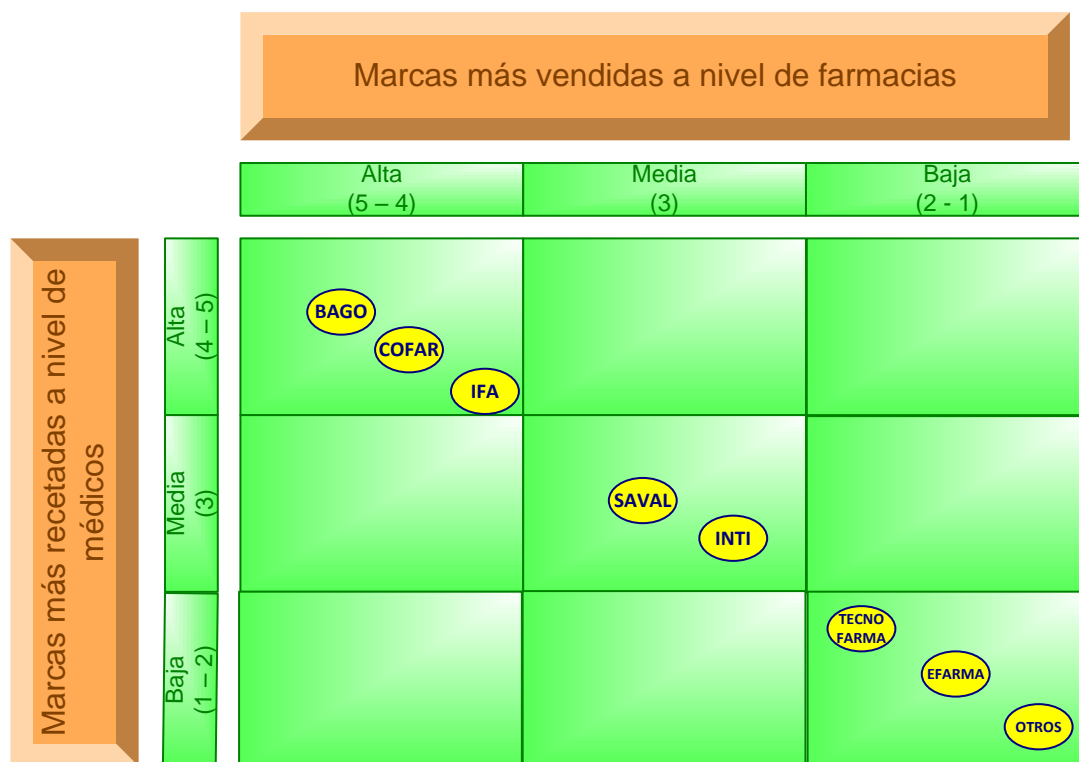
Tabla 32: VALOR PROMEDIO OBTENIDO RESPECTO A VENTAS DE MEDICAMENTOS DE MARCA, SEGÚN EMPRESAS

Empresa	Información sobre ventas		Valor promedio
	Calificación Médicos	Calificación Farmacias	
BAGO	4,39	4,36	4,38
COFAR	4,19	4,11	4,15
IFA	3,84	4,32	4,08
SAVAL	3,50	3,18	3,34
INTI	3,40	3,04	3,22
TECNOFARMA	2,95	2,65	2,80
EFARMA	2,60	2,35	2,47
Otras	1,55	1,56	1,56

Fuente: Elaboración según las tablas 11 y 23.

En función a ambos aspectos, se puede asumir que el líder de mercado en la ciudad de Sucre es la empresa BAGO, seguida por COFAR e IFA, marcas que están mejor posicionadas en función al nivel de ventas de las farmacias y la cantidad de recetas que emiten los médicos.

Gráfico 15: POSICIONAMIENTO DE MERCADO DE LAS EMPRESAS QUE OFRECEN MEDICAMENTOS DE MARCA EN LA CIUDAD DE SUCRE



Fuente: Elaboración propia según investigación de mercados.

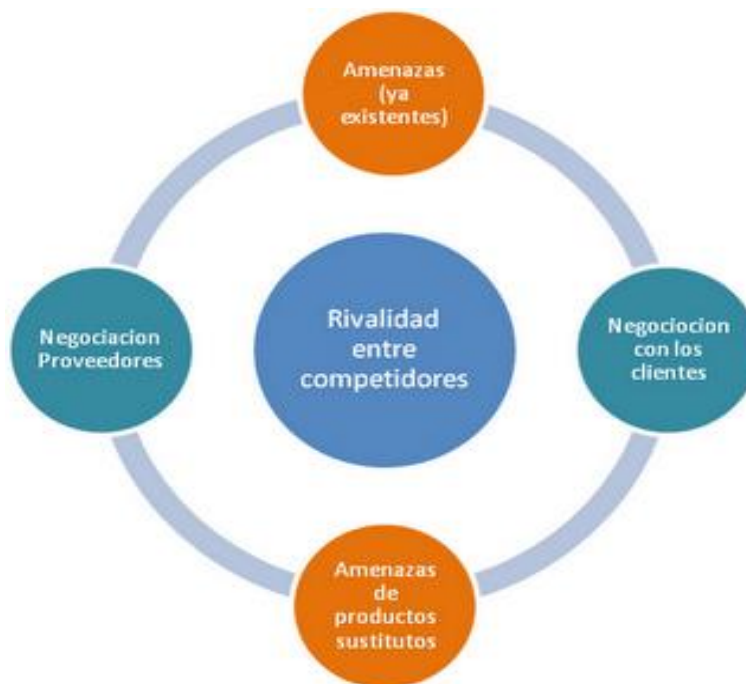
En el caso de EFARMA, la empresa se ubica en el cuadrante inferior derecho, donde existe un bajo nivel de ventas en las farmacias y baja frecuencia de receta por parte de los médicos.

Esta situación debe ser necesariamente revertida, puesto que su grado de participación de mercado es muy bajo y se ubica por debajo de la mayoría de líneas farmacéuticas de la ciudad de Sucre, aspecto que dista bastante de las proyecciones de ventas que se tiene para la empresa a nivel local.

2.5 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

Para el análisis de competencia se toma en cuenta el análisis de las 5 fuerzas de Porter.

Figura 7: LAS CINCO FUERZAS DE PORTER



Fuente: Elaboración propia.

La situación de competencia de la empresa distribuidora de medicamentos EFARMA depende de las cinco fuerzas básicas.

2.5.1 AMENAZA DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES

La industria farmacéutica boliviana obtuvo su mayor desarrollo a partir del Decreto Supremo N° 14346 del 14 de Febrero de 1977, a través del cual se permite a laboratorios internacionales elaborar medicamentos en laboratorios nacionales bajo licencia concedida por laboratorios en origen.

La amenaza de entrada de nuevos competidores al mercado de medicamentos de marca en la ciudad de Sucre se vuelve muy complicada, situación que se constituye en una buena oportunidad para la empresa EFARMA debido a que dicho segmento de mercado (farmacéutico), no resulta atractivo para el ingreso de nuevos participantes o competidores, ya que en la

actualidad existen barreras de entrada, las cuales son difíciles de ser franqueadas por los aspirantes a apoderarse de una porción de dicho mercado.

El mercado de la ciudad de Sucre es muy reducido para el ingreso de mayor cantidad de laboratorios o empresas dedicadas a la fabricación y venta de medicamentos ya que existen dos principales barreras:

- **Barreras arancelarias**

Los aranceles a los productos provenientes de la Unión Europea para el mercado boliviano oscilan entre el 5% y el 15%.

- **Barreras técnicas (Registro Sanitario)**

El Registro Sanitario está regulado bajo la Ley del Medicamento. En él aparecen los requisitos procedimientos, instrucciones y formularios para todos los medicamentos reconocidos por Ley:

- Medicamentos genéricos (DCI).
- Medicamentos de marca comercial.
- Medicamentos homeopáticos.
- Productos de origen vegetal, animal o mineral que tengan propiedades medicinales.
- Medicamentos especiales, biológicos, hemoderivados, dietéticos, odontológicos y radio-fármacos.
- Vacunas.
- Productos naturales tradicionales artesanales.

Los laboratorios industriales farmacéuticos e importadoras, cualquiera sea su razón social o denominación, para solicitar un registro sanitario deberán necesariamente contar con la Resolución Ministerial de autorización de funcionamiento acorde a disposiciones legales vigente, además de la correspondiente representación legal del fabricante o titular del producto.

Como se había enunciado anteriormente, la amenaza de entrada de nuevos competidores al mercado de medicamentos de la ciudad de Sucre es escasa,

situación que se constituye en una **“oportunidad de alto impacto”** para la empresa EFARMA.

2.5.2 INTENSIDAD DE RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES

Actualmente existen 26 laboratorios farmacéuticos registrados en Bolivia, de los cuales 7 están certificados con la buena práctica de manufactura. Los otros 19 son de propiedad privada concentrados fundamentalmente en la ciudad de La Paz y con menor presencia en Cochabamba y Santa Cruz.

Estos laboratorios son los que realizan el papel de importadores de productos extranjeros, ya que cuentan con la capacidad tanto para adquirirlos como para distribuirlos en el mercado.

En la ciudad de Sucre los principales competidores de venta de medicamentos de marca son las siguientes empresas:

1. BAGO
2. COFAR
3. IFA
4. SAVAL
5. INTI
6. TEGNOFARMA
7. EFARMA
8. PROCAPS
9. TEGNOFARMA
10. ROEMMERS
11. SAE
12. TERBOL

El segmento de mercado de medicamentos de marca tiene a varios competidores, los cuales debido a su potencial tecnológico y amplia experiencia en la rama, han logrado captar una buena aceptación de la ciudadanía en general, de manera que las empresas farmacéuticas tanto nacionales como extranjeras compiten en igualdad de condiciones con la empresa EFARMA.

La amplia rivalidad imperante en el mercado de medicamentos en el mercado de la ciudad de Sucre, se convierte en una “**amenaza de alto impacto**” para la empresa EFARMA debido a que constantemente tiene que verse sometida a enfrentar guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos ofertados por la competencia.

2.5.3 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES

La demanda de productos farmacéuticos en el mercado de la ciudad de Sucre proviene de los sectores médicos y farmacias con la cuales trabajan las empresas distribuidoras y se constituyen en el nexo para llegar al consumidor final que son los pacientes.

- **Los médicos:** son un segmento potencial por la infinidad de profesionales que existen en la ciudad de Sucre de diferentes especialidades y requieren de productos farmacéuticos para el tratamiento de sus pacientes, principalmente en el caso de los medicamentos de marca, los cuales solamente pueden ser adquiridos a través de una receta que es adquirida en las farmacias.
- **Las farmacias:** son lugares donde compran volúmenes considerables de medicamentos. Está constituido por las farmacias privadas y públicas. Las farmacias privadas que demandan cantidades de medicamentos y en muchos casos son cadenas donde existen 2 o más farmacias asociadas que requieren de este tipo de productos en forma constante. Por otro lado, están las farmacias públicas que son las que concentran la mayor demanda de medicamentos, los principales demandantes de medicamentos en el sector público son las farmacias del Sistema de Salud Universal y el Ministerio de Salud y Deportes. Las Farmacias Institucionales Municipales (FIM) son los establecimientos públicos para la disposición de medicamentos.

El poder de negociación de los clientes o consumidores de los medicamentos y demás productos comercializados por la empresa EFARMA a nivel local es alto, debido a que, en la actualidad, la provisión de productos farmacéuticos para el sector público está en función a procesos de licitación a nivel nacional,

no existiendo el poder de decisión a nivel local para poder realizar dichas contrataciones; por otra parte, en el sector privado se advierte la existencia de varias empresas ofertantes, con lo que los clientes pueden ejercer poder cuando buscan reducción de precios o amenazan con cambiar a otro suministrador para conseguir los productos, aspectos que hacen aún más complicada la situación para la empresa EFARMA, por lo que se puede considerar que dichos aspectos se constituyen en una “**amenaza de alto impacto**”.

2.5.4 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES

En el sector farmacéutico se considera como proveedores a los suministradores de materias primas, las plantas de fabricación y producción situadas en el exterior, los proveedores locales y cualquier otro ofertante dentro de la cadena de suministro.

El poder de negociación de dichos proveedores es alto, debido a que los productos (medicamentos) no son de consumo masivo, y su producción es exclusiva para este tipo de empresas, la situación resulta complicada para la empresa EFARMA debido a que los medicamentos que suministran sus proveedores son claves para mantener activo el proceso de abastecimiento y venta a nivel nacional.

El alto poder de negociación que mantienen los proveedores de insumos de la empresa EFARMA se constituye en una “**amenaza de impacto bajo**” para la empresa, debido a que son ellos (proveedores), quienes imponen las condiciones de negociación.

2.5.5 AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS

La producción nacional y la comercialización de una amplia variedad de productos sustitutos y medicamentos naturales y genéricos, torna poco atractivo al mercado de medicamentos, debido a que, los antes citados productos sustitutos existentes, ingresan al mercado con precios más bajos que los ofertados por la empresa EFARMA reduciendo drásticamente los márgenes de utilidad de la empresa.

La existencia en el mercado de productos sustitutos a los comercializados por la empresa EFARMA se convierte en una “**amenaza de impacto alto**” para la empresa, debido a que atenta de manera negativa a su continuidad empresarial.

2.5.6 MATRIZ DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

En función al análisis desarrollado, seguidamente se presenta la matriz del análisis de la competencia según el modelo de las cinco fuerzas de Porter.

Tabla 33: MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER PARA EL SECTOR FARMACÉUTICO DE LA CIUDAD DE SUCRE

Fuerza competitiva	Oportunidad			Amenaza		
	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja
Amenaza de entrada de nuevos competidores						
Amenaza de competidores existentes						
Poder de negociación de los clientes						
Poder de negociación de los proveedores.						
Amenaza de productos sustitutos						

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con los resultados, existen oportunidades que deben ser aprovechadas por la empresa EFARMA como la amenaza de entrada de competidores. Por otro lado, hay amenazas para la empresa como la negociación con los competidores, la negociación con los proveedores y clientes, además de los productos sustitutos, aspectos que afectan la venta de medicamentos en el mercado de la ciudad de Sucre.

2.6 ANÁLISIS FODA

Dentro las herramientas que se posee en la toma de decisiones, la técnica FODA, sin duda se constituye en un sistema que proporciona ejecutar estrategias adecuadas en las decisiones adoptada por la alta gerencia.

En función a esto y sobre la base de la información recabada anteriormente, se ha procedido a establecer las principales potencialidades y limitaciones, tanto internas como externas, relacionadas con el objeto de estudio.

2.6.1 POTENCIALIDADES Y LIMITACIONES INTERNAS

A nivel interno, se ha identificado las siguientes fortalezas y debilidades de la empresa EFARMA.

a) Fortalezas

- Variedad de líneas de medicamentos que distribuye la empresa.
- Buena calidad de los medicamentos que oferta en el mercado.
- Precios competitivos que tienen los medicamentos de la empresa EFARMA.
- Buena capacidad directiva en la empresa.

b) Debilidades

Las debilidades que debería tomar en cuenta y contrarrestarlas son:

- Empresa poco conocida en el mercado farmacéutico de Sucre.
- Débil distribución debido a las deficientes estrategias aplicadas.
- Publicidad insuficiente para brindar mayor información sobre los medicamentos de marca que oferta la empresa.
- Deficiente promoción que impide captar mayor cantidad de clientes potenciales.
- Insuficiente capacitación al personal sobre temas relacionados con las ventas y marketing.
- Deficientes políticas de motivación a la fuerza de ventas.

2.6.2 POTENCIALIDADES Y LIMITACIONES EXTERNAS

A nivel externo, se ha determinado las principales amenazas y oportunidades que se identificaron en este sector.

a) Oportunidades

- Crecimiento poblacional constante en la ciudad de Sucre.
- Incremento del número de establecimientos farmacéuticos en la ciudad de Sucre.
- Incremento del número de profesionales médicos a nivel de la ciudad de Sucre.
- Valoración positiva de los segmentos potenciales sobre la calidad y precio de los productos EFARMA
- Leyes que favorecen la adquisición de medicamentos en el sector público.

b) Amenazas

- Empresas distribuidoras de medicamentos que tienen mejor posicionamiento en el mercado.
- Competencia agresiva en el mercado de medicamentos de marca en la ciudad de Sucre.
- Campañas publicitarias desarrolladas por otras líneas farmacéuticas.
- Oferta de medicamentos de contrabando que ingresan al mercado.
- Amplio poder de los proveedores que afecta a las empresas distribuidoras.

2.6.3 MATRIZ FODA

En función al análisis interno y externo de potencialidades y limitaciones, se ha desarrollado la matriz FODA que resume dicha evaluación.

Tabla 34: MATRIZ FODA DE LA EMPRESA EFARMA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Variedad de líneas de medicamentos que distribuye la empresa. • Buena calidad de los medicamentos que oferta en el mercado. • Precios competitivos que tienen los medicamentos de la empresa EFARMA. • Buena capacidad directiva en la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento poblacional constante en la ciudad de Sucre. • Incremento del número de establecimientos farmacéuticos en la ciudad de Sucre. • Incremento del número de profesionales médicos a nivel de la ciudad de Sucre. • Valoración positiva de los segmentos potenciales sobre la calidad y precio de los productos EFARMA • Leyes que favorecen la adquisición de medicamentos en el sector público.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Empresa poco conocida en el mercado farmacéutico de Sucre. • Débil distribución debido a las deficientes estrategias aplicadas. • Publicidad insuficiente para brindar mayor información sobre los medicamentos de marca que oferta la empresa. • Deficiente promoción que impide captar mayor cantidad de clientes potenciales. • Insuficiente capacitación al personal sobre temas relacionados con las ventas y marketing. • Deficientes políticas de motivación a la fuerza de ventas 	<ul style="list-style-type: none"> • Empresas distribuidoras de medicamentos que tienen mejor posicionamiento en el mercado. • Competencia agresiva en el mercado de medicamentos de marca en la ciudad de Sucre. • Campañas publicitarias desarrolladas por otras líneas farmacéuticas. • Oferta de medicamentos de contrabando que ingresan al mercado. • Amplio poder de los proveedores que afecta a las empresas distribuidoras.

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede apreciar, existen mayormente limitaciones internas que condicionan en la actualidad el nivel de ventas de la empresa, aspecto que necesariamente debe revertirse para poder mejorar la participación de EFARMA en el mercado farmacéutico de la ciudad de Sucre, contándose para ello con potencialidades internas y externas que pueden contribuir a dicha solución.

2.7 ANÁLISIS FAVOD

Tomando en cuenta el análisis FODA realizado con anterioridad, se ha procedido a establecer la matriz FAVOD, de forma que se pueda identificar aquellas posibles estrategias que la empresa EFARMA podría aplicar, además de determinar la ventaja competitiva que tendría respecto a su competencia.

En función a esto, en el siguiente cuadro se presenta la matriz FAVOD desarrollada para la empresa EFARMA, la cual incluye la ventaja competitiva identificada y las posibles estrategias que podría aplicar la misma.

Tabla 35: MATRIZ FAVOD DE LA EMPRESA EFARMA

	Ventaja competitiva	Amenazas	Oportunidades
	<ul style="list-style-type: none"> • Calidad, destacando las cualidades y garantía que ofrecen los medicamentos de marca de EFARMA • Precio, resaltando la accesibilidad de los precios que tienen los medicamentos de marca de EFARMA 	<ul style="list-style-type: none"> • Empresas distribuidoras de medicamentos que tienen mejor posicionamiento en el mercado. • Competencia agresiva en el mercado de medicamentos de marca en la ciudad de Sucre. • Campañas publicitarias desarrolladas por otras líneas farmacéuticas. • Oferta de medicamentos de contrabando que ingresan al mercado. • Amplio poder de los proveedores que afecta a las empresas distribuidoras. 	<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento poblacional constante en la ciudad de Sucre. • Incremento del número de establecimientos farmacéuticos en la ciudad de Sucre. • Incremento del número de profesionales médicos a nivel de la ciudad de Sucre. • Valoración positiva de los segmentos potenciales sobre la calidad y precio de los productos EFARMA • Leyes que favorecen la adquisición de medicamentos en el sector público.
Debilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Empresa poco conocida en el mercado farmacéutico de Sucre. • Débil distribución debido a las deficientes estrategias aplicadas. • Publicidad insuficiente para brindar mayor información sobre los medicamentos de marca que oferta la empresa. • Deficiente promoción que impide captar mayor cantidad de clientes potenciales. • Insuficiente capacitación al personal sobre temas relacionados con las ventas y marketing. • Deficientes políticas de motivación a la fuerza de ventas. 	<p style="text-align: center;"><u>ESTRATEGIAS – DA</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Realizar acciones publicitarias que posicionen a la empresa EFARMA en el mercado. ▶ Aplicar acciones promocionales que incentiven la demanda de medicamentos de marca de EFARMA 	<p style="text-align: center;"><u>ESTRATEGIAS – DO</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Desarrollar procesos de capacitación y motivación para el personal que potencie sus capacidades de venta. ▶ Aprovechar la percepción que tiene el mercado, reforzando la imagen de la empresa EFARMA.
Fortalezas	<ul style="list-style-type: none"> • Variedad de líneas de medicamentos que distribuye la empresa. • Buena calidad de los medicamentos que oferta en el mercado. • Precios competitivos que tienen los medicamentos de la empresa EFARMA. • Buena capacidad directiva en la empresa. 	<p style="text-align: center;"><u>ESTRATEGIAS – FA</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Socializar las ventajas relacionadas con la calidad y precio que tienen los medicamentos de marca de EFARMA. ▶ Informar a los segmentos potenciales sobre las cualidades que tienen los medicamentos de marca de EFARMA. 	<p style="text-align: center;"><u>ESTRATEGIAS – FO</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Reforzar el posicionamiento de los atributos de calidad y precio que tiene la empresa EFARMA en el mercado. ▶ Desarrollar acciones y convenios interinstitucionales para promover la demanda de medicamentos de marca de EFARMA.

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con esta matriz, las estrategias que podrían desarrollarse están referidas a políticas de capacitación, información, promoción, socialización y persuasión hacia el mercado meta, las cuales podrían efectivamente incidir en sus hábitos de compra e influir positivamente en la demanda de medicamentos de marca de la empresa EFARMA.

Estas posibles acciones identificadas junto a la ventaja competitiva determinada se constituyen en la base para la formulación de las estrategias que aplique la empresa para poder mejorar su nivel de ventas, incrementar su participación de mercado y alcanzar un mejor posicionamiento en la ciudad de Sucre.

CAPÍTULO III

3 PROPUESTA

De acuerdo con el diagnóstico realizado, se pudo evidenciar que la empresa EFARMA no cuenta con una estrategia que promueva e impulse efectivamente la demanda de sus medicamentos de marca, lo cual ha incidido en sus volúmenes de ventas y en el posicionamiento que tiene dentro del mercado de la ciudad de Sucre.

Debido a esto, EFARMA desea mejorar su actual posicionamiento, el cual le sitúa por detrás de otras empresas que tienen un nivel de participación muy privilegiado.

Por tanto, como alternativa de solución, se propone el diseño de una estrategia de posicionamiento con el fin de que la empresa EFARMA pueda obtener una mejor participación en el mercado de medicamentos de marca de la ciudad de Sucre.

3.1 ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO PROPUESTA

La estrategia de posicionamiento propuesta está basada en la información recabada tanto en el diagnóstico como en la investigación de mercados, además de los elementos conceptuales considerados en el marco teórico.

Sobre la base de estos aspectos, la estrategia propuesta contempla los siguientes aspectos:

- Establecimiento de los objetivos de la estrategia.
- Posicionamiento propuesto.
- Determinación de las estrategias genéricas.
- Determinación de la segmentación de mercado.
- Mezcla de marketing de la estrategia.
- Cronograma de implementación de la estrategia.
- Determinación del presupuesto.

Seguidamente se describe cada uno de estos puntos.

3.1.1 DEFINICIÓN DE LOS OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

Los objetivos planteados en la estrategia son los siguientes:

- Optimizar los procesos de información y socialización de los medicamentos de marca de la empresa EFARMA en la ciudad de Sucre.
- Desarrollar acciones promocionales que incentiven la demanda medicamentos de marca de la empresa EFARMA en la ciudad de Sucre.
- Incrementar los niveles de demanda de los medicamentos de marca de la empresa EFARMA en la ciudad de Sucre.

3.1.2 POSICIONAMIENTO DE MERCADO PROPUESTO

Conforme al diagnóstico y la investigación de mercados efectuada, se ha podido determinar que el actual posicionamiento de la empresa EFARMA en la ciudad de Sucre es bajo, debido a que tiene una baja participación de ventas tanto a nivel de las farmacias como a nivel de las recetas de los médicos (ver gráfico # 15).

Mediante la propuesta se pretende revertir esta situación, de manera que el posicionamiento de mercado propuesto para EFARMA sería el siguiente.

Gráfico 16: POSICIONAMIENTO DE MERCADO PROPUESTO PARA LA EMPRESA EFARMA EN LA CIUDAD DE SUCRE



Fuente: Elaboración propia.

De una participación baja en el mercado, se pretende alcanzar a través de la propuesta una participación media, mediante el incremento en sus niveles de ventas, logrando así un desplazamiento ascendente de la empresa EFARMA y una posición por encima de otras marcas.

3.1.3 ESTRATEGIAS GENÉRICAS PROPUESTAS

Las estrategias genéricas en las cuales se basa la propuesta están descritas en los siguientes puntos.

3.1.3.1 ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN

Los criterios a emplear para la diferenciación de los medicamentos de marca de la empresa EFARMA están basados en atributos de precio y calidad.

Esta estrategia tiene como punto de partida la segmentación de mercados a desarrollar, de forma que se enfoque en un nicho en particular, el cual de acuerdo a los criterios considerados pueda tener mayor incidencia para promover su demanda.

3.1.3.2 ESTRATEGIA DE LIDERAZGO DE COSTOS

Se asume esta estrategia en función a que la empresa EFARMA tiene una estructura de costos que le permite tener un menor coste en su proceso de producción de los medicamentos de marca, aspecto que posibilita competir agresivamente en el mercado basándose en dicha ventaja.

De esta forma, esta estrategia puede contribuir a captar una mayor demanda por parte del mercado, de forma que se pueda posicionar el concepto de que se trata de medicamentos de alta calidad pero que tiene un precio accesible y coherente con la disponibilidad de pago de los clientes.

3.1.3.3 ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO

La estrategia de crecimiento está basada en la penetración de mercado y el desarrollo de mercados.

3.1.3.3.1 PENETRACIÓN DE MERCADO

La estrategia de penetración propuesta pretende promover la lealtad a los medicamentos de la empresa EFARMA, considerando como actores clave a los

médicos y a los responsables de farmacias, quienes son a la larga los que se encargarán de intermediar para la demanda de dichos productos farmacéuticos en la ciudad de Sucre.

Gráfico 17: PROCESO PARA LOGRAR LA LEALTAD A LOS MEDICAMENTOS DE MARCA DE LA EMPRESA EFARMA



Fuente: Elaboración propia.

Para lograr esto, las acciones a desarrollar están centradas en mejorar los procesos de información y promoción, de forma que se capte el interés sobre los productos y se promueva su preferencia en ambos segmentos, garantizando así la receta de los medicamentos de marca a los pacientes y el respectivo acceso a los mismos mediante las farmacias.

3.1.3.3.2 DESARROLLO DE MERCADOS

La estrategia de desarrollo de mercados propuesta se basa en mejorar los procesos de distribución de los medicamentos de marca de EFARMA mediante los establecimientos farmacéuticos que estén interesados en comercializar estos productos.

Así, la estrategia asumida implicará la oferta de los medicamentos de EFARMA a través de una mayor cantidad de farmacias, facilitando el acceso a dichos productos a los pacientes que requieran los mismos, desarrollando para ello las redes de información y promoción necesarias que impulsen su demanda y por ende una mayor venta.

3.1.4 SEGMENTACIÓN DE MERCADO PROPUESTA

En función a la investigación de mercados, se ha podido establecer algunas características del mercado en función a diferentes parámetros de preferencia.

De acuerdo con esta investigación, el modelo de segmentación propuesto es el de **ESPECIALIZACIÓN SELECTIVA**, donde se pretende cubrir las necesidades de un segmento en particular sobre la base del conocimiento de sus parámetros de preferencia.

Con base a este modelo de segmentación, se aplica una **ESTRATEGIA CONCENTRADA**, cuya cobertura de mercado se centra en obtener una participación importante en un submercado o unos cuantos submercados a los que se les brinde ofertas individuales según los productos ofertados.

Establecida la estrategia a emplear, la segmentación de mercado propuesta es de tipo **DEMOGRÁFICA**, la cual considera aspectos relacionados con el nivel de formación, lugar de trabajo y tiempo de actividad profesional que desarrollan los segmentos priorizados.

3.1.4.1 SEGMENTOS DE MERCADO ELEGIDOS

De acuerdo con la investigación de mercados desarrollada, dentro de los segmentos de médicos y farmacias se ha podido identificar el interés por recetar y/o comercializar medicamentos de marca de la empresa EFARMA.

Según estos datos, en el segmento de médicos se tiene que un 85% de los encuestados estaría interesado en recetar los medicamentos de marca de EFARMA, mientras que el 15% restante no lo haría.

Tabla 36: PREDISPOSICIÓN A RECETAR MEDICAMENTOS DE MARCA DE LA EMPRESA EFARMA, SEGMENTO MÉDICOS

Respuesta	Nº de encuestados	%
Sí recetaría	220	85%
No recetaría	38	15%
Total	258	100%

Fuente: Elaboración según datos de la investigación de mercados.

En el caso de las farmacias, de igual manera se advierte que aproximadamente el 86% de dichos establecimientos estarían interesados en vender medicamentos de marca de la empresa EFARMA, en tanto que el restante 14% no lo haría.

Tabla 37: PREDISPOSICIÓN A VENDER MEDICAMENTOS DE MARCA DE LA EMPRESA EFARMA, SEGMENTO FARMACIAS

Respuesta	Nº de encuestados	%
Sí estaría dispuesto	157	86%
No estaría dispuesto	26	14%
Total	183	100%

Fuente: Elaboración según datos de la investigación de mercados.

En función a estos datos, se ha podido establecer el porcentaje de interés que existiría al interior de ambos segmentos para recetar o vender medicamentos de marca de la empresa EFARMA.

Tabla 38: PORCENTAJE DE INTERÉS PARA RECETAR O VENDER MEDICAMENTOS DE MARCA DE LA EMPRESA EFARMA

Segmento	Nº de encuestados	% de interés
Médicos	220	85%
Farmacias	157	86%

Fuente: Elaboración según datos de la investigación de mercados.

Bajo el supuesto de la representatividad que tiene la muestra obtenida respecto al marco muestral, se ha inferido el porcentaje de interés que existiría a nivel del universo para acceder a recetar y/o vender medicamentos de EFARMA. Para lo cual se ha aplicado el porcentaje de interés determinado en la investigación de mercados a la totalidad de la población considerada como objeto de estudio para ambos segmentos.

Tabla 39: MERCADO POTENCIAL INTERESADO EN RECETAR O VENDER MEDICAMENTOS DE MARCA DE LA EMPRESA EFARMA, SEGÚN SEGMENTOS

Segmento	Universo muestral	% de interés de demanda	Mercado potencial
Médicos ²	1.023	85%	872
Farmacias	349	86%	300

Fuente: Elaboración según la investigación de mercados.

De acuerdo con la inferencia realizada, existirían alrededor de 872 médicos y 300 farmacias que estarían interesadas en recetar y/o vender medicamentos de marca de la empresa EFARMA en la ciudad de Sucre.

Establecido el mercado potencial, se ha procedido a realizar la segmentación respectiva, considerando para ello la información obtenida en la investigación de mercados, respecto a variables referidas al nivel de formación y lugar de trabajo para el segmento de médicos, mientras que para los establecimientos farmacéuticos se considera sólo el criterio de tiempo de actividad.

En el caso de los médicos, se observa que los profesionales especialistas que trabajan en el sector privado son los que tienen mayor interés en recetar estos medicamentos, los cuales representan al 69% de dicho segmento.

² Según el gráfico # 4, alrededor del 90% de los médicos consultados receta medicamentos de marca, por este motivo se considera solamente al 90% del universo muestral para este caso, es decir $1.137 \times 90\% = 1.023$ médicos que recetan este tipo de medicamentos.

Tabla 40: PREDISPOSICIÓN PARA RECETAR MEDICAMENTOS DE MARCA DE LA EMPRESA EFARMA, SEGMENTO MÉDICOS

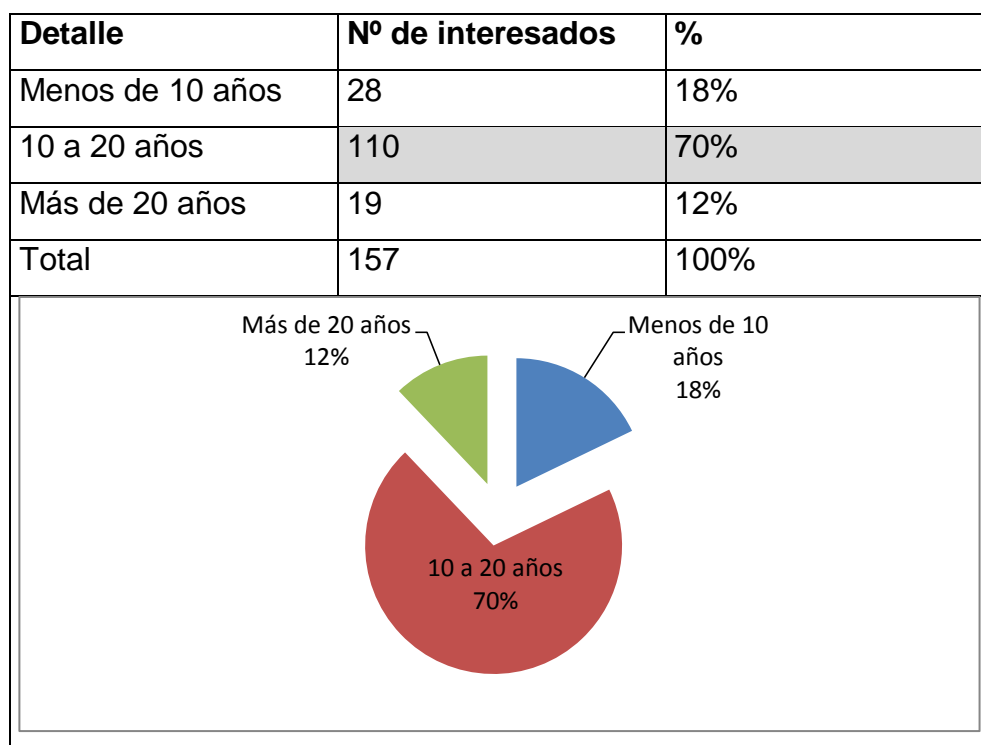
Nivel de formación	Lugar de trabajo			Total interesados	%
	Sector público	Sector privado	Ambos		
Médico general	8	3	5	16	7%
Médico residente	5	4	10	19	9%
Especialista	13	151	21	185	84%
Total interesados	26	158	36	220	100%
%	12%	72%	16%	100%	

Lugar de trabajo	Médico general (%)	Médico residente (%)	Especialista (%)
Sector público	4%	2%	6%
Sector privado	1%	2%	69%
Ambos	2%	5%	10%

Fuente: Elaboración según la investigación de mercados.

Respecto a las farmacias, según la información recabada en la investigación de mercados se observa que las farmacias que tienen entre 10 a 20 años de actividad son las que tienen mayor interés en vender medicamentos de EFARMA, quienes representan alrededor del 70% de dicho segmento.

Tabla 41: PREDISPOSICIÓN PARA RECETAR MEDICAMENTOS DE MARCA DE LA EMPRESA EFARMA, SEGMENTO FARMACIAS



Fuente: Elaboración según la investigación de mercados.

De acuerdo con esto, los segmentos a priorizar corresponden a médicos especialistas que trabajan en el sector privado y farmacias que tienen entre 10 a 20 años de funcionamiento.

Tabla 42: SEGMENTOS DE MERCADO PRIORIZADOS POR LA ESTRATEGIA

Segmento	Características del segmento	% de participación	Población perteneciente al segmento meta
Médicos	Especialistas del sector privado	69%	602 médicos
Farmacias	Con 10 a 20 años de actividad	70%	210 farmacias

Fuente: Elaboración propia.

La población objetivo de la estrategia se centraría principalmente en 602 médicos especialistas que trabajan en el sector privado y 210 farmacias que tienen entre 10 a 20 años de actividad.

3.1.5 MEZCLA DE MARKETING PROPUESTA

Para establecer las acciones a desarrollar basadas en la mezcla de marketing o mix de marketing se ha considerado el análisis FAVOD realizado, donde se ha establecido aquellas estrategias que se podría ejecutar para mejorar los niveles de ventas y la participación de mercado de los medicamentos de marca de la empresa EFARMA.

En dicho análisis se ha identificado las siguientes estrategias.

Tabla 43: ESTRATEGIAS IDENTIFICADAS A TRAVÉS DEL ANÁLISIS FAVOD

Estrategias DA	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar acciones publicitarias que posicionen a la empresa EFARMA en el mercado. • Aplicar acciones promocionales que incentiven la demanda de medicamentos de marca de EFARMA
Estrategias DO	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar procesos de capacitación y motivación para el personal que potencie sus capacidades de venta. • Aprovechar la percepción que tiene el mercado, reforzando la imagen de la empresa EFARMA.
Estrategias FA	<ul style="list-style-type: none"> • Socializar las ventajas relacionadas con la calidad y precio que tienen los medicamentos de marca de EFARMA. • Informar a los segmentos potenciales sobre las cualidades que tienen los medicamentos de marca de EFARMA.
Estrategias FO	<ul style="list-style-type: none"> • Reforzar el posicionamiento de los atributos de calidad y precio que tiene la empresa EFARMA en el mercado. • Desarrollar acciones y convenios interinstitucionales para promover la demanda de medicamentos de marca de EFARMA.

Fuente: Elaboración según la tabla # 35.

Siguiendo a estas alternativas, se ha procedido a establecer las estrategias relacionadas con el marketing mix que se pretende desarrollar para cumplir con los objetivos de la propuesta.

3.1.5.1 ESTRATEGIAS DE PRODUCTO PROPUESTAS

Básicamente, la estrategia de producto está centrada en posicionar los medicamentos de marca de la empresa EFARMA en el mercado local, para lo cual se pretende diferenciar dichos productos según criterios como la calidad y precio que tienen.

a) Posicionamiento según la calidad de los medicamentos de marca de EFARMA

Los medicamentos de marca de EFARMA han sido elaborados para brindar seguridad a los pacientes en sus tratamientos médicos, de manera que cubran todos aquellos aspectos encaminados a asegurar que los consumidores reciban un producto que cumpla las especificaciones y estándares establecidos de calidad, inocuidad y eficacia.

De acuerdo con esto, se pretende socializar aspectos relacionados con el proceso de producción que tiene la línea de medicamentos de marca de EFARMA, los cuales están referidos a:

- Medicamentos elaborados bajo normas nacionales e internacionales de salud.
- Verificación en el uso de materias primas e ingredientes durante el proceso de elaboración de los medicamentos.
- Control estricto de calidad en el proceso de producción.
- Control del medicamento terminado donde se valida que el producto cumple las especificaciones de calidad establecidas.
- Medicamentos que presentan una alta eficiencia en el tratamiento clínico de enfermedades.
- Menor probabilidad de efectos secundarios.

Por otra parte, se informará sobre los atributos de calidad de estos medicamentos, haciendo referencia para ello a aspectos relacionados con:

- Identidad, puesto que los medicamentos de EFARMA contienen exactamente los ingredientes descritos en su rótulo de producto farmacéutico.
- Pureza, los medicamentos durante su elaboración no sufren ningún tipo de contaminación con otras sustancias, sean de origen química, biológica o física, o incluso de otros medicamentos.

- Potencia, en función a que los medicamentos tienen la capacidad de producir los resultados deseados y esperados para el tratamiento médico recomendado.
- Concentración, los cuales poseen un alto grado de concentración del principio activo (fármaco) en cada unidad de medicamento, ya sea en un comprimido, una ampolla o una medida de líquido.
- Uniformidad, todas las unidades del medicamento producido (cada comprimido, cada ampolla, etc.) poseen igual cantidad del principio activo y no existen variaciones en una u otra presentación.
- Estabilidad, los medicamentos de EFARMA tienen la capacidad de mantener en el tiempo sus características originales dentro de las especificaciones establecidas.

Todos estos aspectos permiten distinguir las cualidades que ofrecen los medicamentos de marca de EFARMA, los cuales son superiores respecto a otros productos farmacéuticos existentes en el mercado local.

b) Posicionamiento sobre la base de los precios de los medicamentos de marca de EFARMA

El posicionamiento establecido sobre la base de los precios se constituye en una ventaja competitiva que tiene la empresa y que en la actualidad no la ha aprovechado adecuadamente.

Según lo que se pudo observar, la estructura de costos que tiene la empresa permite establecer precios competitivos para sus productos, manteniendo la calidad de los mismos y generando importantes márgenes de beneficio.

En función a esto, se pretenden aprovechar esta ventaja competitiva y posicionar las siguientes características a nivel de precio que tienen los medicamentos de marca de EFARMA:

- Son precios bastante accesibles para los pacientes.
- El precio de sus diferentes productos es menor a la mayoría de las otras líneas farmacéuticas existentes.

- Si se considera la calidad de los medicamentos ofertados, los precios son efectivamente bajos y bastante competitivos con otras líneas.

Estas características del precio serán resaltadas por el personal de ventas de la empresa a la hora de impulsar los medicamentos de marca, de tal manera que las mismas influyan en la percepción de los médicos a la hora de recetar a sus pacientes como también a las farmacias que estén interesadas en distribuir estos productos.

De esta manera, el posicionamiento de atributos a nivel de precio y calidad tendrá un estrecho relacionamiento con las acciones informativas que se propone, las cuales permitan efectivamente socializar de mejor manera estos aspectos dentro de los segmentos priorizados por la estrategia propuesta.

3.1.5.2 ESTRATEGIAS DE PRECIO PROPUESTAS

La estrategia propuesta pretende aprovechar la competitividad de los precios que tiene EFARMA para sus medicamentos de marca, de forma que se oferte productos de buena calidad y a precios accesibles que puedan competir con los existentes en el mercado.

Para ello, la estrategia de precios se basa en la siguiente escala.

Tabla 44: ESTRATEGIA DE PRECIOS PROPUESTA

Estrategia de precio		
Alto	Mediano	Bajo
1. Superior	2. De Valor alto	3. De súper valor
4. De sobre cobro	5. De valor medio	6. De buen valor
7. De imitación	8. De economía falsa	9. De economía

Fuente: Elaboración propia.

De esta manera, se sugiere aprovechar plenamente la ventaja competitiva que se tiene a nivel de precios, donde el cliente final (pacientes) accede a un producto de alto valor pero a un precio menor que la competencia.

Para lograr posicionar este aspecto, se desarrollará una adecuada socialización mediante los visitadores de la empresa tanto al sector médico

como al farmacéutico, de forma que dichos segmentos conozcan las ventajas en precios que tiene EFARMA en sus medicamentos de marca.

3.1.5.3 ESTRATEGIAS DE PLAZA PROPUESTAS

A nivel de plaza, las estrategias propuestas están centradas en optimizar el proceso de atención a médicos y establecimientos farmacéuticos, además de implementar políticas de capacitación y motivación para el personal de ventas de EFARMA a nivel local.

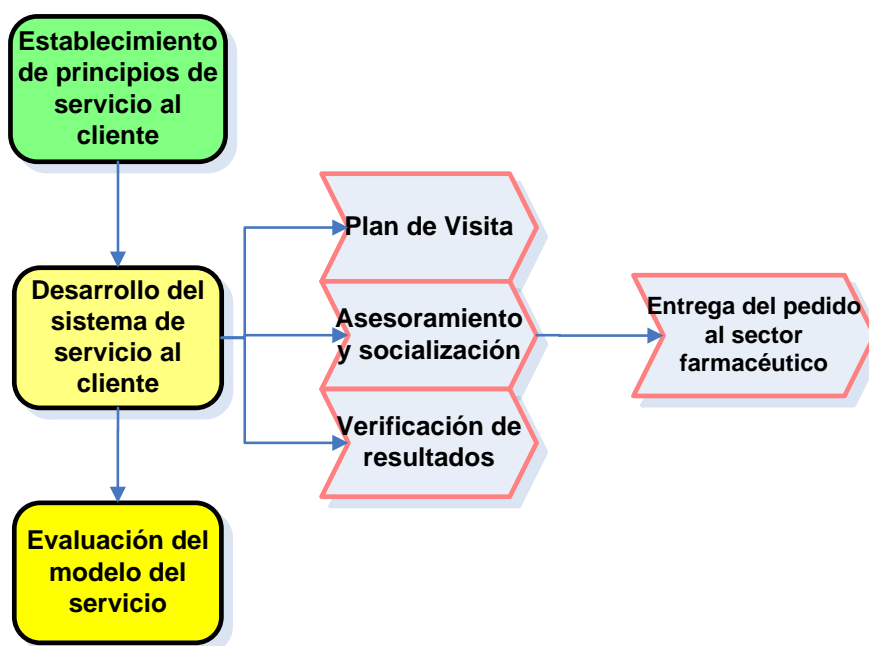
3.1.5.3.1 ESTRATEGIA DE ATENCIÓN PROPUESTA

La estrategia propuesta busca mejorar la calidad en la atención tanto al segmento de médicos como a los establecimientos farmacéuticos existentes en la ciudad de Sucre.

Mediante esta propuesta se pretende contar con una estrategia que contribuya a diferenciar a EFARMA de su competencia, brindando así una mejor atención, aspecto que actualmente presenta muchas deficiencias según el diagnóstico realizado.

Con este fin, la estrategia de atención propuesta implica los siguientes pasos.

Gráfico 18: ESTRATEGIA DE ATENCIÓN PROPUESTA PARA LA EMPRESA EFARMA



Fuente: Elaboración propia.

Seguidamente se desarrolla cada una de las acciones propuestas.

a) Establecimiento de principios de servicio al cliente

Los principios propuestos están centrados en generar un servicio de calidad en el relacionamiento con los médicos y los establecimientos farmacéuticos existentes en la ciudad de Sucre, de forma que dicho proceso contribuya efectivamente a lograr una relación positiva para la empresa EFARMA.

Bajo este criterio, se ha considerado los siguientes principios para mejorar el servicio de atención al cliente:

- **Diferenciación del servicio para los distintos segmentos de mercado:** para cada segmento de la cartera de clientes debe diseñarse el nivel de servicio más adecuado, de forma que se logre satisfacer plenamente sus requerimientos o necesidades.
- **Competitividad:** el diseño del servicio que se realice debe además de satisfacer plenamente las necesidades de los clientes, garantizar la competitividad de EFARMA de forma tal que pueda permanecer en el mercado y lograr un posicionamiento apropiado.
- **Satisfacción del cliente:** toda acción en la prestación del servicio debe estar dirigida a lograr satisfacción en el cliente. Esta satisfacción debe garantizarse en cantidad, calidad, tiempo y precio.
- **Personalización:** el servicio se brinda no a un cliente indistinto sino a una persona específica y como tal debe tratarse, de forma que cada cliente perciba que el trato que le brinda la empresa es único y exclusivo.

b) Desarrollo del sistema de servicio al cliente

El sistema de servicio al cliente propuesto es el siguiente.

➤ Plan de Visita

Se clasificará a los clientes, médicos y farmacias, de la siguiente forma:

- Clientes tipo A: Médicos y farmacias que tienen un mayor índice de prescripción de recetas y rotación de productos, respectivamente.

- Clientes tipo B: Médicos y farmacias que tienen un índice medio de prescripción de recetas y rotación de productos, respectivamente.
- Clientes tipo C: Médicos y farmacias que tienen un menor índice de prescripción de recetas y rotación de productos, respectivamente.

El cronograma de visitas propuesto a dichos establecimientos es el siguiente:

- Las visitas a las de Tipo A será de dos veces por semana,
- Las de tipo B será de una vez por semana,
- Las de Tipo C será de una vez cada 10 días.

Las rutas y frecuencias de visita a cada médico y farmacia deberán ser determinadas por el visitador según su criterio, tomando en cuenta aspectos como ser la zona, dirección, disponibilidad del cliente, etc.

➤ **Asesoramiento y socialización**

Al momento de realizar la visita a los médicos y establecimientos farmacéuticos será importante que los visitadores tomen en cuenta que de su visita dependerá mucho la aceptación de dichos segmentos hacia los medicamentos de marca de la empresa EFARMA.

Para impulsar de manera más efectiva este proceso, se debe lograr 3 niveles de ejecución:

- Atención, el visitador debe lograr que el médico o la farmacéutica le preste la atención debida de lo que está hablando y transmitir del mismo modo que le presten la atención y el interés necesario, de manera que se logre un ambiente armonioso.
- Asesoramiento, debido al conocimiento con que se cuentan los visitadores de los medicamentos disponibles, podrán dar asesoramiento en aspectos como el vencimiento de los medicamentos, promociones que existan, la mejor forma de aprovechar los descuentos que existen, etc. En este punto se posicionará los atributos de precio y calidad de los productos.

- Servicio, el visitador debe poder dar a los médicos y las farmacias todas las respuestas posibles a sus inquietudes y dudas, ofreciendo de esta forma predisposición a colaborarlos.

➤ **Entrega del pedido al sector farmacéutico**

Considerando solamente al sector farmacéutico, el personal encargado de la distribución de los pedidos estará debidamente uniformado para lograr una identificación inmediata de la empresa EFARMA, logrando con esto posicionar dicha línea dentro de las farmacias y ofrecerles la confianza necesaria.

La entrega de pedidos se realiza de manera inmediata y planificada, ya que el mismo es entregado en el siguiente turno una vez realizada la solicitud, si el pedido es realizado en la mañana, será entregado en la tarde y si es pedido en la tarde se entregará en la mañana del siguiente día.

El personal de entrega de pedidos deberá encargarse del cobro del mismo, ya que es la persona que está en contacto con el cliente al momento de entregar el pedido.

➤ **Verificación de resultados**

Es importante llevar un control de los médicos y farmacias visitadas, de forma que no se omita u obvie a alguno de dichos clientes.

En el caso de los pedidos que puedan realizar las farmacias, de igual manera se debe realizar el respectivo control que permita comprobar que hayan recibido el requerimiento en las cantidades especificadas y en el tiempo comprometido.

Para un mejor seguimiento a los médicos y farmacias, la tipificación de los clientes y los indicadores determinados anteriormente serán la base para que EFARMA pueda ofrecer un servicio personalizado y especializado, el cual esté sometido a un estricto control y seguimiento.

c) Evaluación del modelo del servicio

El último paso está relacionado con la propia evaluación que se haga respecto al proceso de atención propuesto. Con esto se pretende establecer las dificultades que se hubieran presentado durante su implementación.

Para ello, anualmente se debe realizar una auditoría del servicio al cliente, la cual se recomienda ejecutar de manera periódica con intervalos de cada 6 meses para hacer seguimiento y establecer los problemas y causas, de forma que se puedan desarrollar las acciones correctivas de retroalimentación que permitan optimizar y garantizar la calidad de la atención al cliente ofertada por la empresa EFARMA en la ciudad de Sucre.

3.1.5.3.2 POLÍTICA DE CAPACITACIÓN PROPUESTA

La capacitación del personal es esencial en cualquier empresa, por cuanto este factor motiva el ejercicio de las funciones de cada uno de ellos, de tal manera que ellos trabajen con mayor eficacia y confianza.

Por ello, la política de capacitación propuesta permitirá reducir las debilidades identificadas de los visitantes médicos de EFARMA y mejorar el buen desempeño de dichos empleados. Así, se contribuirá al crecimiento personal y profesional de sus recursos humanos y a su vez posibilitará mejorar la atención al cliente, es decir al segmento médico y de establecimientos farmacéuticos.

La capacitación se realizará en el primer trimestre del año, en la que tendrán la oportunidad de tomar los siguientes cursos de acuerdo con el plan de capacitación propuesto.

Tabla 45: PLAN DE CAPACITACIÓN PROPUESTO

Curso	Objetivo	Eje temático	Plan temático	Duración
Calidad y servicio en la atención al cliente	Transmitir los conocimientos necesarios para lograr una mayor satisfacción del cliente a través de una buena gestión.	Servicio al cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Cultura de servicio al cliente. • La lealtad es el factor clave de éxito. • Cómo incrementar la lealtad de los clientes. • Técnicas de atención de los clientes 	1 día
		Empresa	<ul style="list-style-type: none"> • EFARMA • Objetivos, misión, visión • Servicios y productos • Ventajas de los medicamentos de marca • Atributos de precio y calidad de los productos • Efectos adversos y bases médicas de los productos 	
		Relacionamiento personal	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo del trabajo en equipo. • Motivación personal. • Pasos del proceso de motivación. 	1 día
		Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación, conceptos y definiciones. • Técnicas de comunicación. • Comunicación oral y física. 	
Motivación y superación personal	Conocer las diferentes necesidades y principales motivos que impulsan al hombre a mejorar su actuación, productividad y logro de resultados	El comportamiento humano	<ul style="list-style-type: none"> • El ser humano. • Evaluación de las principales necesidades en el individuo. • Necesidades vs. Motivos. • Análisis en el comportamiento humano 	1 día
		Crecimiento personal	<ul style="list-style-type: none"> • Efectos de la automotivación. • La pirámide del éxito en la vida. • Cómo desarrollar proactividad en el logro de metas y realizaciones. • Crecimiento personal y superación integral. 	

Fuente: Elaboración propia.

El proceso de capacitación será desarrollado mediante módulos, los cuales estarán basados en los ejes temáticos propuestos, cuya duración por modulo sería de 4 horas, haciendo un total de 24 horas de capacitación a nivel teórico y práctico, lo que implica alrededor de 3 días de capacitación en total.

A través de esta capacitación, los visitantes médicos tendrán las herramientas para comprender el funcionamiento de los productos que promocionan, las ventajas, desventajas, atributos de los productos, funcionamiento en el cuerpo, efectos adversos, bases médicas, conocimiento de la competencia, además de que tendrán las capacidades de negociación necesarias para convencer a médicos y farmacias que los medicamentos de EFARMA son los mejores del mercado.

3.1.5.3.3 POLÍTICA DE INCENTIVOS Y MOTIVACIÓN PROPUESTA

La motivación e incentivo es uno de los desafíos en el manejo de los recursos humanos, mantener la motivación del equipo humano es la mejor garantía para obtener el máximo rendimiento, alcanzar objetivos crecientes, y evitar estancamiento en el cumplimiento de los objetivos empresariales.

En el presente caso, no existe un plan de incentivos y motivación para el personal encargado de la visita médica, aspecto que incide negativamente para alcanzar el nivel de ventas esperado por EFARMA a nivel local.

Para revertir esta situación, se propone una política de incentivos que motive a los visitantes médicos a realizar un mayor esfuerzo a fin de lograr cumplir con sus metas mensuales y anuales.

Este plan de incentivos motivacionales responde al siguiente detalle.

Tabla 46: PLAN DE INCENTIVO Y MOTIVACIÓN PROPUESTO

Política	Objetivo	Actividad	Incentivo propuesto	Duración
Visitador del mes	Premiar el esfuerzo del mejor visitador médico de la empresa	Se procederá a elegir al mejor visitador médico de la empresa, el cual haya alcanzado el mayor nivel ventas y haya brindado un mejor trato y atención a los clientes (médicos y farmacias).	700 Bs.	Mensual
Bonificación por cumplimiento de metas	Impulsar el cumplimiento del nivel de ventas mensuales de los visitadores médicos	Se entregará a todos aquellos visitadores médicos que hubieran cumplido con el nivel de ventas establecido una bonificación económica adicional a su sueldo, de forma que se les motive para que cumplan de mejor manera sus funciones.	500 Bs.	Mensual
Visitador más antiguo	Incentivar la estabilidad laboral de los visitadores médicos	Se realizará una cena anual donde se reconocerá a aquellos empleados que hayan cumplido más de 3 años en la empresa	Placa conmemorativa	Anual

Fuente: Elaboración propia.

La responsable de realizar dichos reconocimientos será la Administradora regional en cooperación con el Regente, previa verificación mensual de los registros de ventas de cada visitador médico.

Mediante este plan, los visitadores médicos de EFARMA percibirán un valor agregado que ofrece la empresa, de esta manera se sentirán motivados e involucrados con la organización.

3.1.5.4 ESTRATEGIAS DE PROMOCIÓN PROPUESTAS

Como se ha podido observar, una de las mayores deficiencias identificadas está centrada en la débil estrategia publicitaria y promocional que tiene actualmente la empresa EFARMA a nivel local, aspecto que ha incidido directamente en su posicionamiento de mercado y en la propia demanda de sus medicamentos de marca.

Para revertir esto, se propone una estrategia publicitaria y promocional que coadyuve a posicionar dichos productos en el mercado y por ende promuevan su demanda.

3.1.5.4.1 ESTRATEGIA DE PUBLICIDAD

La publicidad consiste básicamente en la emisión de avisos y mensajes persuasivos, en tiempo o espacio, a través de diferentes medios de comunicación con el objeto de informar y/o persuadir a la población para el consumo o demanda de un determinado producto o servicio.

En el presente caso, la política publicitaria tiene como finalidad el posicionamiento de EFARMA en el mercado local, de forma que los médicos y farmacias conozcan la existencia de esta línea de medicamentos, sepan cuáles son sus principales cualidades y en función a esto puedan impulsar la demanda de estos productos, incrementando así sus niveles de ventas.

Con este propósito, es necesario socializar de mejor manera la marca EFARMA en el mercado de Sucre, para lo cual se propone las siguientes actividades.

a) Relanzamiento de la línea de medicamentos de marca de EFARMA

En un acto público y con la participación masiva de la prensa, se procederá a relanzar la línea de medicamentos de marca de EFARMA en la ciudad de Sucre, donde se invitará a miembros del Colegio Médico y afiliados al Colegio Departamental de Bioquímica y Farmacia de Sucre, donde se procederá a distribuir material publicitario y se informará sobre los productos farmacéuticos de marca que ofrece dicha línea.

Esta socialización se realizará en las instalaciones del Colegio Médico de Sucre y será efectuada en el primer bimestre del año.

b) Visitas a programas matinales de televisión

Luego de efectuar el relanzamiento público de la empresa EFARMA, la Administradora de la oficina regional procederá a visitar distintos programas televisivos emitidos en el horario matinal, donde realizará la respectiva socialización de esta marca y describirá aquellas cualidades que tienen sus productos farmacéuticos.

Para este efecto, se propone visitar aquellos programas de mayor audiencia a nivel local, tal como se aprecia en el siguiente cuadro.

Tabla 47: VISITA A PROGRAMAS TELEVISIVOS PARA LA SOCIALIZACIÓN DE LA MARCA EFARMA

Programa televisivo	Canal	Horario
El Mañanero	RED UNO	7:30 am
La Revista	UNITEL	8:00 am
La Primera de ATB	ATB	8:30 am

Fuente: Elaboración propia.

Esta actividad no tiene costo, puesto que sólo se visitará programas televisivos en calidad de invitados para informar y socializar la existencia de los productos de EFARMA.

c) Rediseño del sitio web de la empresa

La empresa EFARMA cuenta con una página de internet, pero la misma no es funcional, es decir que no cuenta con información sobre los medicamentos de marca que ofrece, por ello se propone rediseñar dicho sitio web.

El rediseño de la página web conlleva muchos beneficios para la empresa EFARMA en especial para dar a conocer sus productos entre el segmento meta. Se rediseñará este sitio pensando en la oferta de medicamentos de alta calidad, para lo cual se contempla tres aspectos principales:

- Una sección donde se mencione los aspectos informativos de la empresa EFARMA, como la historia, visión, misión, objetivos, actividades que realiza en la ciudad de Sucre, lugar donde se atiende a los clientes con alta calidad de diseños terminados.
- En segundo lugar se debe brindar información sobre los diversos medicamentos de marca que oferta brindando especificaciones técnicas sobre los mismos a fin de certificar su calidad.
- El tercer punto está relacionado con la promoción para atraer con mayor impacto a los visitantes y se conviertan en potenciales compradores. Las promociones se establecen por temporada.

La página web al ser parte de la empresa EFARMA será rediseñada de acuerdo con los intereses de la misma, además estará a cargo de un profesional contratado quien junto al administrador y personal de apoyo actualizarán la página con el fin de brindar información actual a los clientes, como también novedades de los nuevos medicamentos importados.

d) Publicidad mediante banners

Los banners son medios de publicidad que pueden ser desarrollados mediante carteles gigantes que se ubican en lugares estratégicos con el fin de mostrar la información de un producto, de tal forma que causa impacto visual por su tamaño en las personas.

La implementación de este medio servirá para dar a conocer de forma masiva la marca EFARMA, posicionando los atributos de calidad y precio que desea proyectar a la población de Sucre.

e) Publicidad mediante catálogos

El catálogo tiene la función de dar a conocer la variedad de las líneas de medicamentos de marca como también información sobre las instalaciones, los objetivos, visión y misión con el fin de brindar un instrumento que sirva para que los clientes (médicos y farmacias) tengan toda la información sobre la empresa y puedan impulsar su demanda.

El catálogo debe ser vistoso y con colores llamativos donde se presente toda la información posible sobre la variedad de los medicamentos, además brindar información precisa sobre las características de los medicamentos de marca como también información sobre los atributos y la composición de los mismos. Además en los catálogos estarán contempladas las diferentes promociones que brinda la empresa EFARMA y serán distribuidos entre los médicos y farmacias de la ciudad de Sucre, además que esta herramienta coadyuvará al trabajo de los visitadores médicos y los vendedores para socializar las ventajas que tienen los productos de la empresa.

3.1.5.4.2 ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN

De acuerdo con el diagnóstico, la empresa EFARMA no cuenta con mucha promoción, por tanto se propone la realización de diferentes acciones que contribuyan a impulsar la demanda de sus medicamentos.

a) Apoyo promocional para el sector médico

Un elemento importante en la estrategia propuesta es el sector médico, quienes son los intermediarios para impulsar la demanda de los medicamentos de marca de EFARMA y así recetar dichos productos para sus pacientes.

Para ello, los médicos deben estar convencidos de que el producto de EFARMA que está prescribiendo es la mejor opción para el paciente, en cuanto respecta a calidad y precio, además de ser altamente efectivos para el tratamiento de las diferentes enfermedades. Si bien para impulsar a que el

médico se sienta seguro recetando estos medicamentos, la fuerza de ventas deberá proveerle los estudios que demuestren la seguridad y eficacia del mismo, a la vez es necesario desarrollar acciones que brinden a los galenos un valor agregado que genere la preferencia por la línea EFARMA y cree lealtad con la marca.

Con este fin, se propone las siguientes acciones como apoyo promocional para el sector médico.

Tabla 48: APOYO PROMOCIONAL PROPUESTO PARA EL SECTOR MÉDICO

Acción	Objetivo	Actividades	Nº de beneficiarios
Becas para congresos de actualización médica	Fidelizar al sector médico mediante la participación en congresos y cursos de actualización	<ul style="list-style-type: none"> Los médicos que hayan emitido una mayor cantidad de recetas de medicamentos de marca de EFARMA tendrán acceso a una beca para la participación en un congreso de su elección en el área de su especialidad 	5 médicos al año
Eventos organizados por las compañías farmacéuticas que representa EFARMA	Fidelizar al sector médico mediante la participación en eventos organizados por los laboratorios que representa EFARMA a nivel nacional	<ul style="list-style-type: none"> Se sorteará entre los médicos que pertenezcan a los segmentos de Clientes Tipo A y B el acceso a un evento de capacitación organizado por las compañías farmacéuticas que representa EFARMA en Bolivia 	5 médicos al año
Recordatorio del cumpleaños del médico	Crear una relación emocional con el sector médico mediante la entrega de un obsequio	<ul style="list-style-type: none"> Se entregará un obsequio (reloj de pared personalizado) al médico que esté de cumpleaños durante el año 	Total de médicos que reciben la visita del personal de ventas de EFARMA

Fuente: Elaboración propia.

a) Apoyo promocional para el sector farmacéutico

Los establecimientos farmacéuticos se constituyen en otro eslabón importante dentro de la estructura de mercadeo de los medicamentos de marca de la empresa EFARMA, puesto que son los que facilitan el acceso a los pacientes que buscan dichos productos.

Por ello, es importante generar un compromiso con dichos establecimientos respecto a la línea EFARMA, siendo necesario comprometerlos con la empresa y hacerlos sentir parte importante, de forma que se logre fidelizar a dicho segmento y sea más difícil que ofrezcan el cambio de receta u otro producto similar de otra línea.

Para lograr esto, de igual manera se establece algunas acciones como apoyo promocional para este sector, las cuales contribuyan a lograr su fidelización y lealtad con la marca EFARMA.

Entre estas acciones se tiene tanto aquellas destinadas a promover directamente la fidelización de los establecimientos farmacéuticos con la empresa como aquellas campañas destinadas a promover la demanda de medicamentos al interior de la farmacia y así se favorezcan con la venta de dichos productos.

Tabla 49: APOYO PROMOCIONAL PROPUESTO PARA EL SECTOR FARMACÉUTICO

Acción	Objetivo	Actividades	Beneficiarios
Eventos organizados por las compañías farmacéuticas que representa EFARMA	Fidelizar al sector farmacéutico mediante la participación en eventos organizados por los laboratorios que representa EFARMA a nivel nacional	<ul style="list-style-type: none"> Se sorteará entre los establecimientos farmacéuticos que pertenezcan a los segmentos de Clientes Tipo A y B el acceso a un evento de capacitación organizado por las compañías farmacéuticas que representa EFARMA en Bolivia 	5 farmacias al año
Recordatorio del aniversario del establecimiento farmacéutico	Crear una relación emocional con el sector farmacéutico mediante la entrega de un obsequio	<ul style="list-style-type: none"> Se entregará un obsequio (reloj de pared personalizado) al establecimiento farmacéutico que esté de aniversario durante el año 	Total de farmacias que distribuyen medicamentos de EFARMA
Programas de descuento	Impulsar la demanda de medicamentos de alto costo de EFARMA	<ul style="list-style-type: none"> Para los tratamientos médicos que impliquen un alto costo para el paciente se desarrollará un programa de descuento que impulse la demanda de medicamentos de EFARMA Por la compra de una determinada cantidad de medicamentos de alto costo, la farmacia realizará un descuento del 10% en el precio final de la compra. 	Líneas consideradas: <ul style="list-style-type: none"> Oncológica Hematológica Fertilidad
Línea de apoyo nutricional	Promover la demanda de los productos pediátricos de EFARMA	<ul style="list-style-type: none"> Por la compra de una 5 unidades de productos nutricionales de EFARMA se obsequiará 1 unidad de manera gratuita. 	Líneas consideradas: <ul style="list-style-type: none"> Pediátrica

Fuente: Elaboración propia.

b) Material promocional para el sector médico y farmacéutico

Un tercer aspecto promocional está relacionado con la entrega de material de utilidad para el sector médico y farmacéutico, los cuales contribuyan a posicionar la marca y crear lealtad con la misma.

Para este efecto, el material promocional a entregar a ambos segmentos está relacionado con los siguientes productos:

- Termómetro electrónico
- Esferográficos
- Jarros térmicos
- Llaveros
- Reglas
- Chalecos
- Mandiles

Los diferentes artículos que servirán de regalo serán diseñados a nivel local, los cuales incluyan el logotipo de EFARMA y además tengan diseños que sean vistosos de acuerdo al contexto de la ciudad de Sucre. De esta forma los clientes se sentirán identificados con los regalos y serán motivados para posicionar la marca y crear lealtad con la misma.

3.1.6 CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA PROPUESTA

En función a las acciones propuestas, se ha establecido el cronograma de ejecución de la estrategia donde se incluye todas las actividades descritas con el fin de posicionar los medicamentos de marca que oferta la empresa EFARMA en la ciudad de Sucre.

Tabla 50: CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA

Id.	Nombre de tarea	Comienzo	Fin	Duración	Cronograma de implementación																																														
					feb 2020				mar 2020				abr 2020				may 2020				jun 2020				jul 2020				ago 2020				sep 2020				oct 2020				nov 2020				dic 2020						
					22	92	162	232	1/3	83	153	223	293	54	124	194	264	35	105	175	245	315	76	146	216	286	57	127	197	267	2/8	9/8	16/8	23/8	30/8	6/9	13/9	20/9	27/9	4/10	11/10	18/10	25/10	1/11	8/11	15/11	22/11	29/11	6/12	13/12	20/12
1	Estrategia de atención a clientes	03/02/2020	31/12/2020	47,8s	[Barra azul completa]																																														
2	Plan de capacitación	03/02/2020	31/03/2020	8,4s	[Barra azul parcial]																																														
3	Plan de incentivo y motivación	03/02/2020	31/12/2020	47,8s	[Barra azul completa]																																														
4	Relanzamiento de la marca EFARMA	03/02/2020	28/02/2020	4s	[Barra azul parcial]																																														
5	Visita a programas de televisión	03/02/2020	28/02/2020	4s	[Barra azul parcial]																																														
6	Rediseño del sitio web	03/02/2020	28/02/2020	4s	[Barra azul parcial]																																														
7	Publicidad mediante banners	03/02/2020	14/02/2020	2s	[Barra azul parcial]																																														
8	Publicidad mediante catálogos	03/02/2020	14/02/2020	2s	[Barra azul parcial]																																														
9	Apoyo promocional sector médico	03/02/2020	31/12/2020	47,8s	[Barra azul completa]																																														
10	Apoyo promocional sector farmacias	03/02/2020	31/12/2020	47,8s	[Barra azul completa]																																														
11	Material promocional	03/02/2020	03/03/2020	4,4s	[Barra azul parcial]																																														

Fuente: Elaboración propia.

La propuesta será implementada en un tiempo de un año donde se desarrollarán todas las actividades diseñadas para posicionar la línea de medicamentos de marca de la empresa EFARMA en el mercado de la ciudad de Sucre.

3.1.7 PRESUPUESTO DE LA ESTRATEGIA PROPUESTA

En función a las acciones propuestas, se ha establecido el presupuesto que implicaría la implementación de la estrategia de posicionamiento diseñada para la empresa EFARMA.

a) Relanzamiento de la línea de medicamentos de marca de EFARMA

El costo determinado para el relanzamiento de la línea de medicamentos de EFARMA asciende a 4.150 bolivianos conforme al siguiente detalle.

Tabla 51: PRESUPUESTO PARA EL RELANZAMIENTO DE LA LÍNEA DE MEDICAMENTOS DE MARCA DE EFARMA (en Bs.)

Ítem	Unidad	Cantidad	Costo unitario (Bs.)	Costo total (Bs.)
Alquiler salón Colegio Médico	Evento	1	500,00	500,00
Contratación de modelos	Modelo	2	1.400,00	2.800,00
Invitaciones a la prensa	Global	1	350,00	350,00
Material promocional	Global	1	500,00	500,00
Presupuesto total (Bs.)	-	-	-	4.150,00

Fuente: Elaboración propia según cotizaciones realizadas.

b) Rediseño del sitio web de la empresa

El rediseño del sitio web de EFARMA tiene un costo de 14.850 bolivianos según el siguiente detalle.

Tabla 52: PRESUPUESTO PARA EL REDISEÑO DEL SITIO WEB DE EFARMA (en Bs.)

Ítem	Unidad	Cantidad	Costo unitario (Bs.)	Costo total (Bs.)
Rediseño sitio web	Global	1	2.500,00	2.500,00
Hosting sitio web	Global	1	350,00	350,00
Administrador sitio web	Mes	12	1.000,00	12.000,00
Presupuesto total (Bs.)	-	-	-	14.850,00

Fuente: Elaboración propia según cotizaciones realizadas.

c) Publicidad mediante banners

El diseño e impresión de banners publicitarios de los medicamentos de marca de EFARMA tiene un costo de 3.000 bolivianos según el siguiente detalle.

Tabla 53: PRESUPUESTO PARA EL DISEÑO E IMPRESIÓN DE BANNERS PUBLICITARIOS DE EFARMA (en Bs.)

Ítem	Unidad	Cantidad	Costo unitario (Bs.)	Costo total (Bs.)
Diseño e impresión de banners	Unidad	5	600,00	3.000,00
Presupuesto total (Bs.)	-	-	-	3.000,00

Fuente: Elaboración propia según cotizaciones realizadas.

d) Publicidad mediante catálogos

El diseño e impresión de catálogos publicitarios de los medicamentos de marca de EFARMA tiene un costo de 2.500 bolivianos según el siguiente detalle.

Tabla 54: PRESUPUESTO PARA EL DISEÑO E IMPRESIÓN DE CATÁLOGOS PUBLICITARIOS DE EFARMA (en Bs.)

Ítem	Unidad	Cantidad	Costo unitario (Bs.)	Costo total (Bs.)
Diseño e impresión de catálogos	Unidad	1.000	1,50	2.250,00
Presupuesto total (Bs.)	-	-	-	2.250,00

Fuente: Elaboración propia según cotizaciones realizadas.

e) Plan de capacitación

El presupuesto establecido para el desarrollo del plan de capacitación es de 4.728,50 bolivianos, conforme el siguiente detalle.

Tabla 55: PRESUPUESTO PARA EL PLAN DE CAPACITACIÓN (en Bs.)

Ítem	Unidad	Cantidad	Costo unitario (Bs.)	Costo total (Bs.)
Honorarios del capacitador	Día	3	1.500,00	4.500,00
Refrigerio	Día	3	50,00	150,00
Fotocopias	Unidad	5	0,20	1,00
Bolígrafos	Unidad	10	1,00	10,00
Papel bond	paquete	1	35,00	35,00
Folder tamaño carta	Unidad	10	3,00	30,00
Folletos	Unidad	5	0,50	2,50
Presupuesto total (Bs.)	-	-	-	4.728,50

Fuente: Elaboración propia según cotizaciones realizadas.

f) Plan de incentivos y motivación

El presupuesto establecido para el desarrollo del plan de incentivos y motivación es de 20.650 bolivianos, conforme el siguiente detalle.

Tabla 56: PRESUPUESTO PARA EL PLAN DE INCENTIVOS Y MOTIVACIÓN (en Bs.)

Ítem	Unidad	Cantidad	Costo unitario (Bs.)	Costo total (Bs.)
Premio visitador del mes	Mes	12	700,00	8.400,00
Bonificación por metas	Mes	12	1.000,00	12.000,00
Premio visitador más antiguo	Global	1	250,00	250,00
Presupuesto total (Bs.)	-	-	-	20.650,00

Fuente: Elaboración propia según cotizaciones realizadas.

g) Apoyo promocional a médicos

El presupuesto establecido para el desarrollo del plan de incentivos y motivación es de 47.760 bolivianos, conforme el siguiente detalle.

Tabla 57: PRESUPUESTO PARA APOYO PROMOCIONAL A MÉDICOS (en Bs.)

Ítem	Unidad	Cantidad	Costo unitario (Bs.)	Costo total (Bs.)
Becas para congresos	Evento	5	3.500,00	17.500,00
Eventos de compañías	Evento	5	3.500,00	17.500,00
Cumpleaños de médicos	Unidad	638	20,00	12.760,00
Presupuesto total (Bs.)	-	-	-	47.760,00

Fuente: Elaboración propia según cotizaciones realizadas.

h) Apoyo promocional a farmacias

El presupuesto establecido para el apoyo promocional a farmacias es de 23.500 bolivianos, conforme el siguiente detalle.

Tabla 58: PRESUPUESTO PARA APOYO PROMOCIONAL A FARMACIAS (en Bs.)

Ítem	Unidad	Cantidad	Costo unitario (Bs.)	Costo total (Bs.)
Eventos de compañías	Evento	5	3.500,00	17.500,00
Aniversario farmacias	Unidad	300	20	6.000,00
Presupuesto total (Bs.)	-	-	-	23.500,00

Fuente: Elaboración propia según cotizaciones realizadas.

i) Material promocional a médicos y farmacias

El presupuesto establecido para material promocional es de 36.600 bolivianos, conforme el siguiente detalle.

Tabla 59: PRESUPUESTO PARA MATERIAL PROMOCIONAL A MÉDICOS Y FARMACIAS
(en Bs.)

Ítem	Unidad	Cantidad	Costo unitario (Bs.)	Costo total (Bs.)
Termómetro electrónico	Unidad	100	150,00	15.000,00
Esferográficos	Unidad	1.000	0,60	600,00
Jarros térmicos	Unidad	100	50,00	5.000,00
Llavero	Unidad	1000	2,00	2.000,00
Reglas	Unidad	1000	1,00	1.000,00
Chalecos	Unidad	100	50,00	5.000,00
Mandiles	Unidad	100	80,00	8.000,00
Presupuesto total (Bs.)	-	-	-	36.600,00

Fuente: Elaboración propia según cotizaciones realizadas.

j) Presupuesto total de la estrategia propuesta

El costo total de la estrategia de posicionamiento es el siguiente.

Tabla 60: PRESUPUESTO TOTAL DE LA ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO
PROPUESTO (en Bs.)

Ítem	Unidad	Cantidad	Costo unitario (Bs.)	Costo total (Bs.)
Relanzamiento de la línea de medicamentos de marca de EFARMA	Global	1	4.150,00	4.150,00
Rediseño del sitio web de la empresa	Global	1	14.850,00	14.850,00
Publicidad mediante banners	Global	1	3.000,00	3.000,00
Publicidad mediante catálogos	Global	1	2.250,00	2.250,00
Plan de capacitación	Global	1	4.728,50	4.728,50
Plan de incentivos y motivación	Global	1	20.650,00	20.650,00
Apoyo promocional a médicos	Global	1	47.760,00	47.760,00
Apoyo promocional a farmacias	Global	1	23.500,00	23.500,00
Material promocional	Global	1	36.600,00	36.600,00
Presupuesto total (Bs.)	-	-	-	157.488,50

Fuente: Elaboración propia según cotizaciones realizadas.

El costo total de la estrategia de posicionamiento es de 157.488,50 bolivianos al año, el cual representa el 16,37% de los ingresos generados en la gestión 2018 (ver tabla # 4), por lo que la empresa cuenta con los recursos económicos necesarios para desarrollar la estrategia diseñada, cuyas acciones propuestas contribuirán para que la empresa EFARMA tenga un mejor posicionamiento dentro del mercado de medicamentos de marca de la ciudad de Sucre.

3.2 DEMOSTRACIÓN DE LA HIPÓTESIS

En función a la operacionalización de variables de la hipótesis, se ha establecido como medio de verificación el incremento de ventas y la participación de mercado de los medicamentos de marca de la empresa EFARMA en la ciudad de Sucre.

Si bien para comprobar dichas aseveraciones es preciso desarrollar las acciones propuestas y ver los cambios positivos que se registren durante el periodo de tiempo establecido en el cronograma de implementación de la estrategia, para fines académicos del presente trabajo se obtuvo información a través de las encuestas realizadas que coadyuven a validar o rechazar tales afirmaciones.

Asumiendo que dichos datos son representativos y válidos para los fines consiguientes del presente estudio, seguidamente se presenta las estimaciones realizadas en función a los datos recabados en la investigación de mercados.

3.2.1 INCREMENTO EN EL NIVEL DE VENTAS

Según la investigación de mercados efectuada, se ha podido establecer que alrededor de 161 médicos actualmente recetan medicamentos de marca de la empresa EFARMA, mientras que los restantes 97 no lo hacen.

Tabla 61: RECETA DE MEDICAMENTOS DE MARCA DE LA EMPRESA EFARMA

Respuesta	Nº de encuestados	%
Sí receta	161	62%
No receta	97	38%
Total	258	100%

Fuente: Elaboración según la investigación de mercados.

Por otra parte, según las encuestas realizadas si EFARMA desarrollará una estrategia que brinde mayor información y promoción sobre sus productos se advierte que existiría un 85% del segmento de médicos que tendría interés en recetar los medicamentos de marca de esta empresa a sus pacientes.

Tabla 62: PREDISPOSICIÓN PARA RECETAR MEDICAMENTOS DE MARCA DE LA EMPRESA EFARMA

Respuesta	Nº de encuestados	%
Sí recetaría	220	85%
No recetaría	38	15%
Total	258	100%

Fuente: Elaboración según la investigación de mercados.

Comparando ambos datos, se advierte que existe un incremento del 37% en la cantidad de médicos que estarían dispuestos a recetar medicamentos de marca de EFARMA, si dicha empresa mejora sus procesos de información y promoción.

Tabla 63: RECETA DE MEDICAMENTOS DE MARCA DE LA EMPRESA EFARMA, CON Y SIN PROPUESTA

Situación	Volumen de ventas
Sin Propuesta	161
Con Propuesta	220
Incremento adicional	37%

Fuente: Elaboración según la investigación de mercados.

De acuerdo con esto, se puede suponer que al existir un mayor número de médicos que receten medicamentos de marca de la empresa, se podría incrementar proporcionalmente el nivel de ventas que se tiene actualmente de los medicamentos de marca de EFARMA en la ciudad de Sucre.

Con base en esta estimación, se puede afirmar que la estrategia propuesta permitiría incrementar los niveles de ventas de los medicamentos de marca de

la empresa EFARMA en el mercado local, con lo cual se lograría cumplir con uno de los indicadores establecidos para la demostración.

3.2.2 PARTICIPACIÓN DE MERCADO

Según la investigación de mercados, los medicamentos de marca de EFARMA tienen una baja participación de mercado, situándose actualmente en el cuadrante inferior derecho, tal como se puede apreciar en el siguiente gráfico.

Gráfico 19: POSICIONAMIENTO DE MERCADO DE LA EMPRESA EFARMA EN LA CIUDAD DE SUCRE ANTES DE LA PROPUESTA



Fuente: Elaboración propia según investigación de mercados.

Según la encuesta realizada al sector médico, al aplicarse la estrategia propuesta, existiría una mayor cantidad de médicos que podrían recetar esta línea, dando como resultado un proceso de sustitución y mayor frecuencia de prescripción de dichos medicamentos.

De acuerdo con esto y en función al valor promedio obtenido en la tabla # 17, el nivel de ventas de los medicamentos de marca de EFARMA podría incrementarse de una posición de 2,60 (ver tabla # 11) a una posición de 3,92.

Bajo esta situación, de una participación baja en el mercado se podría alcanzar a través de la propuesta una participación media, en la cual se incremente la cantidad de recetas médicas de dichos productos y a la vez se incremente el nivel de ventas de estos medicamentos en las farmacias, logrando así un desplazamiento ascendente en su posicionamiento de mercado.

Gráfico 20: POSICIONAMIENTO DE MERCADO DE LA EMPRESA EFARMA EN LA CIUDAD DE SUCRE DESPUÉS DE LA PROPUESTA



Fuente: Elaboración propia según la investigación de mercados.

En este sentido, mediante la estrategia propuesta se lograría mejorar la participación de mercado y por ende el posicionamiento de los medicamentos de marca de la empresa EFARMA en el mercado local, con lo cual se lograría alcanzar los objetivos planteados y demostrar la hipótesis formulada.

CAPÍTULO IV

4 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 CONCLUSIONES

De acuerdo con el diagnóstico realizado se ha establecido las siguientes conclusiones:

- Conforme al diagnóstico realizado, la empresa EFARMA tiene una reducida participación en el mercado farmacéutico de la ciudad de Sucre, hecho que necesariamente debe ser revertido, de forma que pueda ser más conocida en el medio y por ende tenga una mayor demanda de sus diferentes productos farmacéuticos de marca.
- Con relación a la competencia, existen barreras arancelarias que dificultan el ingreso de nuevos competidores, sin embargo existe agresividad de los actuales competidores que utilizan el precio como ventaja competitiva, de la misma forma existe buena oportunidad por el crecimiento y la demanda que existe por medicamentos a nivel local.
- Los segmentos de médicos y farmacias no reciben mucha información sobre los atributos de los medicamentos de marca que oferta EFARMA, por tanto no recetan o venden dichos productos, pero sí están interesados realizar dichas acciones si la empresa mejora sus procesos de información y promoción.
- La estrategia de posicionamiento propuesta está basada en el concepto de las estrategias genéricas, según las cuales se ha procedido a determinar la mezcla de marketing que debería desarrollar la oficina regional de EFARMA.
- Si se implementa la estrategia propuesta, se podría incrementar la participación de mercado de los medicamentos de marca de EFARMA, con lo cual se estaría alcanzando los objetivos planteados y se habría logrado demostrar la hipótesis formulada.

4.2 RECOMENDACIONES

Como principales recomendaciones se puede mencionar:

- La empresa EFARMA debe mejorar su posición y tener ventaja competitiva ante la competencia mediante la aplicación de estrategias comerciales.
- Es importante que la empresa tome conciencia de la necesidad de mejorar la situación problemática que tienen con el fin de lograr un mejor posicionamiento de sus medicamentos de marca en la ciudad de Sucre.
- La empresa debe contratar un profesional para que se haga cargo del área de venta del producto, ya que es importante que se asegure la comercialización de los medicamentos y el posicionamiento de la marca en el mercado.
- Las acciones propuestas deben ser desarrolladas en su totalidad, puesto que las mismas responden a un proceso integral que permitirá incrementar los volúmenes de ventas de EFARMA a nivel local y por ende mejorar su posicionamiento de mercado.
- Se debe realizar un sondeo de mercado que permita establecer las preferencias y requerimientos que tenga el mercado meta, de forma que la oferta de productos farmacéuticos se adecue a dichos requerimientos.
- El presupuesto establecido es solamente estimativo, de forma que puede adecuarse a posibles variaciones que existieran.

BIBLIOGRAFÍA

- **CAMPOS** Eduardo Bueno “Dirección estratégica de la empresa, metodología, técnicas y casos”. Ediciones Pirámide S.A. – Madrid. España. 2010.
- **GOODSTEIN**, ph.d, Timothy “Teoría del posicionamiento empresarial” Ediciones Mc Graw Hill. México D.F. 2010.
- **GORDON LL. M. GEC.** “Marketing” Editorial Trillas, México, D.F.2009.
- **JOHNSON**, Scholes “Dirección Estratégica” editorial Prentice Hall, Madrid, España. 2002.
- **KOTLER**, Philip “Dirección de marketing”, Prentice Hall, Madrid España. 2000.
- **LAMBIN** Jean- Jacques, “Marketing Estratégico” 4º Edición, Buenos Aires, Argentina, 2008.
- **MALBURG** M. J. “Marketing Estratégico para Empresas emprendedoras” Edición Díaz de Santos, Editorial: McGraw-Hill, México. D.F. 2001.
- **MERCADO**, H. Dr. S. “Mercadotecnia Estratégica” Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C. México. 2006.
- **MINTZBERT** Henry “El proceso estratégico del posicionamiento, conceptos, contextos y casos”. Editorial Prentice – Hall Hispanoamericano, S.A. Mexico D.F. 2012.
- **NAHLER** Gerhard. “Dictionary of Pharmaceutical Medicine”. Tercera Edición. Editorial Springer. Inglaterra. 2013.
- **OPS** Organización Panamericana de la Salud. "Perfil del Sistema de Salud de Bolivia". 3ª Ed. Washington, D.C.: OPS, 2014
- **PORTER**, Michael E. “Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors”, Nueva York: The Free Press. Traducido por Grande Idefonso, México, 2005.
- **PERREAULT** William D., **MCCARTHY** E. Jerome “Marketing Básico”, Editorial McGraw-Hill, Mexico.2009.
- **RUSSELL** T. “Posicionamiento de la maca”. 14 Edición. Prentice Hall., México., 2007.

- **RIES**, Trout “Posicionamiento de las empresas” Editorial McGraw-Hill, México. 2010.
- **STANTON Etzel W. y WALKER W.** “Fundamentos de Marketing” 11ª ed McGraw Hill, México, 2007.
- **SCAN Rapp** “Posicionamiento de la imagen” Las Nuevas Estrategias de Publicidad, Promoción y Marketing”. Edición: Mcgraw-Hill, Madrid, España, 2008.
- **SHAW y MORRIS** “Las Ventas de hospitalidad: Un acercamiento del Mercadeo” Editorial McGraw-Hill, Michigan USA. 2006.
- **SAUERMAN, P.** “Psicología de Mercado: Introducción a la práctica de la psicología económica”. Herder. Barcelona. España.2003.
- **THOMPSON, A, Jr.,** “Estrategia de posicionamiento, conceptos y clases” Ed. McGraw-Hill Irwin. Estados Unidos, 2009.

ANEXOS

ANEXO Nº 1

BOLETA DE ENTREVISTA

1. ¿Cuál es la misión y visión de EFARMA?

Misión
Visión

2. ¿Con qué personal cuenta la empresa en la ciudad de Sucre?

--

3. ¿Qué líneas de medicamento de marca ofrece EFARMA?

1.	
2.	
3.	

4.	
5.	
6.	
7.	
8.	

4. ¿Cuánto, aproximadamente, se comercializa al mes de los medicamentos de marca?

Producto	Volumen de venta mensual
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
6.	
7.	
8.	

5. ¿Qué tipo de campañas promocionales desarrolla la empresa a nivel local?

Reducción de precios	
Premios	
Descuentos	
Ninguno	
Otros	

ANEXO Nº 2

ENCUESTAS A MÉDICOS

La presente encuesta es para obtener información sobre el mercado de medicamentos de marca. Por favor colabore con el llenado de la misma cuya información será empleada para fines académicos.

I. INFORMACIÓN GENERAL

1.1. ¿Cuántos años tiene de ejercicio profesional?

- a) Menos de 10 años () b) 10 a 20 años () c) Más de 20 años ()

1.2. ¿Qué nivel de formación académica tiene?

- a) Médico general () b) Médico residente () c) Especialista ()

1.3. ¿Dónde trabaja?

- a) Sector público () b) Sector privado () c) Ambos ()

II. INFORMACIÓN SOBRE MEDICAMENTOS DE MARCA

2.1. ¿Usted en su consulta receta medicamentos de marca?

- a) Si () b) No ()

(Si su respuesta es no gracias por su cooperación)

2.2. ¿Qué empresas farmacéuticas que ofertan medicamentos de marca usted conoce? (Marque de 1 a 5, donde 1 es la menor calificación y 5 la máxima puntuación)

Empresa	1	2	3	4	5
BAGO					
COFAR					
IFA					
SAVAL					
INTI					
TECNOFARMA					

EFARMA					
Otras					

2.3. ¿Cómo califica los siguientes atributos de las empresas farmacéuticas que ofertan medicamentos de marca que usted conoce? (Marque de 1 a 5, donde 1 es la menor calificación y 5 la máxima puntuación)

Empresa	Imagen	Calidad	Precio	Atención	Información
BAGO					
COFAR					
IFA					
SAVAL					
INTI					
TECNOFARMA					
EFARMA					
Otras					

2.4. ¿De qué empresa farmacéutica generalmente usted receta los medicamentos de marca a sus pacientes? (Marque de 1 a 5, donde 1 es la menor calificación y 5 la máxima puntuación)

Empresa	1	2	3	4	5
BAGO					
COFAR					
IFA					
SAVAL					
INTI					
TECNOFARMA					
EFARMA					
Otras					

Aspectos	1	2	3	4	5
Atención y trato cordial					
Dominio sobre la información					
Capacidad de negociación					
Habilidad de comunicación					
Presentación personal					

3.5. ¿Cómo calificaría usted la información en general (folletos, letreros, spots o publicidad en general) disponible de la empresa EFARMA en el mercado local?

- a) Muy buena () b) Buena () c) Regular () d) Mala () e) Muy mala ()

3.6. ¿Recibió alguna promoción de la empresa EFARMA?

- a) Apoyo promocional () b) Muestras médicas gratis ()
c) Otro..... d) Ninguno ()

3.7. ¿Qué aspectos considera usted que debe mejorar la empresa EFARMA para promover sus medicamentos de marca? Marque de 1 a 5, donde 1 es la menor calificación y 5 la máxima puntuación)

Aspectos	1	2	3	4	5
Información de sus productos					
Material publicitario					
Apoyo promocional					
Imagen de la empresa					
Personal de ventas					
Distribución de sus productos					

3.8. ¿Usted recetaría los medicamentos de marca de la empresa EFARMA, si la misma desarrollará una estrategia brinde mayor información y promoción sobre sus productos?

a) Si recetaría () b) No recetaría ()

3.9. ¿Con qué frecuencia y en sustitución de otras líneas usted recetaría los medicamentos de marca de la empresa EFARMA a sus pacientes? (Marque de 1 a 5, donde 1 es la menor calificación y 5 la máxima puntuación)

1	2	3	4	5
----------	----------	----------	----------	----------

¡Gracias por su cooperación !

ANEXO Nº 3

ENCUESTAS A REPRESENTANTES DE FARMACIAS

IV. INFORMACIÓN GENERAL

1.1. ¿Cuántos años funciona la farmacia?

a) Menos de 10 años () b) 10 a 20 años () c) Más de 20 años ()

V. INFORMACIÓN SOBRE MEDICAMENTOS DE MARCA

2.1. ¿Qué empresas farmacéuticas que ofertan medicamentos de marca usted comercializa en su farmacia?

Empresa	Si	No
BAGO		
COFAR		
IFA		
SAVAL		
INTI		
TECNOFARMA		
EFARMA		
Otras		

(Si no vende productos de EFARMA pase a la pregunta 3.1)

2.2. ¿Cómo califica los siguientes atributos de las empresas farmacéuticas que ofertan medicamentos de marca que usted comercializa? (Marque de 1 a 5, donde 1 es la menor calificación y 5 la máxima puntuación)

Empresa	Imagen	Calidad	Precio	Atención	Información
BAGO					
COFAR					

IFA					
SAVAL					
INTI					
TECNOFARMA					
EFARMA					
Otras					

2.3. ¿De qué empresa farmacéutica generalmente demandan más los medicamentos de marca? (Marque de 1 a 5, donde 1 es la menor calificación y 5 la máxima puntuación)

Empresa	1	2	3	4	5
BAGO					
COFAR					
IFA					
SAVAL					
INTI					
TECNOFARMA					
EFARMA					
Otras					

3. INFORMACIÓN SOBRE LA EMPRESA

3.1. ¿Usted recibió la visita de un visitador médico de la empresa EFARMA?

a) Muchas veces () b) Poca veces () c) Nunca ()

(Si la respuesta es NUNCA pase a la pregunta 3.5)

3.2. ¿Cómo califica usted los siguientes aspectos de los visitadores médicos de la empresa EFARMA? Marque de 1 a 5, donde 1 es la menor calificación y 5 la máxima puntuación)

Aspectos	1	2	3	4	5
Atención y trato cordial					
Dominio sobre la información					
Capacidad de negociación					
Habilidad de comunicación					
Presentación personal					

3.3. ¿Cómo calificaría usted la información en general (folletos, letreros, spots o publicidad en general) disponible de la empresa EFARMA en el mercado local?

- a) Muy buena () b) Buena () c) Regular () d) Mala () e) Muy mala ()

3.4. ¿Recibió alguna promoción de la empresa EFARMA?

- a) Apoyo promocional () b) Promociones de temporada ()
c) Otro..... d) Ninguno ()

3.5. ¿Qué aspectos considera usted que debe mejorar la empresa EFARMA para promover sus medicamentos de marca? Marque de 1 a 5, donde 1 es la menor calificación y 5 la máxima puntuación)

Aspectos	1	2	3	4	5
Información de sus productos					
Material publicitario					
Apoyo promocional					
Imagen de la empresa					
Personal de ventas					
Distribución de sus productos					

3.6. ¿Usted estaría dispuesto a vender mayor variedad de medicamentos de marca de la empresa EFARMA, si la misma desarrollará una estrategia brinde mayor información y promoción sobre sus productos?

- a) Si estaría dispuesto b) No estaría dispuesto ()

¡Gracias por su cooperación !

ANEXO Nº 4

METODOLOGÍA APLICADA PARA DETERMINAR VALORES PROMEDIO

En las boletas de encuesta se incluyó preguntas en base a la escala de Likert, la cual establecía una calificación de 1 a 5, donde 1 era la menor calificación y 5 la máxima puntuación. En base a valoración, se determinó un valor promedio correspondiente a las respuestas emitidas según el criterio considerado.

Para ello se empleó la siguiente fórmula:

$$VP = \frac{\sum(r * c)}{n}$$

Donde:

VP = Valor promedio obtenido

r = cantidad de respuestas emitidas según la escala de calificación

c = escala de calificación que va de 1 hasta 5

n = tamaño de la muestra

En base a esta fórmula se determinó los valores promedio para cada pregunta que incluía escala de Likert.

Ejemplo de cálculo:

Pregunta: ¿Qué empresas farmacéuticas que ofertan medicamentos de marca usted conoce?

Respuesta

Atributo	1	2	3	4	5	Total encuestados
Calidad del medicamento	0	0	0	58	200	258

$$VP = \frac{\sum(r * c)}{n}$$

Reemplazando valores:

$$VP = \frac{\sum((0 * 1) + (0 * 2) + (0 * 3) + (58 * 4) + (200 * 5))}{258}$$

$$VP = \frac{1175}{258} = 4,5542$$

$$VP = 4,55$$