

UNIVERSIDAD DE COSTA RICA
SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSGRADO

PROPUESTA DE UN PLAN DE MERCADEO PARA LA
EXPANSIÓN DE LA CADENA DE FARMACIAS
SANTIAGO EN LA GRAN ÁREA METROPOLITANA.

Trabajo final de graduación sometido a la
consideración de la Comisión del Programa de
Estudios de Posgrado en Administración y Dirección
de Empresas para optar por el grado y título de
Maestría Profesional en Ventas y Mercadeo.

Juliana Chacón Chacón.

Ciudad Universitaria Rodrigo Facio, Costa Rica.

2015

DEDICATORIA.

Dedico este trabajo a mis dos hijas, a María Paula que llego en el segundo año de este periodo de maestría, ella fue y será desde su primer día hasta el último de mi vida, mi mayor reto y recordatorio de que el amor todo lo puede y a Victoria que está por llegar en los próximos días y ha pasado conmigo en sus meses de gestación largas noches en vela por lograr este objetivo, son ellas mi motivación y fuerza para intentar construir un mundo mejor. Y por supuesto al compañero de mi vida que me ha acompañado, comprendido y auxiliado cuando más lo he necesitado.

AGRADECIMIENTOS.

Agradezco a Dios, mis padres, mi familia y a la vida el darme la oportunidad de concluir este proyecto de manera exitosa y a todas las personas profesores, amigos, tutores, compañeros, y lectores que de alguna u otra manera contribuyeron para que yo lograra alcanzar mi meta.

“Este trabajo de investigación aplicada fue aceptado por la Comisión del Programa de Estudios de Posgrado en Administración y dirección de Empresas de la Universidad de Costa Rica. Como requisito parcial para optar al grado y título de Maestría Profesional en Mercadeo y Ventas.”

Roque Rodriguez Chacón. MAE
Profesor Guía

Lucia Cordoba Sanchez. MAE
Lectora Profesora

Kenneth Díaz Díaz. MAE
Lector de la Empresa

Doctor. Anibal Barquero Chacón.
**Director Programa de Posgrado en Administración y Dirección
de Empresas.**

Juliana Chacón Chacón.
Sustentante

Tabla de contenido

DEDICATORIA	i
AGRADECIMIENTOS	ii
Resumen en Español	ix
Lista de Tablas	x
Lista de figuras	x
Lista de Ilustraciones.....	xi
Lista de Abreviaturas.....	xii
Capítulo I: Descripción de la industria farmacéutica a nivel internacional y nacional, así como los aspectos conceptuales referentes al plan de mercadeo.	1
1.1. La industria farmacéutica.....	1
1.1.1. Reseña histórica	3
1.1.2. Surgimiento de la farmacia	5
1.1.3. Laboratorios farmacéuticos	6
1.1.4. Canales de distribución	8
1.1.5. Tendencias de la industria	11
1.1.5.1. Mercados Desarrollados	13
1.1.5.2. Mercados Emergentes	14
1.1.5.3. Efectos en la industria por la nueva dinámica	14
1.2. Industria farmacéutica a nivel internacional	15
1.2.1. Principales países productores.....	16
1.2.2. Principales países consumidores.....	18
1.2.3. Mercado de originales y genéricos	19
1.2.4. Estructura de precios y márgenes de la industria.....	20
1.3. El Mercado Farmacéutico Latinoamericano	22
1.3.1. Desempeño del mercado de medicamentos en Latinoamérica	22
1.4. La industria farmacéutica en Costa Rica	23
1.4.1 Estructura de la industria farmacéutica en Costa Rica	25
1.4.2. Entidades Reguladoras.....	26
1.4.3. Jurisprudencia en relación con los establecimientos de ventas de medicamentos	26

1.4.4.	Tendencias del Mercado Farmacéutico Costarricense	28
1.4.4.1	Entorno Económico	28
1.5.	Aspectos conceptuales.....	29
1.5.1	Plan De Mercadeo	29
1.5.2.	Estrategia del Océano azul.....	30
1.5.3.	Macro y Micro Entorno	30
1.5.4.	Necesidades y Deseos	31
1.5.5.	Segmento de Mercado.....	32
1.5.6.	Administración de las relaciones con el cliente CRM	32
1.5.7.	Ventaja Competitiva.....	32
1.5.8.	Investigación de Mercado	33
1.5.8.	VAN, TIR.....	33
1.5.9	Mix de Marketing	34
Capítulo II: Situación actual de la cadena de Farmacias Santiago y del mercado privado de medicamentosa nivel nacional.....		36
2.1	Aspectos generales de la Cadena de Farmacias Santiago.....	36
2.1.1	Reseña histórica	36
2.1.2	Aspectos estratégicos de la empresa.....	38
2.1.2.1	Misión de la empresa	39
2.1.2.2	Visión de la empresa	39
2.1.2.3	Objetivos y valores	40
2.1.3.	Situación Actual de la empresa.....	41
2.1.4	Estructura organizacional.....	43
2.1.4.1	Organigrama.....	44
2.1.4.2	Operaciones	45
2.1.3.3	Mercadeo y ventas.....	46
2.1.5	Políticas de la empresa	48
2.1.6	Cartera de Negocios.....	49
2.1.7	Resultados financieros históricos.....	51
2.2	Estrategia actual de negocio	52
2.2.1	Estrategia de mercadeo utilizada actualmente para la comercialización.....	53
2.2.2	Plan de mercadeo desarrollado	56

2.2.3 Resultados actuales.....	58
2.3 Descripción del mercado de venta de medicamentos a nivel nacional.....	59
2.3.1 Principales agentes del mercado	59
2.3.2 Cuantificación del consumo a nivel nacional de medicamentos	61
2.3.3 Principales Competidores	62
2.3.4 Posicionamiento de la empresa.....	63
2.3.5 Mercado meta actual.....	65
Capítulo III: Investigación del mercado para la Cadena de Farmacias Santiago.....	67
3.1. Introducción	67
3.2 Justificación.....	68
3.3 Diseño de la investigación.....	69
3.3.1 Objetivo General de la investigación	70
3.3.2 Objetivos específicos de la investigación.....	73
3.4 Técnicas de investigación.....	74
3.4.1 Tipo de investigación	74
3.4.2 El método de investigación.....	74
3.5 Método de muestreo	75
3.5.1 Población de interés.....	75
3.5.2 Marco muestral.....	76
3.6 Compilación de datos.....	76
3.7 Presentación y análisis de los resultados.....	77
3.7.1 Perfil del consumidor	77
3.7.2 Hábitos de compra y consumo.....	86
3.7.3 Grado de Satisfacción.....	92
3.7.4 Preferencias de los consumidores	95
3.8 Resultados de las observaciones.....	98
3.9 Análisis FODA	106
3.9.1 Fortalezas	106
3.9.2 Oportunidades	107
3.9.3 Debilidades.....	107

3.9.4 Amenazas	108
Capítulo IV: Desarrollo y plan de acción de la propuesta de mercado para la Cadena de Farmacias Santiago	109
4.1. Introducción	109
4.1 Justificación	109
4.2 Objetivo de la propuesta.....	111
4.3 Mercado meta.....	111
4.4 Desarrollo de la propuesta de mercadeo para la Cadena de Farmacias Santiago.....	112
4.4.1 PRODUCTO	115
4.4.1.1 En temas de surtido:	115
4.4.1.1.1 Estrategia	117
4.4.1.1.2 Tácticas y Planes de Acción	117
4.4.1.2 En temas de los Servicios ofrecidos:	119
4.4.1.2.1 Estrategia	122
4.4.1.2.2 Tácticas y Planes de Acción	122
4.4.2 PRECIO.....	124
4.4.2.1. Estrategia	125
4.4.2.2 Tácticas y Planes de Acción	125
4.4.3 PROMOCIÓN	128
4.4.3.1. Estrategia	128
4.4.3.2. Tácticas y planes de acción	128
4.4.4 PLAZA	135
4.4.4.1 En temas de los puntos de venta actuales:.....	135
4.4.4.1.1 Estrategia	135
4.4.4.1.2. Tácticas y planes de acción	136
4.4.4.2 En temas de aperturas:	139
4.4.4.2.1 Estrategia	140
4.4.4.2.2 Tácticas y planes de acción	141
4.4.6 COSTEO DE LA PROPUESTA.....	142
4.4.7 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	144

Bibliografía	151
ANEXOS	154
Anexo #3 Cálculo de la muestra.....	156
Anexo # 4 Registro de observaciones.	159
Anexo #5 Encuesta sobre los hábitos de compras y satisfacción de los clientes de la Cadena de Farmacias Santiago	160
Anexo #6 Encuesta sobre los hábitos de compras y satisfacción de los clientes potenciales en las zonas de investigación.....	162
Anexo #5 Encuesta sobre los hábitos de compras y satisfacción de los clientes potenciales de la Cadena de Farmacias Santiago.....	163
Anexo # 7 Registro de información de visita a la competencia.	166
Anexo # 8 Lista de Marcas a incluir.....	167

Resumen en Español

En el presente trabajo se hace un recorrido por la industria farmacéutica para contextualizar el área de negocio, entender su historia, su desarrollo, tendencias actuales y dinámicas de mercado, esto a nivel nacional e internacional, a modo de concebir como la globalidad afecta a la localidad del mercado Latinoamericano y especialmente costarricense. Se profundiza en el mercado local en términos de regulaciones, normativas, entidades moderadoras y estructura de mercado, para comprender la realidad en la que se desenvuelve la Cadena de Farmacias Santiago.

Sobre la empresa, se hace un levantamiento de su historia, misión, visión, objetivos, políticas, situación actual y estructura organizacional, así como, su estrategia de negocio, plan de desarrollo y resultados actuales, esto a modo de clarificar el escenario existente en el presente del negocio y partir desde el, hacia una propuesta para la expansión, sustentada en un los fundamentos de la empresa, aportando un plan de desarrollo que no vaya contra la estrategia de negocio concebida por su líder.

El desarrollo de la investigación se manejó de manera rigurosa con los instrumentos cuantitativo y cualitativo a disposición, basándose en muestras representativas de la población y obteniendo resultados del perfil del consumidor, de sus hábitos de compra y consumo, del grado de satisfacción de su demanda, de sus preferencias y por medio de estos se concluye en un análisis FODA que permite dilucidar áreas de trabajo en busca de una línea de expansión sólida que se fundamente en el conocimiento del mercado.

Por último, se proponen una serie de medidas a nivel de surtido y servicios ofrecidos, precios y formas de promoción, también se recomiendan tácticas a implementar sobre el acomodo de los locales, la estructura y orden del lugar de trabajo para facilitar el flujo normal del negocio y mejorar el servicio al cliente, también, se hacen las recomendaciones de expansión del modelo de negocio a los mercados que se consideran como rentables y se alerta de aquellos que no son considerados atractivos.

Lista de Tablas

- Tabla 1: TOP 20 del Ranking de laboratorios farmacéuticos cierre 2013 ...7
- Tabla 2: Ubicación de las principales casas Matriz Top 15 de Laboratorios médicos16
- Tabla 3: Ubicación de las principales casas Matriz Top 15 de Laboratorios médicos17
- Tabla 4: Demanda Global en millones de USD\$. Mercado Farmacéutico Por Región.18
- Tabla 5 Plan de aperturas de las cadenas más grandes del mercado costarricense.64
- Tabla 6: Detalle de inversión de la propuesta para los locales en funcionamiento.....141
- Tabla 7: Detalle de inversión de la propuesta para la apertura.....143

Lista de figuras

- Imagen #1. Organigrama44
- Imagen # 2. Fachadas de Farmacia y Consultorio57
- Imagen # 3. Logo y sello57
- Imagen # 4. Tarjeta de Consultorio58

Lista de Ilustraciones

- Ilustración N.º 4.1. Concepto para la propuesta.....	113
- Ilustración N.º 4.2. Concepto para la propuesta 2.....	114
- Ilustración N.º 4.3. Concepto para la propuesta 3.....	115
- Ilustración N.º 4.4. Cambio de Imagen microperforado para Macrobiótica.....	123
- Ilustración N.º 4.5. Cambio en la Rotulación.....	129
- Ilustración N.º 4.6. Microperforado para los Consultorios.....	130
- Ilustración N.º 4.7. Pintura en los buses.....	131
- Ilustración N.º 4.8. Volante e Insertos en los periódicos.....	132
- Ilustración N.º 4.9. Ejemplo de noticias publicadas en Facebook.....	135
- Ilustración N.º 4.10. Estantería Lineal, para aprovechar el espacio.....	137
- Ilustración N.º 4.11. Cajones para básicos de mucha rotación.....	137
- Ilustración N.º 4.12. Estantería al servicio del cliente.....	138

Lista de Abreviaturas

- BN: Banco Nacional
- C.C.S.S: Caja Costarricense del Seguros Social
- CEFA: Central Farmacéutica
- CRO: Crónico.
- CV: Cardiovascular.
- FDA: U.S. Food And Drug Administration.
- I&D: Investigación y Desarrollo.
- IMS: Intercontinental Marketing Services.
- OMS: Organización mundial de la Salud.
- OTC: Over the counter que significa en español producto de venta libre.
- ROI: Rendimiento esperado sobre la inversión.
- RX: Receta médica.
- S.F: sin fecha.
- SNC: Sistema nervioso central.
- SPSS: Statistical Package for the Social Sciences.
- TIR: Tasa interna de retorno.
- VAN: Valor actual neto.

Capítulo I: Descripción de la industria farmacéutica a nivel internacional y nacional, así como los aspectos conceptuales referentes al plan de mercadeo.

En el presente capítulo, se abordará la industria farmacéutica desde sus diferentes ópticas para identificar como está organizado y funciona este sector de la economía, dentro de la globalidad, esto con el fin de entender en qué negocio y bajo qué contexto se desarrolla la Cadena de Farmacias Santiago. También, se abordarán los conceptos del plan de mercadeo que servirán de guía para el desarrollo del presente trabajo.

1.1. La industria farmacéutica

La industria farmacéutica es un sector dedicado a la investigación y desarrollo (I&D) de medicamentos, a su posterior fabricación, preparación, comercialización y distribución para ponerlos al alcance del consumidor con el objetivo de mejorar la salud en el mundo y al mismo tiempo produciendo un fin lucrativo.

Los medicamentos, por su lado, son los productos o fármacos integrados con componentes químicos o naturales que tiene legalmente permitido su expendio para los usos determinados por la casa de fabricación y que son consignados con el propósito de ser utilizados en seres vivos (humanos o animales), cuyas propiedades causan un efecto farmacológico, integrando procesos bioquímicos y fisiológicos por medio de sus mecanismo de acción, de absorción, de distribución y niveles de concentración, que fueron creados con el fin de mejorar el estado de salud de las personas que padecen alguna enfermedad o incluso para prevenir su padecimiento futuro.

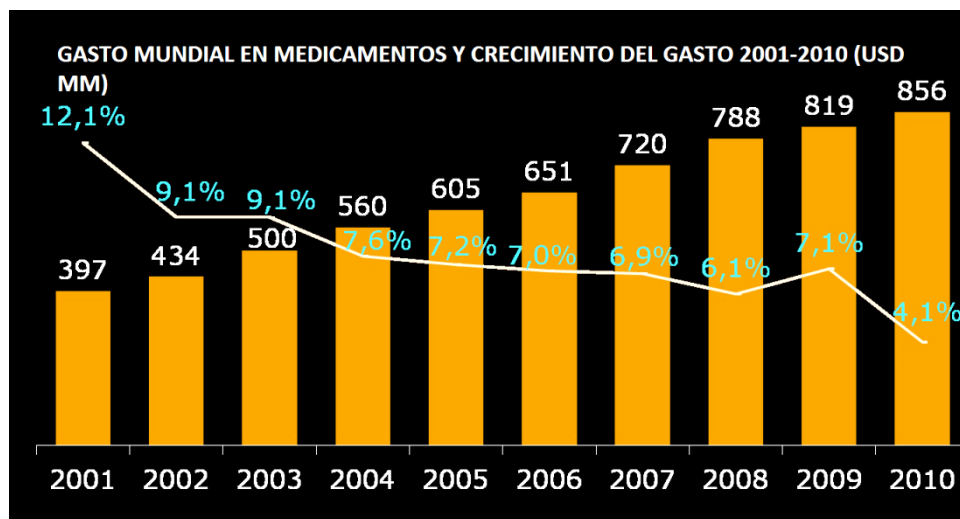
Los mercados en las diferentes regiones geográficas tienen normativas y jurisprudencia particulares y diferentes referente al uso correcto de los medicamentos. Debido a sus

diferentes formas de comercialización como especialidad farmacéutica (medicamento con composiciones definidas), la fórmula magistral (que el farmacéutico prepara para cumplir con una prescripción específica) o medicamentos en investigación (aquellos que solo se prueban en un grupo definido de personas, con su consentimiento, en pro de los avances y bajo mucha regulación).

En el informe sobre, “El uso global de los medicamentos: Perspectivas hasta el año 2016”, se asegura que el gasto global en medicamentos pasará de \$ 956 mil millones en 2011 a cerca de 1,2 billones de dólares en el 2016, y según datos más cercanos de IMS (Intercontinental Marketing Services empresa global que brinda información sobre ventas e indicadores en el sector farmacéutico) las ventas globales del medicamentos para el 2014 superan ya el billón de dólares.

Estos montos, sin embargo, han venido acompañados de tasas de crecimientos en franco deterioro como se muestra en el gráfico 1, por una década esto debido, principalmente, a los mercados desarrollados.

Gráfico 1.



Fuente: IMS. Perspectiva mundial del mercado farmacéutico.

Esto es realmente notable cuando se vincula con el hecho de que los medicamentos constituyen uno de los productos manufacturados líderes en el mercado internacional y que se ubica entre las primeras 10 industrias exportadoras en el mundo.

Dada esta realidad es necesario desmenuzar este comportamiento e identificar qué ha pasado, cuáles son las perspectivas de lo que viene y cómo abordar este mercado desde la realidad de la Cadena de Farmacias Santiago dentro de los movimientos de esta industria Global.

1.1.1. Reseña histórica

La historia de los medicamentos forma parte de la historia de los seres humanos, pues desde las formas más primitivas de la humanidad al existir el dolor y enfermedad se buscó de forma instintiva métodos o maneras de encontrar alivio y evitar la muerte. Y formó parte de su devenir histórico la búsqueda de las razones y explicaciones para sus males y en función de encontrar la solución a ellos. Desde los homínidos, hasta los humanos nómadas y, posteriormente, los agrícolas, desde los modos de vida bárbaros y hasta llegar a las tribus de las civilizaciones más antiguas el alivio de los males estaba atribuido a un poder místico y a la magia de los dioses, en pócimas que solo un grupo pequeño de bendecidos o de linaje o estrato especial podía impartir, según la voluntad de los dioses. Jácome. (2003).

Poco a poco la curiosidad intelectual que caracteriza al ser humano le fue permitiendo determinar el comportamiento y consumo del animal enfermo y encontraron con ellos ciertas características de estas pócimas o remedios. Con estos estudios pudieron determinar catálogos macro de ciertas dolencias frecuentes y algunas hierbas que mitigaban el padecimiento. Jácome. (2003).

La medicina en sus épocas tempranas más que glamur y fama causaba miedos y persecuciones, pues se concebía las enfermedades como castigos divinos por males cometidos por la persona o por su familia. El papel de los farmacéuticos no se nombra en la historia hasta el surgimiento de los árabes, cuando se empezaron con los primeros recetarios, listas de medicinas y combinaciones de estas, donde estos eran preparados en alguna trastienda y dispensados por los farmacéuticos, pero siempre eran compuestos de las mismas hierbas.

La Edad Media dejó algunos textos valiosos y fundamentales para la farmacología, pero con la llegada del Renacimiento surge la fe al descubrir en América la quina, la corteza de este árbol originario del Perú fue por siglos el mejor febrífugo y antimalárico debido a sus propiedades antipiréticas, antipalúdicas y analgésicas. Esto hizo que se desarrollara la primera gran economía en torno a un medicamento convirtiéndose en un excelente negocio y en fuente de poder y de estrategia política.

No fue sino hasta 1820 que el químico francés Joseph Pelleterier logró separar el primer alcaloide activo de la corteza del árbol la quina y lo llamó quinina. Con este primer éxito, abrió la puerta al mundo farmacéutico que se conoce hoy donde se separan los principios activos de las materias primas e incluso se combinan para diferentes fines.

Con la industrialización inicia el proceso de producción masiva, que, además permitió el desarrollo del excelente negocio de los medicamentos, esto ligado al desarrollo de química y física, y la separación de moléculas y principios activos, desarrolló con ello una realidad donde incluso se ha llegado a modificar químicamente las moléculas y es posible replicarlas sin la necesidad de depender de una materia prima natural, y esa es la realidad de la industria hoy.

1.1.2. Surgimiento de la farmacia

Desde la historia de los árabes cuando surge el papel de los farmacéuticos haciendo preparados en la trastienda y dispensando combinados de hierbas, se pueden identificar los principios de la concepción de la farmacia de la actualidad, ahora, ese modelo de consumo, se mantuvo a lo largo de la historia debido a que fue exitoso, tanto en poner a disposición del cliente el insumo que necesita para sanar su mal, como en construir riqueza para toda la industria detrás del punto de venta que vende el producto.

Uno de los padres de la economía Adam Smith, sugiere que el ser humano no acumula bienes porque sí, esto sucede porque existe un proceso natural hacia la opulencia, el cual describe como: “si el hombre tiene oportunidades de mejorar sus condiciones de vida, entonces, lo hará y si no se le ponen obstáculos insuperables sabrá salir adelante y aumentará su riqueza”. Según De Sagrera. (2005). Historia de la Farmacia, está totalmente relacionado con este pensamiento. Ya que, según sus propias palabras es esta tendencia la que “explica los procesos alcanzados por el hombre en su esfuerzo por mejorar sus condiciones de vida.” Y la Farmacia forma parte de ese escenario donde la opulencia gracias al esfuerzo de los seres humanos pensantes, desplaza a la miseria y escasez en forma de enfermedad.

De Sagrera comenta que “ha hecho más falta mucho más talento y esfuerzo para extraer a la naturaleza sus secretos y para que la farmacia pasara de ser un exótico muestrario de productos ineficaces a suministrar un artesanal terapéutico de primera magnitud.” Y agrega que la farmacia ha estado presente en ambos capítulos decisivos de la historia: la parte de la agricultura y de la industrialización. La agrícola supuso el uso de las plantas no solo para la alimentación si no para “la domesticación” de los vegetales al servicio de la salud, y en el caso de la industrialización, para el sector, desembocó en los laboratorios farmacéuticos, la investigación farmacológica y la

producción a gran escala de las especialidades farmacéuticas. La historia del establecimiento que dispensa medicamentos con instrucciones de cómo usarlos, por simple que parezca, forma parte de la crónica colectiva de la historia universal de la producción y difusión de la riqueza y las necesidades primordiales y fisiológicas de Maslow de la erradicación del malestar y el esfuerzo por prolongar y mejorar la existencia del ser humano.

Las farmacias contribuyen a la autonomía y a la dignidad de las personas, genera calidad de vida y progreso, libertad y bienestar, pero ha estado supeditada al enfoque político de la región, pues aún hoy existen muchas sociedades cerradas de pensamientos radicalistas que ni contribuyen al desarrollo y han sabido como mucho usar lo que existe, sin embargo, han sido las economías con mayor apertura las que se han permitido crear y desarrollar avances en pro de la salud mundial. De Sagrera. (2005).

La farmacia es, sin duda, un apoyo a la salud de la población, por medio de la oferta de una gama de medicamentos aprobados por la legislación del país, satisface las necesidades básicas de acuerdo con la demanda del mercado.

1.1.3. Laboratorios farmacéuticos

Los laboratorios farmacéuticos son una empresa nacional o multinacional que se dedica a la I&D de medicamentos, para los diferentes males de la población alrededor de mundo, transformando principios activos, aislándolos, estudiándolos y experimentando con ellos.

En cada región o país en el mundo, se pueden producir medicamentos y comercializarlos a nivel nacional, esto debido a que para el uso interno del medicamento, lo único requerido es la autorización de la entidad reguladora del país

cada país, esto dificulta tener un registro global de la cantidad de laboratorios médicos existentes.

Existen estatutos y convenios entre países que permiten que la mayoría de las economías acepte un medicamento cuando estén aprobado por la FDA (U.S. Food And Drug Administration) por sus siglas en inglés, que es la entidad reguladora y contralora encargada de proteger la salud pública en los Estados Unidos, mediante la regulación de medicamentos de uso humano y veterinario, productos biológicos, dispositivos médicos, el abastecimiento de alimentos, los cosméticos, los suplementos dietéticos y equipos que emiten radiaciones.

Sin embargo, cabe destacar que, según datos de IMS al cierre del 2013, 20 laboratorios médicos hacen más de la mitad de la venta mundial de medicamentos (56,19%) y aún hilando más fino los primeros 5 representan la cuarta parte de la venta un (23,51%). Los mayores fabricantes de fármacos del mundo incluyen a Novartis, Pfizer, Sanofi, Merck & Co y Roche. Abajo en detalle del Top 20 de laboratorios en el mundo:

Tabla #1: TOP 20 del Ranking de laboratorios farmacéuticos cierre 2013.

<i>LABORATORIOS FARMACÉUTICOS</i>	<i>2013</i>	<i>2013</i>	<i>2013</i>	<i>2013</i>	<i>2012</i>	<i>2012</i>
	RANK	SALES (US\$ Mn)	GROWTH (LC\$ %)	MKS	SALES (US\$ Mn)	MKS
<i>GLOBAL MARKET</i>		874,611	4.5	100,00%	857,71	100,00%
<i>NOVARTIS</i>	1	50,576	1.9	5,78%	50,521	5,89%
<i>PFIZER</i>	2	44,33	-2.6	5,07%	46,707	5,45%
<i>SANOFI</i>	3	38,181	1.4	4,37%	38,531	4,49%
<i>MERCK & CO</i>	4	36,350	-7.0	4,16%	39,891	4,65%
<i>ROCHE</i>	5	36,146	5.3	4,13%	34,958	4,08%
<i>GLAXOSMITHKLINE</i>	6	32,544	1.5	3,72%	32,736	3,82%
<i>JOHNSON & JOHNSON</i>	7	30,784	12.2	3,52%	27,717	3,23%
<i>ASTRAZENECA</i>	8	30,257	-2.9	3,46%	31,704	3,70%
<i>TEVA</i>	9	24,258	-1.8	2,77%	24,762	2,89%
<i>LILLY</i>	10	23,045	8.4	2,63%	21,583	2,52%
<i>AMGEN</i>	11	18,621	8.7	2,13%	17,103	1,99%

<i>ABBVIE</i>	12	18,15	2.0	2,08%	17,881	2,08%
<i>BOEHRINGER INGELHEIM</i>	13	17,375	5.7	1,99%	16,889	1,97%
<i>BAYER</i>	14	17,276	8.3	1,98%	16,431	1,92%
<i>NOVO NORDISK</i>	15	14,3	15.0	1,64%	12,576	1,47%
<i>TAKEDA</i>	16	13,399	-9.5	1,53%	15,909	1,85%
<i>ACTAVIS</i>	17	12,742	2.9	1,46%	12,375	1,44%
<i>MYLAN</i>	18	11,087	7.4	1,27%	10,325	1,20%
<i>BRISTOL-MYERS SQB.</i>	19	11,023	-12.9	1,26%	12,756	1,49%
<i>GILEAD SCIENCES</i>	20	11,011	14.8	1,26%	9,54	1,11%

Fuente: IMS. Producción propia.

1.1.4. Canales de distribución

El medicamento, si bien, tiene un rostro científico que hace que el hombre lo utilice para combatir enfermedades, es imposible descartar que tiene un rostro comercial, porque la historia de la farmacia es, también, la historia de las rutas comerciales, de las caravanas que atravesaron los desiertos y de los barcos que surcaron los océanos en busca de plantas medicinales. De Sagrera. (2005).

En el siglo XIX, los propietarios de los puntos de venta de los preparados de hierbas, tenían dentro de sus insumos muchas plantas diferentes desde las que ellos mismos recolectaban, así como otras que adquirirían de otras localidades. Estas las podían adquirir en especieros que importaban especies de manera paralela a su negocio principal que eran los productos como el Opio que tenían usos medicinales más reconocidos. Y estos los combinaban con productos químicos y minerales que adquirirían de otros comerciantes locales o extranjeros.

En la actualidad, la situación no ha variado tanto, en términos de que para mantener la oferta al consumo al detalle se requiere de muchos actores que intervienen en la producción y comercialización de bienes, tanto de materias primas, bienes intermedios y productos finales. Lo que sí ha cambiado es que conforme el consumo de

medicamentos se globalizo, ha aumentado considerablemente el número de actores que participan en la cadena de valor.

Según Ricard Meneu (s.f), el tema de los sistemas de distribución compra y venta, financiación, logística del transporte, almacenamiento, servicio, etc, son muy similares a la comercialización de otros productos de consumo masivos de cualquier bien que se encuentra en el supermercado, pero quizás el que más se asemeja son el de los alimentos cárnicos o congelados, especialmente, en productos como las vacunas en las cuales se requiere de una disciplina y correctas prácticas para mantener la cadena de frío necesaria para preservar la eficacia y seguridad del medicamentos.

El mercado está ordenado en tres grandes grupos de actores, a saber:

- Las droguerías: Las empresas distribuidoras mayorista que le compran a los laboratorios médicos directamente.

Las Droguerías son las responsables de una importante función logística llevada a cabo por un enorme e importante agente invisible para los clientes, pero que ha sido el responsable en gran medida de la accesibilidad y garantía de suministros, como grupo de agentes que se encuentra en una posición media ejecutando las compras y realizando, la distribución a los puntos de venta de manera diaria y disminuyendo con ello los costos de sobre inventariarse, así como permitiéndoles tener una nivel de liquidez aceptable para su negocio sin tener capital estacionado o incluso vendiéndoles a crédito con hasta 90 días para cancelar. Este esfuerzo es retribuido con un alto poder de negociación que le permite obtener ofertas y altas disminuciones en costos y con ello aumentar sus márgenes de negocio.

Este agente del mercado varía en porcentaje de concertación por país, ejemplo, según Ricard Meneu (s.f), en España existen un “centenar de empresas operando en el país.

Aunque en Italia existen casi el doble y en Grecia 124, los países que siguen a España en número de mayoristas son Bélgica con 27 y Portugal con 22. En el Reino Unido funcionan 15, en Alemania 17 y 6 en Francia. “

Esta separación entre fabricantes, mayoristas y farmacias comunitarias se difumina en las economías donde existen formas de integración vertical entre ellos. En el caso de Costa Rica el distribuidor CEFA (Central Farmacéutica) con la cadena Fishel es un ejemplo claro de este modelo alternativo.

- Las farmacias comunales: en cadenas e individuales que son los puntos de venta al cliente final y que le compra a las droguerías.

Estos establecimientos de dispensación de medicamentos son de carácter privado, están sometidos a una significativa regulación del estado, tanto para su apertura como para su devenir y funcionamientos. Estas regulaciones son referentes a cosas tan amplias como la superficie, el acceso, la dotación y las autorizaciones o recetas para dispensar algunos medicamentos como los psicotrópicos o antibióticos, por su posible efecto a la comunidad.

A nivel mundial, el efecto de que cada vez más la calidad del medicamento esté garantizada ha hecho que sean dirigidas por una considerable gama de profesionales cuyo conocimiento y capacitación no necesariamente están relacionados con la línea farmacéutica, esta decisión tiene que ver en muchos mercados con el costo del capital humano que implica un profesional formado y uno que no lo es, esta decisión impacta, sin lugar a dudas, aspectos como la detección y evitación de efectos adversos, el uso adecuado del medicamento y la cultura de una correcta diagnosis del mal, pues el tener un farmacéutico al contacto con el cliente final, le permite jugar un importante papel sanitario de buenas prácticas y educación hacia los medicamentos y sus potenciales riesgos.

Este actor del mercado se ha visto inmiscuido en recientes guerras de precio en todas partes del mundo, debido, principalmente a que el sistema de distribución posee una muy compleja regulación y que los beneficios económicos de las buenas negociaciones no impactan directamente ni la salud, ni los bolsillos de los usuarios y algunos dueños de establecimientos han encontrado en esta variable una posible diferenciación de mercado que les permite un crecimiento rápido que en poco tiempo les da volumen y posición de mercado.

- Y los servicios farmacéuticos hospitalarios, que le puede comprar, tanto al laboratorio como a la droguería dependiendo del volumen de la venta y del sentido de urgencia.

Los servicios de farmacia hospitalaria que son aquellos que se encuentran dentro de las instalaciones de salud, trabajan en diferentes ámbitos para asegurar el uso seguro, efectivo y económico del medicamento, debido a que, por lo general la oferta es limitada y la demanda ilimitada. Este agente integra funciones de preparación de recetas, compra de medicamentos, almacenamiento de éste en las diferentes instalaciones, redistribuciones dentro de los puntos de atención al paciente, y dispensación. La gama de funciones en este tipo de agente son mucho más amplias ya que, además del hacer llegar el medicamento al paciente, también elaboran las guías farmacoterapéuticas, realizan actuaciones de farmacovigilancia, evalúan y compran medicamentos, preparan remedios complejos como la quimioterapia, organizan las monodosis de los tratamientos de los pacientes ingresados y, cada día más, llevan a cabo tareas de dispensación ambulatoria. Meneu (s.f).

1.1.5. Tendencias de la industria

El entorno mundial transforma la farmacia y ésta, a su vez, transforma la sociedad. Cuanto más variedad hay en el surtido de un establecimiento de venta de

medicamentos, más aumenta la longevidad y mejora la calidad de vida, se producen cambios demográficos, económicos y sociales de gran trascendencia. De Sagrera. (2005).

Si se retiraran del mercado todos los medicamentos, todas las áreas en las que hoy se desarrollan: de negocios, sexual, familiar, social, la vida en general, como se la conocen hoy se vería seriamente afectada, pues la farmacia es condicionada por el entorno se modifica por éste y, a su vez, su entorno se transforma recíprocamente. De Sagrera. (2005). Por eso es relevante entender como los movimientos y tendencias afectan el negocio de las farmacias y viceversa.

La realidad del sector en una importante participación del comercio mundial y unas tasas de crecimiento en deterioro, pero con perspectivas de mejora importantes en el mediano plazo. Y una importante concentración de su producción en unos laboratorios muy pesados que han crecido importantemente debido a su frenesí de fusiones y adquisiciones, el cual se ha vuelto muy característico del sector, pero que tocó su punto más alto en los primeros meses de este año 2014, cuando para mayo ya había transacciones de este tipo un monto de 222 mil millones de dólares americanos. Huky, Guru. (2014).

Además, de los efectos mundiales de la reciente crisis estadounidense y europea otro efecto que ha afectado las tasas de crecimiento de la industria de medicamentos ha sido el pico de caducidad de las patentes, así como el aumento en la contención del gasto por parte de los pagadores, que ha venido a limitar el crecimiento del gasto de los medicamentos de marca y se proyecta que esto tendrá un efecto medible hasta el año 2016. Los mercados de los países desarrollados han experimentado su nivel más bajo de crecimiento, por debajo del 1 por ciento, pero se espera un franco auge en su crecimiento anual en el periodo 2014-16. Portal Iberoamericano de Marketing Farmacéutico. (2012).

El Portal Iberoamericano de Marketing Farmacéutico cita de IMS que: *"En los próximos cinco años, a medida que los sistemas de salud en todo el mundo tengan que lidiar con las presiones macroeconómicas y la demanda de mayor acceso y mejores resultados, los medicamentos tendrán un papel aún más importante en el cuidado del paciente "*, indica Murray Aitken, director del IMS Institute. *"El gasto de un billón de dólares en medicamentos que se pronostica para el año 2016 representa un repunte del crecimiento que acentuará los retos que el acceso y la asequibilidad suponen para aquellos que tienen que pagar la asistencia sanitaria en todo el mundo."*

1.1.5.1. Mercados Desarrollados

Según el Portal Iberoamericano de Marketing Farmacéutico: el gasto en medicamentos de las economías desarrolladas experimentará en el mediano plazo un crecimiento muy lento.

Esto porque el gasto en medicamentos en los países desarrollados se incrementará en un total de \$ 60-70 mil millones hasta 2016, tras un aumento de \$ 104 mil millones entre 2006 y 2011. A pesar del mayor número de pérdidas de patentes ocurrido nunca, el gasto en Estados Unidos crecerá unos \$ 35-45 mil millones durante los próximos cinco años, lo que representa una tasa media de crecimiento anual de 1-4 por ciento, la razón está en los nuevos medicamentos que tratan necesidades no cubiertas y en la ampliación del acceso a fármacos debido a la implantación de la Ley de Cuidado de Salud Asequible (Affordable Care Act) este año (2014), sin embargo, es necesario monitorear de cerca esta Ley para identificar los efectos netos del cambio en la política de salud en término del tipo de consumo de medicamentos. En Europa, el crecimiento estará en el rango del -1 a 2 por ciento debido a los programas de austeridad e importantes iniciativas para la contención de gasto privados y públicos. El mercado de medicamentos japonés por su lado, crecerá un 1-4 por ciento anual hasta el 2016, tasa

ligeramente inferior a la de los últimos cinco años y que refleja los recortes de precios previstos para el 2014 y 2016. En general, las pérdidas de patentes en los mercados desarrollados darán lugar a un "dividendo de la patente" de \$ 106 miles de millones en cinco años, y supondrán una reducción del gasto en medicamentos de marca de \$ 127 mil millones compensado, en parte, por un incremento de \$ 21 mil millones en el gasto de medicamentos genéricos.

1.1.5.2. Mercados Emergentes

En referencia a los mercados emergentes El Portal Iberoamericano de Marketing Farmacéutico, basándose en las perspectivas de mercado de IMS cita que estas economías “duplicarán su gasto farmacéutico en los próximos cinco años”, esto porque “El gasto en medicamentos de los mercados farmacéuticos emergentes pasará de \$ 194 mil millones el año pasado a \$ 345-375 miles de millones en 2016 (\$ 91 de gasto en medicamentos per cápita). Dicho crecimiento es debido al aumento de ingresos, seguido del bajo precio de las medicinas, y los programas para aumentar el acceso a los tratamientos apoyados por el gobierno que evitan que los costes recaigan sobre los pacientes y fomentan un mayor uso de los medicamentos. Los medicamentos genéricos y otros productos, incluyendo productos OTC y pruebas diagnósticas, representarán aproximadamente el 83 por ciento del crecimiento.”

1.1.5.3. Efectos en la industria por la nueva dinámica

Estos efectos del mercado impactan a las compañías farmacéuticas, esto, porque cambian la dinámica de su producción e incluso puede variar las tasas de crecimiento de las mismas según este su cartera de distribución entre genéricos y originales, eso a su vez puede enrumbar a otro tipo de fusiones para ser dueño de ambas categorías de producto. El mercado de los medicamentos de marca u originales experimentará un crecimiento de entre el 0 y el 3 por ciento hasta el año 2016. En los mercados

desarrollados, el crecimiento del medicamento de marca se ve restringido, debido a las pérdidas de patentes, el aumento de las acciones de contención de costes o gastos por parte de los pagadores y el gasto moderado en productos recientemente lanzados. Portal Iberoamericano de Marketing Farmacéutico. (2012).

1.2. Industria farmacéutica a nivel internacional

Como se ha mencionado la legislación de cada país es la que determina que está permitido y que no en cada economía y por lo mismo cada quien conserva su autonomía dentro de su mercado, sin embargo existen laboratorios que tiene presencia global y que comercializan sus medicamentos de forma internacional, debido a temas de oferta y demanda.

Sin embargo, existen situaciones donde debido a la globalización cada vez más presente es necesario una entidad que lleva a cabo una acción directiva y coordinadora de la acción sanitaria de la globalidad que dirija medidas sanitarias internacionales para controlar epidemias, que armonice y codifique la clasificación de enfermedades, que mantenga al día la lista de medicamentos esenciales que los sistemas de salud de cada país deberían procurar estén al alcance de toda su población, que de asistencia en temas de salud a países menos avanzados, y que ayuden a plantear controles para garantizar acceso, calidad y seguridad. Este es el trabajo que desempeña la OMS (Organización mundial de la Salud) desde su constitución y entrada en vigor el 7 de abril de 1948, fecha que conmemoramos cada año mediante el Día Mundial de la Salud. OMS Web oficial.

Este organismo internacional del sistema de las Naciones Unidas es el responsable de la salud. Los expertos de la OMS elaboran directrices y normas sanitarias, y ayudan a los países a abordar las cuestiones de salud pública. La OMS también apoya y

promueve las investigaciones sanitarias. Por mediación de la OMS, los gobiernos pueden afrontar conjuntamente los problemas sanitarios mundiales y mejorar el bienestar de las personas. OMS Web oficial.

La OMS está integrada por 192 Estados Miembros y dos Miembros Asociados, que se reúnen cada año en Ginebra en el marco de la Asamblea Mundial de la Salud con el fin de establecer la política general de la Organización, aprobar su presupuesto y, cada cinco años, nombrar al Director General. Su labor está respaldada por los 34 miembros del Consejo Ejecutivo, elegido por la Asamblea de la Salud. Seis comités regionales que se centran en las cuestiones sanitarias de carácter regional. OMS Web oficial.

1.2.1. Principales países productores

Los avances farmacéuticos se han producido en el seno de las sociedades abiertas y más liberales, esto porque en ellas se ha sabido armonizar la libertad y el desarrollo. Por el contrario las sociedades cerradas, sean religiosas o políticamente, de izquierda o derecha radical, no han hecho ni una sola contribución destacable a la farmacia. Los escenarios donde la farmacia ha florecido son aquellos donde es coincidente niveles altos en los ámbitos creativos a nivel cultural, artístico, científico y político, así como educacionales e informativos. De Sagrera. (2005).

Tabla #2: Ubicación de las principales casas Matriz Top 15 de Laboratorios médicos.

<i>País en que reside Casa Matriz</i>	<i>MKS</i>
<i>U.S.</i>	17,51%
<i>Suiza</i>	9,91%
<i>Reino Unido</i>	7,18%
<i>Francia</i>	4,37%
<i>Alemania</i>	3,97%
<i>Israel</i>	2,77%

<i>España</i>	2,08%
<i>Dinamarca</i>	1,64%
<i>Total</i>	49,43%

Fuente: IMS. Producción propia.

Tabla #3: Ubicación de las principales casas Matriz Top 15 de Laboratorios médicos.

<i>LABORATORIO FARMACEUTICOS</i>	<i>2013 MKS</i>	<i>País en que reside Casa Matriz</i>
<i>GLOBAL MARKET</i>	100,00%	
<i>NOVARTIS</i>	5,78%	Suiza
<i>PFIZER</i>	5,07%	U.S.
<i>SANOFI</i>	4,37%	Francia
<i>MERCK & CO</i>	4,16%	U.S.
<i>ROCHE</i>	4,13%	Suiza
<i>GLAXOSMITHKLINE</i>	3,72%	Reino Unido
<i>JOHNSON & JOHNSON</i>	3,52%	U.S.
<i>ASTRAZENECA</i>	3,46%	Reino Unido
<i>TEVA</i>	2,77%	Israel
<i>LILLY</i>	2,63%	U.S.
<i>AMGEN</i>	2,13%	U.S.
<i>ABBVIE</i>	2,08%	España
<i>BOEHRINGER INGELHEIM</i>	1,99%	Alemania
<i>BAYER</i>	1,98%	Alemania
<i>NOVO NORDISK</i>	1,64%	Dinamarca

Fuente: IMS. Producción propia.

De Sagrera es, totalmente, realista cuando se analizan los datos de la tabla #2 y #3, donde es posible notar que las casas matrices de los principales laboratorios médicos residen en economías desarrolladas, liberales y respetuosas del conocimiento. Del 50% del mercado representado en estos 15 laboratorios el 17% tiene su casa matriz en Estados Unidos.

Sin embargo, si se profundiza específicamente, en dónde se realiza la producción es posible identificar que estas compañías globales tienen plantas de investigación en algunas regiones del mundo y plantas de producción en otras, esto en función del tipo de insumo, personal y costo de los mercados. Por lo tanto, no es posible atribuirle la

producción a una sola economía independientemente de donde tenga su casa matriz, lo cierto es que su operación es global.

Existe, en la actualidad, toda una nueva gama de producción de medicamentos conocidos como los medicamentos biotecnológicos, que han evolucionado hacia la investigación a ser más específicos aplicando la biología celular y molecular a la creación de nuevos productos médicos. Estos productos comprenden proteínas terapéuticas, anticuerpos monoclonales, vacunas, productos de inmunoterapia contra las alergias, componentes de la sangre y tejidos y células para trasplantes. Brasil está liderando entre los países "farmaemergentes" en esta línea de producción, en segundo lugar, se ubica China, seguida por Rusia.

1.2.2. Principales países consumidores

Según la OMS con frecuencia es difícil contar con el número de establecimientos que dispensan medicamentos en las diferentes economías. Sin embargo, si es posible identificar el volumen de venta por región, como se ve en la tabla que sigue:

Tabla # 4: Demanda Global en millones de USD\$. Mercado Farmacéutico Por Región

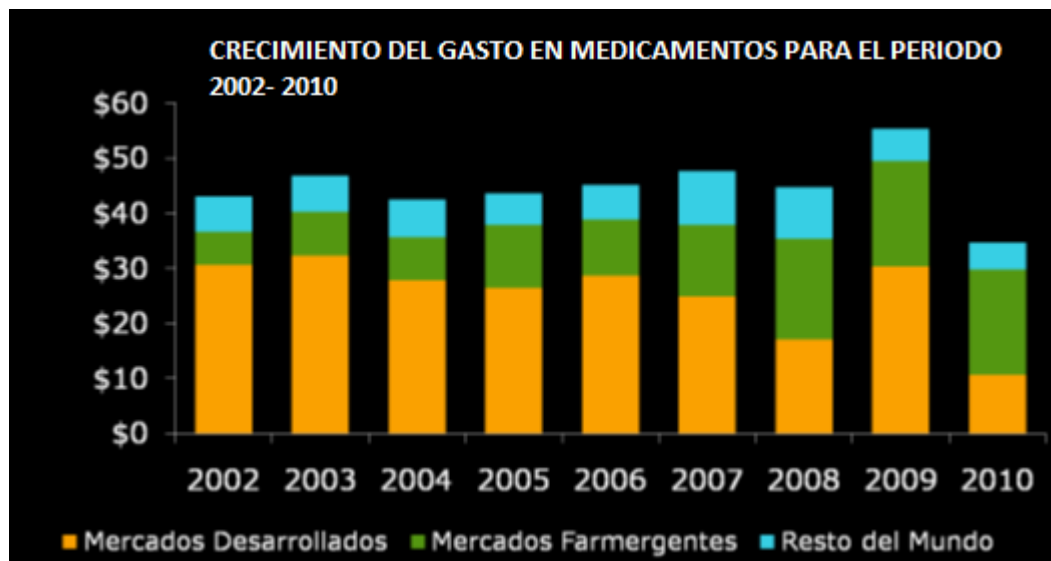
<u>GLOBAL MARKET</u>	2012	
	Mkt Size*US\$Bn	%
<i>North America</i>	962,1	100,00
<i>Europe (EU + non EU)</i>	348,7	36,24
<i>Asia (including Indian Sub-continent) /Africa/ Australia</i>	221,8	23,05
<i>Japan</i>	168,3	17,49
<i>Latin America</i>	112,1	11,65
<i>Otros</i>	72,5	7,54
	38,7	4,02

Fuente: IMS. Producción propia.

De la misma forma que en la producción, al analizar la demanda la economía que sobresale son los Estados Unidos, seguido por Europa monopolizando entre los dos el 60% del mercado.

También en los años del 2008 al 2010 se ha dado un deterioro en la tasa de crecimiento, especialmente, de las economías desarrolladas que debido a su peso impactan el negocio total como se muestra en la gráfica # 2.

Gráfico 2.



Fuente: IMS. Perspectiva mundial del mercado farmacéutico

1.2.3. Mercado de originales y genéricos

Los medicamentos genéricos son *“todo medicamento que tenga la misma composición cualitativa y cuantitativa de los principios activos y la misma forma farmacéutica y cuya bioequivalencia con el medicamento de referencia haya sido demostrada por estudios de biodisponibilidad”*. MT, Cuesta Terán. (2010). Ahora lo que, si es cierto, es que estas condiciones no se cumplen en la totalidad de los productos ni en la totalidad de los

mercados y esto genera desconfianza en la población y lo que ha impulsado su reciente éxito es sin duda, un tema relacionado a criterio de costo-beneficio.

Actualmente se debe reconocer que los medicamentos genéricos están jugando un papel, tanto cuantitativa como cualitativamente en la evolución del mercado farmacéutico, porque reduce significativamente la factura que las seguridades públicas tienen que pagar para atender las necesidades de la población. El tema de los medicamentos genéricos ha originado desde siempre mucha controversia, tanto por los representantes de la industria como por el resto de los agentes de la cadena de valor del sector. MT, Cuesta Terán. (2010).

Los temas que han estado sobre la mesa de manera relevantes se refieren a seguridad, eficacia y bioequivalencia. Especialmente, porque los argumentos que se utilizan para fundamentar estas controversias están basados en el desconocimiento de este tipo de medicamentos, los controles y normativas de regulación de su producción.

La prescripción global de la industria de genéricos, valía menos de \$ 50 mil millones en 2004 para representar cerca del 8%, mientras que para el 2010 es más de \$ 80 mil millones, logrando un flamante 9,3%. Si se usara una definición más general refiriéndose a genérico como medicamentos fuera de patente, las estimaciones sería más cerca de \$ 150 millones, logrando un participación de mercado global de 17%. Sólo en los Estados Unidos, las ventas de genéricos se han más que triplicado desde 2000 y ahora, exceder de 51 dólares millones. Harding (2010).

1.2.4. Estructura de precios y márgenes de la industria

Los medicamentos tienen un precio, y lo fundamental es que los pacientes que lo necesitan lo puedan pagar, sin embargo, lo cierto es que esto no siempre es factible. Desde que los remedios eran las plantas, a aquellas a las que se les atribuían estos

poderes poseían un costo elevado y se volvían después de la designación del atributo difíciles de adquirir y conseguir. En la época de las farmacias oficiales de fórmula magistral, los usuarios eran personas con alto poder adquisitivo y se le atribuía el alto valor a las fórmulas por los insumos exóticos y raros que las conformaban. De Sagrera. (2005).

Para que la mayoría de la población civilizada pudiera tener acceso a los remedios eficaces, fue necesario que el desarrollo económico y el comercio abrieran las rutas adecuadas, se hicieran esfuerzos para fijar los precios y mejorar negociaciones entre los diferentes países y continentes, y también, fue necesario que los propietarios de remedios secretos presentasen su composición para ser autorizada a la venta y para compartir la receta en fusión de la salud social. Sin embargo, el camino de la historia continuó y así como la mano invisible de Adam Smith estabiliza los mercados, fue obvio que para el desarrollo de nuevos medicamentos es necesario proteger por algún tiempo ese descubrimiento de modo que permita al innovador recuperar el capital invertido en su desarrollo y premie la investigación de nuevas fórmulas a modo de incentivo hacia el desarrollo. En la actualidad, ésta es una práctica arraigada en el sector y la mayoría de los países se concede patentes a los medicamentos que son innovadores, para que éstas lo comercialicen de forma exclusiva y una vez vencida ésta se abre la “receta” para el uso público y surgen, por lo general, las copias o genéricos del medicamento.

En la actualidad al existir tres agentes en el proceso de distribución como se observó se genera un aumento en los precios debido a que cada mano por la cual pasa el producto aumenta en promedio un 30% el valor, esta operación hace aumentar su costo y que crezca de manera exponencial, y para afectar aún más al paciente las ganancias por descuento de volumen o cualquier otro tipo, rara vez llegan a manos del usuario final y, por el contrario, es más común que engorde el margen de negociación de los agentes del mercado.

1.3. El Mercado Farmacéutico Latinoamericano

1.3.1. Desempeño del mercado de medicamentos en Latinoamérica

En Occidente y Latinoamérica del mismo modo que en el resto del mundo, se estableció hace siglos la separación de las funciones de indicación de un medicamento -prescripción – y las de su preparación y venta, lo que generó dos grupos profesionales, los médicos y farmacéuticos, y cada uno con sus propios saberes y diseños institucionales. En el último medio siglo, la industrialización del sector ha operado una nueva división, la existente entre la fabricación de fármacos dispuestos para su consumo por el usuario final y la distribución y dispensación de estos productos, por lo que, en la actualidad, la elaboración por los farmacéuticos de preparados medicinales en las oficinas de farmacia tiene una representación meramente simbólica en el conjunto de su práctica a nivel mundial. Meneu, Ricard (s.f).

Si bien, existe en Latinoamérica un alto grado de formalidad en la venta de medicamentos es importante tener presente que paralelo de la farmacia científica para esta zona geográfica coexiste una realidad de una amalgama de remedios al margen de cuánto se enseña a médicos y farmacéuticos o a cualquier profesional de la salud. Y si esto se pudiera cuantificar las cifras serían sorprendentes e incluso en los países desarrollados. Pues aún en el presente Siglo existe un enorme grado de curanderismo y de medicina creencial que vive no paupérrimamente si no, por el contrario, con un enorme éxito. Ese tipo de farmacia no se habla o se reconoce como tal, pero lo que es cierto es que no es posible ignorar su existencia. De Sagrera. (2005).

A toda esta realidad la acompaña una situación económica en desarrollo, pero con importantes debilidades en algunos indicadores sociales que hacen que la naturaleza de la región sea de buscar opciones de costo – beneficio, más asequibles incluso si eso

significa salirse de farmacia científica y tomar el camino de algún otro tipo de medicina alternativa.

1.4. La industria farmacéutica en Costa Rica

El sector de salud es una de las bases estratégicas del modelo de desarrollo costarricense, y esto es claro desde el 1 de noviembre de 1941 cuando en el Gobierno de Rafael Ángel Calderón Guardia se funda la Caja Costarricense del Seguros Social (C.C.S.S), esta institución autónoma del estado, pública y de carácter social es la encargada de velar no sólo por la medicina curativa, si no también preventiva de la República de Costa Rica y constituye el pilar fundamental por el cual el país es pionero y ejemplo por seguir para la región en temas de salud.

Este hecho abrió las puertas del país de manera temprana para todo tipo de industrias que acompañan la salud y el bienestar de la población, entre ellos el sector farmacéutico, el cual ha podido gozar de un importante desarrollo y crecimiento, gracias a la preocupación del estado por velar por esta arista fundamental y básica de su desarrollo.

En línea con lo anterior y a manera de dimensionar ese crecimiento, según datos de IMS, el mercado de fármacos costarricense vendía en el 2009, 255 millones de dólares y 22,9 millones de unidades y para el 2013 la venta aumentó un 62% en dólares y un 25 % en unidades para un total de 413 millones de dólares y 28,6 millones de unidades anuales con un incremento promedio anual de 12,9% en dólares y 5,7% en unidades. (IMS, 2013)

Lo interesante de esta estadística es que se pronostica que este comportamiento siga presentándose durante los próximos años, esto debido a que, en primer lugar, esta industria crece a nivel mundial a números muy superiores al del crecimiento

económico y poblacional, y en segundo lugar, porque, particularmente, para el gobierno de Costa Rica es de suma importancia contar con un buen nivel de salud, y existen algunos elementos que pueden incluso potenciar más este crecimiento como son: el aumento de las necesidades de medicamentos más especializados y de mayor valor; el aumento en la población de inmigrantes centroamericanos, especialmente, de Nicaragua que no cuentan con el respaldo del seguro social y deben comprar sus medicamentos en el sector privado; el aumento en el interés de las personas por artículos relacionados con el cuidado del cuerpo, y el aumento de la población estadounidense, principalmente, que habita en el país, ya que muchos son pensionados y consumen mayor cantidad de medicamentos debido a su edad. (Proexport Colombia; Banco Interamericano de Desarrollo & Fondo Multilateral de Inversión, 2004)

Por otro lado, según la última encuesta nacional de hogares existe una nueva, pero creciente tendencia por aumentar el gasto familiar destinado para la compra de medicamentos a proveedores privados, lo que puede estar relacionado con los problemas financieros de la C.C.S.S. y las situaciones coyunturales referentes a la gran cantidad de extranjeros residentes en el país.

Según datos de IMS 2013 el Mercado está conformado por productos de venta libre o mercado popular en un 7%, y un 93% por el mercado ético o de los medicamentos que sólo se venden en farmacias y bajo la supervisión de un profesional en el área.

Como es claro esta industria se ha fortalecido a través de los años y, por lo tanto, es un buen nicho de negocio para una empresa que busca una expansión sólida y sostenida, por lo tanto, este trabajo pretende evaluar las fortalezas internas del negocio en cuestión y plantear las oportunidades de desarrollo e identificar las zonas geográficas que pueden ser opciones realistas de crecimiento para la empresa, todo esto acompañado de una guía referente a la correcta combinación de mercadeo para lograr el éxito del negocio y la futura expansión.

1.4.1 Estructura de la industria farmacéutica en Costa Rica

La estructura del mercado farmacéutico costarricense está conformado por los mismos tres actores que se rigen de manera global, los laboratorios médicos con alguna representación en el país por medio de sus equipos de visitadores médicos, los distribuidores intermediarios o droguerías y las farmacias de comunidad u hospitalarias.

En términos de la presencia de estas compañías multinacionales anteriormente mencionadas en el caso de Costa Rica, se puede decir que, prácticamente, todos los laboratorios del Top 20 tiene presencia en el país, además de una gama grande de otro laboratorios más pequeños enfocados en medicamentos genéricos como es el caso de Gutis y Stein, entre otros.

Por parte de las distribuidoras o droguerías, mantiene la mayoría de las líneas de producto que ofrecen los laboratorios multinacionales y algunas de las más importantes por participación de mercado son: CEFA, Tecno Farma, Farmanova.

En contraposición con la tendencia de crecimiento de las ventas, según datos del Colegio de Farmacéuticos existe un total de 996 farmacias de comunidad en Costa Rica y el cantón Central de San José cuenta con más de 140 puntos de venta con la mayor concentración del país, con la particularidad de que el número de farmacias apenas ha variado en los últimos cuatro años, si bien, ha habido un gran número de nuevo locales, estos han venido a sustituir a otros o han tenido una vida muy efímera sin lograr superar los dos años de ejercicio de su labor.

Otro dato relevante y peculiar del estado del sector farmacéutico costarricense es el alto nivel de desconcentración del sector, ya que solo el 29% de las farmacias pertenece a una cadena (entendidas como 4 o más farmacias pertenecientes a un

mismo dueño) y un amplio 71% de farmacias son de carácter independientes, según datos del Colegio de Farmacéuticos de Costa Rica.

1.4.2. Entidades Reguladoras

En Costa Rica, al igual que en el resto del mundo la regulación de un sector que hace negocios con una variable tan sensible como la salud de la población, es evidentemente muy regulada, los responsables de esta tarea en el país son el Ministerio de Salud y el Colegio de Farmacéuticos.

El Colegio de Farmacéuticos tiene como misión garantizar el bienestar profesional de sus agremiados, el correcto ejercicio y desarrollo de la profesión farmacéutica para contribuir a la salud y calidad de vida de la población. Y nació en 1902 como una necesidad para poder regular la apertura de farmacias así como su correcta administración por parte de los profesionales farmacéuticos que deseaban poder ser propietarios de éste.

Por su parte el Ministerio de Salud es un organismo regulador, responsable de coordinar, organizar y dirigir los servicios de salud y con base en los principios de solidaridad, equidad y universalidad. Y trabaja en francos como mejorar la calidad de vida de las personas, la situación alimentaria y nutricional y la salud de la población costarricense.

1.4.3. Jurisprudencia en relación con los establecimientos de ventas de medicamentos

Existen importantes regulaciones en función de los procesos de dispensación y distribución de medicamentos alrededor del mundo. En el caso el caso de Costa Rica, no es diferente, pues existen normas, tanto para la comercialización, como para la

producción, almacenamiento y traslado de estos. Y estas regulaciones rigen, tanto para las entidades intermediarias como para las personas con la responsabilidad de participar en alguno de los eslabones de la cadena de producción y distribución.

Para poder empezar con un establecimiento que pretenda expedir medicamentos, se debe contar con la aprobación de las instalaciones, y para determinar esa aprobación existe la Ley General de salud Ley No. 5395 de 30 de octubre de 1973, el Reglamento de Establecimientos Farmacéuticos privados No. 16765-S y el Manual de Normas de Habitación de Farmacias No. 31969 –S. y es justamente el Ministerio de Salud quien tiene dentro de sus responsabilidades la de imponer sanciones en caso de no cumplir con la legalidad que el tipo de negocio exige.

Algo relevante de esta jurisprudencia es que diferencia del resto de los países en la región la Ley General de Salud Ley No. 5395, obliga a tener un profesional en farmacia en cada local y para cada turno, siendo éste uno de los insumos más caros para el pequeño y mediano empresario.

Por otro lado, las recientes guerras de precios debido a nuevos actores del sector que buscan ganar participación de mercado dilapidando los márgenes de la industria; ha puesto en relevancia para las últimas fechas, el proyecto de ley 17.738, referente a la regulación de precios de los medicamentos, que plantea medidas como la regulación por parte del Ministerio de Economía de los precios de los fármacos a través de un margen máximo y al cual se le debe dar seguimiento para identificar su impacto en la realidad económica del mercado.

1.4.4. Tendencias del Mercado Farmacéutico Costarricense

1.4.4.1 Entorno Económico

La tónica más evidente del mercado farmacéutico de los últimos años en Costa Rica ha sido la competencia, esto como en todos los mercados y sectores, desencadena de manera inmediata una mejora en las condiciones que recibe el consumidor, referente a precios competitivos, calidad en el servicio y una transformación del negocio tratando de crear una propuesta más amplia de manera que el local no solo se aun destino de adquisición de fármacos, sino que además, se puede encontrar una serie muy variada de otros artículos como maquillaje, tintes, leches , OTC, confites y chicles, en algunos casos hasta snaks, además de una serie de transacciones que puedo hacer en el mismo establecimiento como son las recargas telefónicas, la cancelación de servicios de salud, electricidad y, en algunos casos también se puede hacer una cita con el médico que está en los alrededores.

Las farmacias del país, como parte de la economía en desarrollo que son, se han enfocado en prioridades estratégicas referentes, principalmente, al precio bajo, descuentos, cercanía, servicio, integración de oferta (varios servicios en el mismo local), comodidad (servicio Express), horarios ampliados, y algunos han incursionado en modelos de autofarmacias, pero esto último no ha tenido un desempeño exitoso en el mercado.

Otra tendencia que ha estado muy presente en el mercado costarricense es el de incorporar la tecnología al servicio, las páginas webs son muy comunes incluso en farmacias pequeñas y si no por lo menos tienen perfiles de Facebook y esto ha permitido que se publiquen anuncios, y artículos de salud y que la gente de la comunidad tenga una alta recordación del local, en algunos casos novedosos, la consulta se puede hacer en línea y mandan el medicamento express a tu casa de

habitación o trabajo, se pueden enviar recordatorios al correo de tratamientos crónicos y los clientes pueden comentar sus experiencias en foros, blogs o páginas de Facebook.

1.5. Aspectos conceptuales

Para el desarrollo del presente documento, se analizarán los conceptos teóricos referentes al mercadeo, apegados rigurosamente a su aplicación con el tema por tratar, con el fin, de dar sustento teórico a la investigación que aquí se desarrolla.

1.5.1 Plan De Mercadeo

Este trabajo propone montar un plan de mercadeo para la Cadena de Farmacias Santiago, por lo tanto, es importante partir del concepto de marketing, esta definición la aportan Kotler y Armstrong (2013, p.5) en su libro Fundamentos del Marketing y lo definen como “el proceso mediante el cual las empresas crean valor para sus clientes y generan fuertes relaciones con ellos, para en reciprocidad captar valor del cliente”.

Al plantear este estudio se utilizarán todas las herramientas básicas de desarrollo de un plan de mercadeo, por lo que se incluye, un análisis concienzudo para entender el razonamiento del comportamiento de los clientes, sus necesidades básicas o carencias percibidas y sus deseos o necesidades humanas procesadas por la cultura y la personalidad individual. Con lo que se plantea construir un programa de marketing integrado que agregue valor a la empresa y que esté orientado al cliente, para lograr mantener en el largo plazo esas ansiadas relaciones redituables, que permitirán por medio de la satisfacción del cliente, lograr captar su valor, obteniendo utilidades a cambio de calidad y servicio.

El plan que se pretende establecer está orientado a la búsqueda de un aumento en la participación de mercado entendida como la proporción relativa de productos y/o

servicios comercializados de manera específica por la compañía y vendidos dentro de una región geográfica dada. Lambin; Gallucci & Sicurello (2009)

1.5.2. Estrategia del Océano azul

La empresa aquí estudiada ha operado hasta hoy con un nuevo modelo de negocio que no se ha llevado a cabo, en la actualidad, en este mercado. Y para continuar con su objetivo de aumento en su participación de mercado se pretende continuar en esa línea.

W. Chan Kim y Renée Mauborgne (2005) describen este enfoque de negocio como la estrategia de océano azul, que supone un desafío para que las compañías rompan con la competencia sangrienta de los océanos rojos y creen espacios de mercado no disputados que convierten a la competencia en algo irrelevante. Pues argumentan que cuando los negocios compiten directamente, todos los participantes sufren una contracción de su participación de mercado, crecimiento y beneficios.

1.5.3. Macro y Micro Entorno

Para lograr este objetivo, se realizará un diagnóstico de situación, tanto externa como interna.

Para el análisis de la situación externa se pretende revisar y estudiar los actores y fuerzas que afectan la capacidad de la dirección del marketing para mantener las relaciones exitosas con los clientes. Dividiendo estos actores y fuerzas en las que están inmediatamente relacionadas con el negocio como son los proveedores, compañía, competidores, intermediarios y usuarios finales a saber el microentorno y las grandes fuerzas de la sociedad, ya sean demográficas, económicas, tecnológicas, naturales, políticas o culturales que afecten el macroentorno del mismo. Kotler y Armstrong (2013, p.66)

1.5.4. Necesidades y Deseos

En el análisis de la situación interna es necesario plantearse un examen profundo, tanto de la naturaleza y realidad de la empresa como de los esfuerzos que hace para entender el cliente. Estudiando la forma cómo los seres humanos determinan sus necesidades, moldeados por la cultura y la metamorfosis de sus deseos, dando como resultado las expectativas de los clientes.

Entender las necesidades y deseos de los clientes no es siempre una tarea fácil y resulta útil establecer una distinción entre necesidades latentes y necesidades expresadas, esto en función de querer con este plan de mercadeo dar el siguiente paso en la comprensión de esas necesidades. Las necesidades o soluciones latentes se definen como necesidades y soluciones de las cuales el cliente no está enterado, pero no son menos “reales o importantes” que las expresadas. La función del marketing es descubrir estas necesidades, analizar el beneficio potencial y decidir si es factible y benéfico para ambas partes tomar partido de su realización. La meta que persigue este análisis es evitar el error en este plan de marketing de responder sólo a las necesidades articuladas de la empresa y desaprovechar interesantes oportunidades inexploradas, definiendo un marketing proactivo y no solo reactivo. Lambin; Gallucci & Sicurello (2009, pag 78).

Por medio de este planteamiento no se pretende escuchar a los clientes y luego responder a sus necesidades, sino más bien, llevarlos hacia donde ellos quieren ir, incluso si aún no lo saben, pues satisfacer las necesidades expresadas solamente puede ser insuficiente para que la empresa atraiga o retenga los clientes. Lambin; Gallucci & Sicurello (2009, Pag 10)

1.5.5. Segmento de Mercado

Se procura con el resultado del proyecto definir una guía para que la compañía se enfoque atendiendo y apostando a un segmento de mercado, entendido como el grupo de consumidores que responden de manera similar a un conjunto determinado de esfuerzos, y seleccionado en él, su mercado meta previamente evaluado y considerado atractivo para los objetivos de la compañía. Kotler y Armstrong (2013)

1.5.6. Administración de las relaciones con el cliente CRM

Se proyecta que la empresa aplicando la propuesta por presentar mantenga una buena administración de las relaciones con el cliente (CRM), por medio de la integración sistemática de la información, la tecnología y los recursos humanos, diseñada para proporcionar un valor máximo a los clientes y para obtener un valor máximo de ellos. Hair, Anderson, Mehta & Babin. (2010).

1.5.7. Ventaja Competitiva

Con este enfoque se desea que la empresa pueda potenciar su ventaja competitiva la cual Michael E. Porter (1991) define como la utilidad que una empresa es capaz de generar para sus consumidores, y que se refleja para el usuario final como precios más bajos de producción obteniendo beneficios similares o mejores a los de las empresas competidoras. Por su lado, Lambin; Gallucci & Sicurello (2009, pag. 219) amplían el concepto incorporando toda aquella característica o atributo de un producto o marca que otorga algún tipo de superioridad sobre sus competidores directos. Y como se ha comentado debido a que el negocio es pequeño y no posee un amplio poder de negociación se deben buscar maneras alternas de ser competitivos ya sea en el

producto en sí mismo, en los servicios que acompañan o en los modos de producción, distribución o venta propios de la empresa.

1.5.8. Investigación de Mercado

El propósito de una planeación como ésta es determinar cómo la empresa puede utilizar mejor sus fortalezas para aprovechar las oportunidades atractivas del entorno. Adicionalmente, para determinar el análisis del mercado de las diferentes zonas geográficas definidas se planea la elaboración de una investigación de mercado.

Como lo definen Carl McDaniel y Roger Gates (2005) “La investigación de mercados es la planeación, recopilación y el análisis de datos pertinentes para la toma de decisiones de mercadeo y la comunicación de los resultados del análisis a la gerencia de la organización.”

De esta investigación de mercado se espera que facilite la información requerida y relevante para determinar los indicadores y aspectos claves por tomar en cuenta en la confección del nuevo plan de mercadeo y, especialmente sobre si hay o no el público meta requerido para las nuevas aperturas, en busca de la expansión de la cadena y qué factores son relevantes para el éxito de esta en estos nuevos puntos sobre el Área Metropolitana.

1.5.8. VAN, TIR

Todo este esfuerzo de expansión debe lograrse de manera rentable y sostenible por lo tanto es importante evaluar las proyecciones planteadas para los nuevos puntos de venta en función de la historia de los actuales con algunos criterios como el valor actual neto (VAN) y la tasa interna de retorno (TIR). Según Sapag & Sapag (2008). El criterio de valor actual neto plantea que el proyecto debe aceptarse si éste es igual o superior a

cero donde el VAN es la diferencia entre todos sus ingresos y egresos expresados en moneda actual. Y el criterio de TIR evalúa el proyecto en función de una única tasa de rendimiento por periodo, con la cual la totalidad de los beneficios actualizados son exactamente iguales a los desembolsos expresados en moneda actual. El objetivo de descontar los flujos de caja futuros proyectados, entonces, es determinar si la inversión en estudio rinde mayores beneficios que los usos alternativos de la misma suma de dinero requerida para el proyecto. Además, se evaluará el punto de equilibrio o nivel en el cual las ventas a valor presente son cero, para poder identificar el volumen mínimo de ventas para que cada unidad operativa funcione por sí sola. Ross, Westerfield & Bradford. (2010).

Una vez determinado la situación y evidenciado la rentabilidad de las opciones de expansión, se establece la propuesta del plan de mercadeo, primeramente se indican las estrategias por medio de las cuales se propone alcanzar una cuota de participación de mercado y un posicionamiento en la mente del consumidor, que puede ser por diferenciación, servicio, cercanía o preferencia, según lo arrojen los resultados del estudio.

1.5.9 Mix de Marketing

Posteriormente y como lo expone Roger J Best (2007) se plantearía el mix de marketing apropiado que permita poner en firme las estrategias establecidas y los objetivos planteados en el plan de mercadeo, tomando en cuenta todo el objetivo de lograr un buen crecimiento de las ventas, un aumento en la participación de mercado, del beneficio de la empresa y del tamaño de la organización.

Como es claro, después de este recorrido, la industria se ha fortalecido a través de los años y, por lo tanto, es un buen nicho de negocio para una empresa que busca una expansión sólida y sostenida, por lo que este trabajo pretende evaluar las fortalezas

internas del negocio en cuestión y plantear las oportunidades de desarrollo e identificar las zonas geográficas que pueden ser opciones realistas de crecimiento para la empresa, todo esto acompañado de una guía referente a la correcta combinación de mercadeo y los conceptos antes expuestos para lograr el éxito del negocio y la futura expansión.

Capítulo II: Situación actual de la cadena de Farmacias Santiago y del mercado privado de medicamentosa nivel nacional

2.1 Aspectos generales de la Cadena de Farmacias Santiago

Con base en la información suministrada por la empresa, y en otros medios como su página de Facebook, el perfil empresarial está actualizado a enero del 2015; en este apartado, se describen los antecedentes, la situación actual de la industria de medicamentos, en general, también se incluyen otros aspectos externos a la empresa; referidos al ambiente económico y social donde que se desarrolla, entre otros temas de gran interés, que apoyen el alcance y fortalecimiento del estudio.

2.1.1 Reseña histórica

La historia de la compañía no ha sido registrada en ningún medio escrito o registro alguno con el que cuente la compañía, por lo tanto, todo lo aquí descrito ha sido recabado con base a conversaciones con el señor Kenneth Díaz, director general y dueño la Cadena de Farmacias Santiago y con algunos de sus colaboradores.

Se determina que en un pequeño establecimiento comercial de 70 metros cuadrados propiedad del señor Díaz, en el barrio de Santiago del Monte en distrito segundo de San Diego, del cantón de La Unión en la provincia de Cartago en Costa Rica , el 17 de diciembre del 2011, y después de una profunda reconstrucción del espacio para cumplir con los requerimientos de Ley, se abren las puertas al público el primer establecimiento comercial de venta de medicamentos, atendido únicamente por el señor Díaz en su calidad de Regente Farmacéutico y quien en el momento de iniciar el negocio se hizo cargo de todas las funciones para poner a andar éste se requirieran.

El local no estaba, ni está hoy, ubicado en una zona comercial por naturaleza como puede ser el centro de algún cantón o provincia, si no es más bien una zona urbana donde a unos 300 metros en la entrada del barrio apenas se cuenta con algunos comercios pequeños como pulperías, carnicerías y panaderías, y un minisúper informal que no pertenece a ninguna cadena, por lo tanto, no es de extrañar que por algunos días y meses la demanda no fue afluente y que los requerimiento estaban más enfocados en medicamentos OTC de los que se pueden encontrar en cualquier supermercado, con la diferencia que se compraban apenas unidades. Esto, sin lugar a dudas, hizo que la subsistencia del local fuera aún más dura de lo que exige la naturaleza de estos negocios, con la clara ventaja del ahorro del local y del personal, y la apuesta por una inventario conservador y focalizado en los productos de mayor demanda a nivel país, fueron la clave para superar esos días de estabilización.

Después de algunos meses, cuando la demanda empezó a desgastar el inventario, surgió la necesidad de hacer pedidos, evaluar oferentes buscando los mejores precios del mercado y al mismo tiempo había que atender a la clientela, y la simultaneidad de las tareas no permitían concentrarse en una sola tarea de manera constante, fue necesario incorporar a un dependiente que pudiera ayudar con la clientela mientras, el señor Díaz podía concentrarse en la parte estratégica que aseguraría sus puertas abierta, asegurando el mejor precio y una estable utilidad que le permitiera cubrir costos y generar como mínimo ambos salarios.

Después de lograr la permanencia, cubrir costos y pagar salarios, el mismo público que se atendía empezó a demandar otros servicios, algunos estrictamente relacionados con la naturaleza del negocio como son: la colocación de vacunas (área que no se había incorporado debido al coste del mantenimiento de la cadena de frío que requiere un refrigerador exclusivo para este fin); la atención y consulta médica; la venta de productos de cuidado personal como son los pañales, la pasta de dientes, los cortaúñas, o los jabones líquidos y hasta productos de cuidado estético como tientes,

pinturas de uñas, limas y maquillaje, siempre en una canasta pequeña y asequible para la población objetivo que cuenta, por lo general, con poca liquidez para los gastos más superfluos. Del mismo modo se demandaban otros servicios no relacionados con la naturaleza del negocio como: BN servicio para la cancelación de facturas, Tiempos de la Junta de Protección Social, recargas telefónicas de las diferentes operadoras y servicios de remesas, lo cual aplicaba muy bien para la zona ya que el punto comercial era único y, además se logró con ello una de las claves que aseguraron el éxito del negocio: ***La generación de tráfico en el punto de venta***, por lo que aun cuando los productos y servicios no eran los estrictamente comercializados por una farmacia dio a conocer el local para toda la comunidad y creó el punto comercial tan anhelado.

Todo este desarrollo fue llevado de la mano de la incorporación de personal, según se iba estabilizando las utilidades y capacidades financieras del negocio y del mismo modo fue surgiendo la logística de la expansión, siempre considerando mantener un balance positivo, permitiendo, en algunos momentos profundizar en etapas de inversión y su posterior consolidación financiera y estabilidad, para recuperar el equilibrio. Siempre dirigido por el éxito del modelo de negocio se establecieron dos locales comerciales más, en los alrededores del cantón de La Unión, en los distritos de Tres Ríos y San Juan.

2.1.2 Aspectos estratégicos de la empresa

La empresa se ha desarrollado desde sus inicios y hasta hoy, según las visiones estratégicas propuestas por su líder, el señor Kenneth Díaz, quien a la hora de dar inicio a este proyecto de vida, contaba con una carrera académica que lo tituló como Dr. en Farmacia de la Universidad de Costa Rica, y una maestría profesional en Administración de Empresas con mención en Gerencia Estratégica de la Universidad Estatal a Distancia de Costa Rica y una amplia experiencia de diez años en el sector de medicamentos, como visitador médico y capacitador de equipos comerciales de ventas a nivel centroamericano, de varios laboratorios médicos de renombre, que por solicitud

de él mismo no serán nombrados en este documento. Esta labor de años, lo mantuvo por mucho tiempo dando seguimiento detallado a las estadísticas de demanda país de medicamentos, identificando las mayores oportunidades del mercado y racionalizando los comportamientos de los diferentes puntos de venta, lo que, evidentemente, le planteó una ventaja competitiva a la hora de montar su propia cadena.

Según palabras del señor Díaz: “De las pocas cosas que antes y ahora son claves y lo seguirán siendo, para su negocio son la atención personalizada y humanizada al cliente, acompañada de la correcta capacitación en ventas, pero sobre todo la solución de los problemas (de salud) de aquellos que mantienen su negocio en pie: sus clientes. Esto porque en todo negocio las altas tasas de retención de clientes dependen de un gran servicio, tanto antes como después de la venta inicial. ”

2.1.2.1 Misión de la empresa

Con base en lo anterior y aunque no conste en ningún medio escrito, la visión que marcó el rumbo de la empresa y que todos reconocen como su dogma es:

“Brindar soluciones asequibles para nuestros clientes de manera profesional, ética, honrada, solidaria y con el mayor sentido de servicio garantizándoles el alivio de sus problemas de salud de una manera segura, sin producir un desequilibrio en su economía, siempre bajo el correcto ejercicio y desarrollo de la profesión farmacéutica, contribuyendo de esa forma a la salud y calidad de vida de la población de Costa Rica.”

2.1.2.2 Visión de la empresa

Del mismo modo que la anterior, no consta en ningún medio escrito, pero es reconocido por el personal de la empresa como visión:

“Ser la mejor farmacia enfocada en solucionar el problema de salud y necesidad del cliente, brindado siempre el mejor servicio y procurando el precio asequible, para la población costarricense, a modo de lograr ser concebida como la primera alternativa”

2.1.2.3 Objetivos y valores

Objetivos

- Seguir fungiendo 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.
- Crecer en 2 puntos de venta más en los próximos 5 años, manteniendo la calidad del servicio y la dirección estratégica del negocio, pero descentralizando las medidas tácticas que deben ser aplicadas a la realidad del entorno de cada punto de venta.
- Incrementar la venta de los nuevos puntos aperturados al menos en un 25% anual hasta el tercer año de maduración, en los cuales la tasa de crecimiento se adecue a por lo menos 5% superior al crecimiento del mercado.
- Generar mayores utilidades, incrementando 10% por año, por medio del poder de mercado que genera la compra unificada de mayor volumen de las nuevas unidades de operación.

Valores

- 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.
- El 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.
- El sentido de urgencia a la salud como clave para una mejor calidad de vida.

2.1.3. Situación Actual de la empresa

No ha sido registrado en ningún medio escrito o registro alguno, una descripción sobre la situación actual de la compañía y, por lo tanto, todo lo aquí descrito ha sido recabado con base en conversaciones con el señor Kenneth Díaz, director general y dueño de la Cadena de Farmacias Santiago y actualizado a enero 2015.

La Cadena de Farmacia Santiago, actualmente, es una empresa familiar, su historia data de apenas cuatro años atrás, pero ha evolucionado desde su inicio y cuenta, en la actualidad, con tres puntos de venta (con nombres diferentes) que se encuentran en el cantón de La Unión en la provincia de Cartago, en los distritos de, San Diego, Tres Ríos y San Juan. Y posee un equipo de trabajo de 16 personas:

- un regente por farmacia
- dos dependientes por farmacia, que también hacen de cajeros /as
- dos médicos por consultorio a tiempo parcial (que prestan servicio profesionales)
- y un mensajero, para redistribución de pedidos, envío exprés

Con respecto del resto de los servicios, como son los de: recursos humanos; tecnología; contabilidad; mercadeo y finanzas se hacen por outsourcing con diferentes profesionales en los campos requeridos.

La empresa ha ido adaptándose a los diferentes requerimientos de los clientes y tipos de clientes, que incluyen diferentes servicios por zona, venta al por menor y al por mayor, según sea la necesidad de horarios, o servicios de los médicos, servicios de laboratorio en alianza con algunas otras compañías, en fin una serie de necesidades de especialización, según demanda y sostenibilidad de las mismas.

La compañía ha mantenido su principio fundamental de servicio al cliente y se ha enfocado en maximizar la rentabilidad con un foco claro de una canasta básica determinada en inventario y haciendo pedidos y envíos exprés a casa cuando son medicamentos extraordinarios que no se mantiene en inventario por lo bajo de su demanda, también ha ampliado de manera prudente sus catálogos de cuidado personal y cosmético, y ha diezmado lo referente a alimentos y fórmulas así como los pañales, en los primeros por la baja demanda y los precios agresivos del mercado que

hacen la línea no rentable y en los segundos porque los focos poblacionales cercanos y de influencia para los puntos de venta demandan estos productos en locales menos formales como son las pañaleras debido al bajo costo, pese a no contar con respaldos de marcas o calidades uniformes.

Por otro lado, se ha trabajado en educar sobre el correcto uso de los productos OTC y libre venta a las diferentes comunidades, y también, se ha participado en foros en las escuelas y colegios vecinos en apoyo a solidificar conocimientos sobre el correcto uso del medicamento de manera individualizada y lo incorrecto de compartirlos con otras personas, el decir, no a la automedicación y el seguimiento de las instrucciones médicas. También, la empresa ha decidido no entrar en dos campos:

- El campo de las preparaciones magistrales, por la complicación e inversión que requiere, así como por su casi nula demanda dentro del público meta.
- El campo de los “medicamentos” naturales de venta en macrobióticas, por falta de los estudios que los respalden y den veracidad a los atributos que les asignan, pues por temas de responsabilidad y ética no es posible asegurar que funcionen para la clientela que confía en el criterio de la empresa.

2.1.4 Estructura organizacional

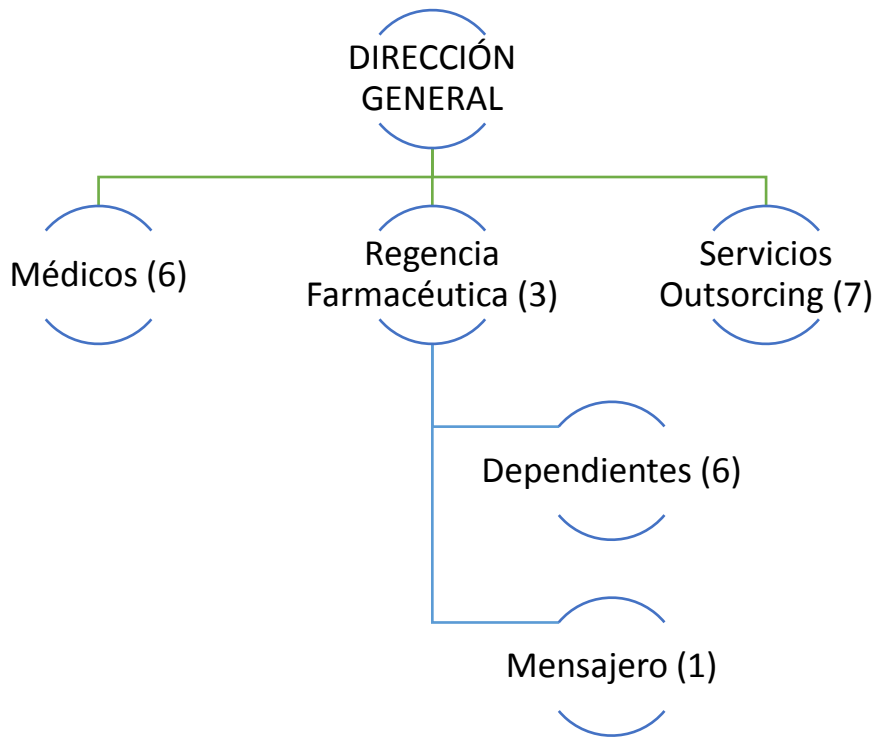
De acuerdo con la información proporcionada por la empresa y como se comentó anteriormente, la Cadena de Farmacias Santiago posee un equipo de trabajo de 16 personas que posee relaciones laborales directas con la empresa, pero además existe un grupo de otros profesionales que suman 7 en el momento de este estudio que brindan algún servicio profesional, pero no forman parte de formal del negocio.

2.1.4.1 Organigrama

Como se puede observar, el órgano superior de autoridad es la Dirección General que, además es el propietario de la empresa. No existe un Junta Directiva para la aprobación de decisiones o inversiones, todas ellas son tomadas y dirigidas por el propietario del negocio, con las consultorías profesionales que considere necesarias.

Para efectos de este trabajo, en la figura # 1 se detalla de forma específica la estructura organizativa del toda la empresa, dentro de la cual se puede ver de forma directa y la relación entre los puestos. No se agregan nombres de las personas que forman parte de esta empresa por la confidencialidad y el respeto al individuo solicitado por la compañía.

Figura # 1.



El equipo de Outsourcing, al igual que el mensajero da servicio a los 3 puntos de venta por igual.

2.1.4.2 Operaciones

Según las entrevistas con don Kenneth, para los tres puntos de venta rigen algunas condiciones semejantes, como son:

- **No estar ubicados en una zona comercial**, sino más bien, en una periferia cercana a lugares de residencia del público meta, con ello se busca apostar por la comodidad de la cercanía, más que por el precio menor del mercado ya que por carecer de una amplia participación de mercado a pesar de trabajar con la mayor solidaridad y buscando soluciones asequibles, sería ingenuo no reconocer que hace falta un mayor poder de mercado para lograr tener una amplia capacidad de negociar costos más bajos y trasladarlos al precio final del cliente y poder asegurar el precio más bajo del mercado.
- **Público meta de bajo nivel de ingresos**, la población meta de los puntos de venta de la cadena de farmacias Santiago son gente de bajos ingresos, en vecindarios considerados incluso de riesgo social, muchos no poseen seguro debido a que su fuente de ingresos no es formal ni estable y su única opción es la consulta y compra de medicamentos es por medios privados, por lo que se les debe asegurar el alivio tras la inversión del medicamento y de no ser por la farmacia, esta población, probablemente, caería en el consumo de remedios caseros, o clandestinos, con el riesgo a su salud que esto implica, pues en un porcentaje alto no se poseen los medios para trasladarse fuera del vecindario y a la vez comprar el medicamento.
- **Vecindarios con alto nivel de población**, otro hecho relevante sobre la realidad de estos centros poblacionales es que, si bien, la factura promedio es baja, por el punto anteriormente discutido, el número de habitantes por hogar, según la última encuesta de hogares es superior a 6, y de los cuales hay una alta

concentración de niños o de adultos jóvenes que laboran por lo menos medio tiempo, por lo que la demanda en términos de volumen de facturas o número de clientes es alta.

Dada estas realidades la organización de la empresa consta de un regente por punto de venta y dos dependientes, que atienden una clientela muy vasta de mucha micro demanda, por lo que se ha considerado recientemente la posibilidad de aumentar un medio tiempo más en cada farmacia o incluso, y que una de las contrataciones cubra dos turnos y se traslade, otra opción es separar el cobro de servicios y de medicamentos y consultas en cajas separadas, de modo que se pueda agilizar el pago, se disminuyan las filas y se mejore el servicio al cliente.

2.1.3.3 Mercadeo y ventas

La información de este apartado fue suministrado por la Srta. Adriana Alfaro encargada del outsourcing referente a marketing y publicidad para la empresa y ella compartió que durante el tiempo de funcionamiento de la empresa se ha trabajado poco en temas de Mercadeo, pero si un poco más en temas de ventas debido al expertis del dueño de la empresa en este tema.

En términos de esfuerzos de mercadeo se ha trabajado por medio de consultorías que le ha hecho el señor Díaz y, a veces, por propias creaciones del señor Díaz, en:

- La rotulación y anuncios por megáfono cuando está pronto a abrir el punto de venta y en los primeros días
- Tarjetas con el nombre y teléfono del lugar, tanto para la farmacia como para el consultorio medico
- Volantes y página de Facebook

En términos de capacitación para la fuerza de ventas (Regentes y dependientes) ésta ha estado a cargo del señor Díaz, quien en sus palabras y acomodado para su empresa recitó algunos de los conceptos de un libro que como él comenta ha sido vital para su empresa *“El cliente es el que manda por C. Britt Beemer y Robert L. Shook”*, de donde rescata lo siguiente principios y ha tratado de enseñárselo a su gente:

- Lo más importante para el negocio es brindar un buen servicio al cliente, pues la publicidad más fuerte es la boca a boca, y muchas veces la gente pagaría más por los productos si recibiera una mejor atención.
- Los clientes que han dejado de comprar, no es porque no necesiten medicamentos si no porque no han recibido un servicio como el que esperaban.
- Siempre tratar de apoyarse en productos originales porque, son de mayor conocimiento público y un nombre de marca sólido puede crear una imagen especial para un producto, incluso para las cosas más básicas, solo en casos extremos de poder perder la venta o de no tener el producto, ofrecer el genérico siempre y cuando estén seguros de que no hay riesgo en la recomendación.
- Las mayores tasas de retención de clientes dependen de un gran servicio, antes y después de la venta, por lo que se debe estar anuente a cualquier consulta, especialmente para un cliente asiduo.
- La ambientación de una tienda puede dar lugar a percepciones positivas en los consumidores, y así atraer más clientes, por lo que el lugar debe permanecer ordenado y limpio.
- El tener clientes que regresan una y otra vez es más rentable que adquirir clientes por primera vez.
- La cordialidad, el saludo a los clientes, y ojala el saber su nombre y recordar sus casos, hace a los clientes sentirse bien y disfrutar aún más de su experiencia por lo que es importante tratar de estar atentos a cada caso, pues del disfrute de su experiencia se deriva el deseo motivador por volver.

Además, el señor Días comentó que lleva su propia “scored card” como él lo llama, donde existen métricas de venta individualizadas y reconocimiento público para todo el equipo de los mejores vendedores, así como participación de bono anual por ventas del punto de venta con mejor desempeño y esto ha sido de las prácticas más motivadoras para el equipo.

2.1.5 Políticas de la empresa

Al tratar de indagar sobre este punto, fue claro que la empresa no las tenía claramente definidas por lo que hubo que conversar sobre la manera como se hacen las cosas para poder identificarlas, y el señor Días, reconoció que aunque no estaban como tales en un documento, él consideraba como sus políticas las siguientes:

- La empresa mejorará continuamente su rentabilidad para asegurar su permanencia en el mercado.
- La empresa cumplirá con altos estándares de servicio al cliente, para asegurarse la satisfacción de estos y su predilección en el mercado competitivo.
- La empresa mantendrá siempre la humanización que la caracteriza, formado parte activa en el mejoramiento de las comunidades donde brinda su servicio.
- La empresa seguirá al pie de la letra los protocolos, exigidos por la normativa que la regula y trabajará en hacerlos cumplir por cada uno de sus miembros.
- La empresa propiciará siempre un buen ambiente de trabajo, respetando al individuo y favoreciendo la comunicación asertiva y clara ante cualquier diferencia de opiniones.
- La empresa gestionará de manera eficiente sus recursos con el objetivo de minimizar el impacto ambiental ante la generación de residuos.

- La empresa participará a los empleados de capacitaciones, charlas y ferias, para mantener una capacitación y formación integral activa, como clave para la implantación de un sistema de mejora continua.
- La empresa trabajará de manera continua en motivación y reconocimiento público al esfuerzo, llevando métricas individualizadas de ventas por miembro.
- La empresa compartirá la información del logro de metas y premiará con bonos por desempeño y alcances de metas a los colaboradores que mejores resultados agreguen a la compañía.

2.1.6 Cartera de Negocios

Según entrevistas con el señor Díaz, la cadena se ha enfocado en tres tipos de negocios, los cuales se desarrollan bajo la sombrilla de una misma empresa y fue posible constatarlo a la hora de revisar sus libros y balances de resultados. Estos negocios son:

1. Venta de medicamentos y consultas farmacéuticas: dentro de esta actividad se encuentra el 84% de la generación de ingresos del negocio y es la base sobre la que se pretende desarrollar el crecimiento de la empresa.

La señorita Ligia Duran, encargada de compras en una entrevista comentó que se trabaja una canasta de 1500 productos, y suministró la información de las principales categorías entre los que se encuentran, según ella los de mayor rotación y venta en el país, categorizados de la siguiente forma:

- Agudos OTC: Dermatológico (otc), Muscular y hueso (otc), Respiratorio(otc)
- Agudos RX: Anti-infeccioso, Antiparasitarios insecticidas repelentes, circulatorio, hidratación, suplementos, dermatológico, digestivo, hormonales sistémicos – tiroides, muscular y hueso, respiratorio pulmón nariz y sistema nervioso.

- Crónicos RX: cáncer e inmunosupresores, cardiovascular, dermatológico (rxcro), diabetes, digestivo(cro), genitourinario - hormonas sexuales, muscular y hueso(rxcro), nutrición y peso, ojos – oídos, respiratorio pulmón nariz (rxcro), sistema nervioso, tiroides
- Belleza: cosméticos, cuidado de la piel, cuidado del cabello, manicure y pedicura y dermocosmética.
- Infantil: accesorios, alimentos y formulas, cuidado personal.
- Nutrición: Suplementos nutricionales.
- Salud Sexual: Anticonceptivas y complementos.

2. Consultorios Médicos: El señor Díaz comentó que estos se trabajan por medio de la administración del consultorio, donde se le provee al médico un medio turno ya sea en la mañana o en la tarde donde no media una relación laboral, sino más bien una asociación mutuamente beneficiosa para ambas partes, la empresa le brinda al médico, el espacio físico que consiste en un consultorio y su correspondiente sala de espera, con todos los servicios pagos (agua, luz, electricidad e Internet), además la empresa le da servicio de agenda pues la central de llamadas está direccionada a la farmacia y se le hace la limpieza, una vez por semana y el médico aporta su conocimiento, tiempo y la indumentaria que necesite para ejercer su profesión.

Todo esto bajo la negociación de que el costo de la consulta se divide 25% para la empresa y 75% para el médico en turno, además si el medico realiza dictámenes médicos o cualquier otro examen, incluso el envío de análisis de laboratorio, y se cobra por estos esos serán ingresos percibidos únicamente, por el médico. Este elemento de la cartera representa el 11% de los ingresos percibidos.

3. Servicio Varios: en las farmacias por estar ubicadas en zonas no comerciales y más bien de residencia, el tema del resto de servicios se ha recibido con agrado

para los vecinos de la localidad, comentaba otra de las dependientes que, además reside en la comunidad en cuestión, ya que les permite hacer sus cancelación de recibos, sus recargas de tiempo aire, comprar sus tiempo y hasta alguna que otra transferencia o remesa en alguna ocasión. Este tipo de servicios representa el 5% de los ingresos de la compañía, pero aunque parecen no ser económicamente muy beneficiosos, lo cierto es que es el gancho que ha dado a conocer los puntos de venta y ha traído a mucho cliente nuevo a las instalaciones.

2.1.7 Resultados financieros históricos

La empresa ha crecido de manera significativa en poco tiempo, esto, principalmente apalancado en la apertura de los nuevos locales, el segundo local lo apertura en Enero 2013 y el tercero para el 21 de diciembre de ese mismo año. Lo que le ha permitido un mayor poder de negociación y mejoras considerables en el margen.

Por otro lado, en un principio durante 2012, el consultorio médico se subalquilaba, en el momento cuando se iniciaron las negociaciones por participación de las utilidades, según número de consultas para principio del 2013, esto tuvo un impacto positivo para ambas partes, los médicos que solo estaban medio tiempo podían tener agenda llena al llegar sin necesidad de estar disponibles para agendar o de contar con una secretaria, además el consultorio fue absorbido bajo la sombrilla de la ya conocida farmacia y en caso de que las consultas solicitadas al farmacéutico fueran complejas se trasladaban al médico en turno, lo que proporcionó afluencia a la consulta médica. Llegando a tener para el 2014 un promedio de 10 consultas por día en cada uno de los tres consultorios.

El tercero de los motores del negocio no se ha quedado atrás en términos de crecimiento, ya que por la similitud de las comunidades ha podido ser perfectamente copiado el modelo inicial en toda su dimensión, y ha sido, particularmente, exitoso en

las dos últimas aperturas. La empresa tiene claro que el tema de los consultorios y demás servicios no son modelos que quizás apliquen para las próximas aperturas, pero sí tiene claro que por ahora han sido una mezcla que le ha dado ventaja competitiva.

El nuevo volumen creado con los nuevos puntos de ventas, y reglas estrictas en el control de gastos han permitido crecer los ingresos un 30% por encima del crecimiento de los costos de la mercadería vendida, lo que potencia importantemente la tasa de crecimiento de la utilidad bruta. Lo mismo sucede con los gastos de operación y los asociados a las ventas, si bien, crecen por el crecimiento del negocio, lo cierto es que sus tasas son mucho menores al crecimiento de los ingresos, lo que refleja economías de escala bien aprovechadas, eficiencia en los procesos por volumen y una estrategia de crecimiento ordenada y con el correcto aprovechamiento de los recursos. El detalle de estas estadísticas se puede ver en el anexo número 1.

Su líder, el señor Díaz, hizo hincapié de manera contundente en las repetidas entrevistas y especialmente al tocar temas financieros, que en sus palabras: “Los fundamentos básicos de cualquier negocio deben ser desde la perspectiva financiera: el aprovechamiento del volumen, la vigilancia constante y sobre todo la disciplinada de los gastos.”

2.2 Estrategia actual de negocio

La Cadena de Farmacias Santiago tiene una estrategia de negocio poco convencional, según lo conversado con el señor Díaz, ya que, según su vasta experiencia de visitador médico por 10 años del mercado costarricense, él afirma que son muy pocas por no decir nulas las farmacias que han aplicado su modelo de negocio y, especialmente, en las localidades que él ha decidido entrar. En lugar de ir al centro de la acción (los centros poblacionales), la cadena ha decidido probar mejor suerte en la periferia, una

apuesta de negocio diferente e innovadora en palabras de su fundador, esto basado en la teoría de que en el gerenciamiento empresarial de la misma forma que para las inversiones, es importante no seguir a las masas, si se quiere generar utilidades y se debe trabajar completamente apalancado en las tendencias identificadas del contexto de mayor crecimiento poblacional de las zonas seleccionadas.

Por ahora, la empresa pretende continuar con su objetivo de aumento en su participación de mercado, por esta vía, aunque su líder considera que al ser mercado virgen (o sea que de no estar la oferta no habría demanda de este sector poblacional por la compra de medicamentos) no lo está robando de algún competidor específico si no que lo está creando, llegando incluso a cambiar las costumbres de estas urbes con menos poder adquisitivo, de pasar del remedio casero al siglo XXI donde la ciencia ya hizo su contribución para mejorar la calidad de vida y ha logrado poner a disposición medicamentos aprobados, probados y asequibles para todo presupuesto.

W. Chan Kim y Renée Mauborgne (2005) describen este enfoque de negocio como la estrategia de océano azul, que supone un desafío para que las compañías rompan con la competencia sangrienta de los océanos rojos y creen espacios de mercado no disputados que convierten a la competencia en algo irrelevante. Pues argumentan que cuando los negocios compiten directamente, todos los participantes sufren una contracción de su participación de mercado, crecimiento y beneficios, pero cuando buscan estos nichos de mercado inexplorados y hambrientos de una necesidad, se catapultan con increíble rapidez, permitiendo construir en lugar de destruir desarrollo.

2.2.1 Estrategia de mercadeo utilizada actualmente para la comercialización

La compañía ha trabajado en varias estrategias claras para la comercialización de su producto entre ellas, el anteriormente mencionado estudio e innovación sobre el

mercado meta y la localización geográfica del punto de venta, esto referente a la PLAZA. Pero a manera más detallada algunas otras estrategias claras:

Con respecto del producto:

- Determinación de la canasta básica de mayor rotación que permite un correcto aprovechamiento del espacio físico y en caso de ser necesario echa mano de las costumbres del tipo de negocio de compra y envío el mismo día, compensando al cliente con la entrega a domicilio en un par de horas.
- El estudio de la estadística de venta, las decisiones de los movimientos en el inventario están basadas en estadísticas interna diaria, pues la compañía ha encontrado en ella la herramienta adecuada para acercar el producto adecuado al consumidor apropiada y mantener una visibilidad clara de lo que sus mercados demandan y necesitan.
- Diversificando el producto o servicio ofrecido, busca reducir el riesgo vinculado al ciclo de negocios, pues la demanda de medicamentos está asociada a la disponibilidad de efectivo de la población, pero el agregar los consultorios ha venido a compensar en los valles de demanda, ya que no hay una asociación directa entre la fecha cuando se presenta la enfermedad del paciente y los pagos de quincena o semana, especialmente, cuando es necesaria la consulta médica aguda, como por lo general, son los casos atendidos en los consultorios del negocio,

Con respecto del precio:

- La empresa lleva a cabo un estudio con uno de sus consultores, un profesional en economía, sobre la elasticidad de precio, de manera periódica dada su particularidad de no ser una constante, sino que cambia en diferentes puntos del ciclo de negocios y madurez del mercado. Y aplicación de ajustes estratégicos de precios en las categorías menos elásticas por el nulo impacto

que estas correcciones generarán a la demanda, y claras concesiones en precios de categorías más elásticas, los cuales incentivan la demanda.

Con respecto de la promoción:

- El marketing no es un gasto, es una inversión que debe generar utilidades y este lema es claro en cada esfuerzo de promoción que realiza la empresa, antes de dejarse ir por una ventana de promoción se le exige al profesional a cargo de la consultoría una clara esquematización de costos y beneficios y la forma como estos serán medidos. Por esta disciplina todos los esfuerzos cuentan con un análisis ROI (Rendimiento esperado sobre la inversión) y solo se repiten aquellos que logran traer una oleada de recuperación palpable.

En otros aspectos no menos importantes, pero difícilmente encasillables en las opciones discutidas arriba están:

- Las técnicas y capacitación en ventas, el coach activo que se predica en la empresa referente a este tema se maneja como dogma que las elecciones de la gente no siempre se hacen de manera completamente libre, pues el contexto en el que se decide siempre influye en las opciones disponibles, y por lo tanto, es importante un ambiente flexible, tolerante y con la correcta configuración de las opciones de manera que se pueda satisfacer la necesidad de forma ética y profesional, pero se aproveche la toma de decisiones para realizar la venta y empujar en una dirección beneficiosa para ambos agente, la empresa y el cliente. El señor Díaz con mucha franqueza comentó a este respecto que: “De no reconocer esta estrategia se estaría siendo muy ingenuo o no lo suficientemente transparente.”
- Según el señor Díaz la piedra angular de la supervivencia en el mercado competitivo actual, es y seguirá siendo el servicio al cliente que brinda su equipo. Según el líder de la cadena existe un una creciente competencia de las

compañías a robustecer el servicio al cliente. Y por lo tanto, la compañía se ha unido a esta tendencia, pero desde una óptica menos superflua y más arraigada, su líder comenta que “un buen servicio al cliente fue únicamente posible cuando sus empleados empezaron a entender el papel que desempeñaban para crear la satisfacción o incomodidad en la clientela y eso tuvo origen exclusivamente cuando la dirección entendió que su personal es mil veces más importante que cualquier otro factor en la generación de visitas de la clientela de manera periódica y, por lo tanto, se empezó a trabar en un círculo virtuoso de capacitación y apoyo, pues conforme cada unidad de negocio pudo ir resolviendo los problemas sin la autorización de la Gerencia los niveles de satisfacción del cliente se incrementaron y el compromiso de la unidad de venta con la clientela, también aumentó.” Sobre esta línea se trabaja en la motivación de los empleados como variable crítica para mantener altos rendimientos y en programas de recompensa y reconocimiento a los empleados que brindan un excepcional servicio al cliente.

2.2.2 Plan de mercadeo desarrollado

El plan de mercado de la empresa compartido por algunos de los consultores, los regentes y el señor Díaz está, según ellos, fundamentado en las estrategias antes comentadas, con: ubicaciones innovadoras; estructuras de precios personalizadas a las zonas y estudiadas; carteras de servicios y productos diversificadas, pero con foco en los resultados estadísticos y constantes correcciones de inventario para la eficientización de la inversión ahí retenida, de modo que se pueda asegurar una correcta rotación de este y una liquidez sana que permita negociar en oportunidades mercado muy frecuentes en este tipo de negocios; un esfuerzo de inversión en marketing consiente y medible en sus resultados, acompañado de la cultura organizacional de la capacitación en ventas y el servicio al cliente ante todo.

Solo, a manera de ejemplo, de algunos esfuerzos publicitarios:

Imagen #1. Fachadas de Farmacia y Consultorio.



Imagen # 2. Logo y sello



Imagen # 3. Tarjeta de Consultorio



2.2.3 Resultados actuales

La empresa ha tratado de centrarse en objetivos que trascienden a la rentabilidad buscando con ello un modelo, según su líder de sostenibilidad, promoviendo un estilo operativo que es sobre todo eficiente ahorrando mediante la reducción de gastos innecesarios, lo cual es clave en un negocio que nace en un contexto de austeridad, sencillez y moderación.

Su líder comenta que la sostenibilidad como resultado determinante ha requerido de una toma de conciencia franca y una autoevaluación constante para determinar en qué situación se encuentra su empresa, hacia dónde debe dirigirse y si efectivamente está marchando en ese rumbo, desde el punto de vista financiero, económico, social y de cultura organizacional.

Todos los esfuerzos publicitarios y estrategias del arte del mercadeo han brindado frutos en los resultados financieros palpables de la compañía y la construcción sostenible de ellos muestra una base fuerte para trabajar sobre el esfuerzo del desarrollo de la empresa.

2.3 Descripción del mercado de venta de medicamentos a nivel nacional

La estructura del mercado nacional de venta de medicamentos está conformado como se había comentado antes por los mismos tres actores que se rigen de manera global, los laboratorios médicos con alguna representación en el país por medio de sus equipos de visitadores médicos, los distribuidores intermediarios o droguerías y las farmacias de comunidad u hospitalarias.

En busca de delimitar el mercado es claro que las farmacias hospitalarias aunque son quizás la parte del mercado que mueve el mayor volumen de medicamentos en el país debido a la seguridad social, lo cierto es que las poblaciones que se comparten con las farmacias de comunidad, según el Colegio de Farmacéuticos son relativamente bajas.

2.3.1 Principales agentes del mercado

Para el análisis de los agentes del mercado de la venta privada de medicamentos, hay que distinguir tres tipos principales de competidores:

- Clínicas médicas con Farmacia incorporada
- Farmacias de Comunidad
- Hipermercados y grandes superficies comerciales que venden productos OTC y de libre venta, y en algunos caso tiene farmacias incorporadas como son: Walmart, Automarcado, Megasuper, Mas por Menos.

Dentro de las clínicas con Farmacia Incorporada están:

- Clínica bíblica,
- Hospital Cima,
- Clínica Católica,

- Clínica Hospital Santa Catalina,
- Clínica Jerusalém,
- Entre otras.

Es importante como parte de la madurez del contexto y de las aspiraciones de crecimiento de la Cadena de Farmacias Santiago, tener un mapeo de estas clínicas que tienen puntos de venta de medicamentos de manera interna, pero lo cierto es que el público meta de ambos negocios es muy diferente, e incluso por temas geográficos no están dentro de la zona de influencia de las Cadena.

Con respecto de las Farmacias de Comunidad, según datos del Colegio de Farmacéuticos existe un total de 996 farmacias de comunidad en Costa Rica con la particularidad de que el número de farmacias apenas ha variado en los últimos cuatro años, pero la venta promedio por local sí ha aumentado considerablemente, si bien, ha habido un gran número de nuevo locales, estos han venido a sustituir a otros o han tenido una vida muy efímera sin lograr superar los dos años de ejercicio de su labor. Algunas de las cadenas más importantes en el mercado son:

- La Fischel
- Sucre
- Chavarría
- Santa Lucía
- La Bomba

Sin embargo, la Cadena de Farmacias Santiago considera que por su ubicación y público meta no compite con ninguna de estas cadenas por lo menos no de manera directa y si tuviera que considerar alguna competencia sería con las más cercanas que son farmacias independientes a título personal de algún profesional en farmacia y de las que no se revelará el nombre específico, pero que tampoco se están desestabilizando ya que el mercado crece a cifras mucho más altas de las que está creciendo hoy los locales de manera independiente.

Por último, los Hipermercados y superficies comerciales que venden productos OTC y de libre venta, y en algunos caso tiene farmacias incorporadas como son: en este caso, el modelo de negocio es diferente, no es una farmacia que se especializa en dar servicio de alta calidad, si bien, por precio pueden competir, su peso de negocio no está en las ventas que hagan de medicamentos, sino más bien, se enfocan en brindarlo como un servicio más que se ofrece en su punto de venta, para reforzar la nueva tendencia de o lema que han adoptado de “ todo en un mismo lugar”. Su enfoque no es atraer clientes por la venta de medicamentos, ni solucionar un problema de salud, su enfoque es que si el cliente va a hacer el mercado y de paso se acordó que debe comprar las vitaminas tenga el lugar donde hacerlo justo en el mismo sitio en término de ahorrarle otro viaje a otro lugar. Por lo tanto, aunque no se puede negar que tiene una parte de mercado importante, ese negocio es muy diferente al que la Cadena de Farmacias Santiago se quiere enfocar, que es más bien, ser una solución integral de salud.

2.3.2 Cuantificación del consumo a nivel nacional de medicamentos

Según datos del periódico el Financiero del 4 de febrero del 2015: *“De acuerdo con datos de la consultora Euromonitor Internacional, las farmacias de Costa Rica vendieron \$405 millones al cierre del 2013.”* Y según IMS en realidad esta cifra ronda los 413 millones de dólares.

2.3.3 Principales Competidores

Según datos del periódico el Financiero del 4 de febrero del 2015: *“Las cadenas de farmacias están aplicando estrategias de inversión con la apertura de nuevos locales y creando alianzas estrategias de diversificación. Las farmacias La Bomba, Chavarría, Fischel, Santa Lucía y Sucre están entre las cadenas que han invertido este 2014 en nuevos puntos de venta o tienen pensado hacerlo en el 2015.”*

Concretamente, las ventas medicamentos en las farmacias de Costa Rica han venido en aumento con tasas de crecimiento positivas desde el 2008.

El periódico el financiero afirma que *“De acuerdo con datos de la consultora Euromonitor Internacional, desde ese año al 2013 se dio un crecimiento del 61,1% en ventas al detalle (sin incluir impuestos).Esto se refiere a locales que venden medicamentos con receta bajo la supervisión de un farmacéutico, así como de otras actividades que incluyen las ventas de OTC de la salud, cosméticos y productos de higiene personal.”*

Pero la diferencia del mercado de hoy con el de hace unos años es que cada día mayor más cantidad de farmacias está enfocando su estrategia por concentrarse en la variable precio.

La cadena de Farmacias Chavarría durante el 2014 se dedicó a fortalecer la cadena de suministros y tiene como plan de negocio para el 2015 abrir 10 locales comerciales nuevos, según reza en su página corporativa.

Por otro lado, ahora la cadena la Bomba se ha posicionado de manera resplandeciente en el mercado gozando de su fama de precios bajos y desde junio del 2014 ha aplicado una agresividad comercial en términos de aperturas de nuevos puntos de ventas, que muchos vaticinaban en el mercado y de hecho cuestionaban porque no se habían dado

antes. Algunas de las aperturas estuvieron localizadas en Tibás y Desamparados; Curridabat y San Antonio de Desamparados.

Otro indicador de esta agresividad comercial que está mostrando la cadena La Bomba es su nueva relación estratégica con las tiendas EKONO, en las que está colocando un local comercial a lo interno de la tienda.

La cadena de Farmacias Santa Lucía, de las más competitivas en el mercado en términos de foco con respecto del precio, también dio pasos importantes para el período 2013 y 2014, pues no solo salió de la provincia que la vio nacer, Alajuela, si no que dio paso a un movimiento que no se había visto en su historia en términos de aperturas, los nuevos locales están ubicados en Mango Plaza en la radial de Alajuela, en Heredia y San Francisco.

Por su parte, las dos cadenas más grandes Sucre y Fischel, no se quedaron atrás, e impulsaron sus estrategias de inversión, Fischel terminó el año fiscal con seis nuevos locales y Sucre ha comprado 20 farmacias independientes para convertirlas a su modelo, en lugares como Tibás, Lindora, y Pérez Zeledón.

2.3.4 Posicionamiento de la empresa

No se puede dejar de hacer mención de lo resplandeciente del sector en años recientes y, a la vez, de la carnicería competitiva actual de los centros poblacionales cuando se ven estadísticas de aperturas como las siguientes:

Tabla # 5 Plan de aperturas de las cadenas más grandes del mercado costarricense.

Nuevas farmacias

Las cadenas han abierto nuevos puntos y planean seguir en el 2015

Cadena	Abiertas 2014	Cantidad actual	Por abrir
Sucre	3	75	20*
Fischel	6	73	8
Farmacias Chavarría	0	22	10
Santa Lucía	3	9	2
La Bomba	2	8	2

Fuente: El financiero

En términos macroeconómicos el mercado presenta, según los vaticinios de los organismos internacionales como los informes del Fondo Monetario Internacional y del Banco Mundial algunas disminuciones en tasas de crecimiento para el país en 2014 especialmente relacionadas por el menoscabo de las economías familiares. El efecto en lo referente a este sector ante situaciones así, es que las familias en busca de estabilizar sus economías trasladan consumo privado al uso de los servicios de la Caja Costarricense de Seguro Social.

Algunos líderes del mercado, también, han declarado sobre sus percepciones de señales de disminución de la tasa histórica de crecimiento para finales del 2014. Eso en ningún momento significa que la industria no deje de invertir dado a la rentabilidad del sector y que una disminución de la tasa de crecimiento no implica un decrecimiento ni mucho menos. Pues al parecer el sector ha madurado y tiene claro que muchas empresas fracasan en su lectura del ciclo de negocios y adoptan medidas de austeridad cuando deberían gastar y gastan profusamente cuando deberían recortar los desembolsos. Lo cierto es que el sector es coincidente en que en momentos de menor tasa de crecimiento se debe apalancar el negocio con inversión en personal, en locales, en diversificación, pues esto será premiado al recuperarse la economía con una mayor participación de mercado.

La cadena de farmacias Santiago no tiene una posición diferente a la del mercado, y tiene claro que su participación de mercado es mínima, pero lo cierto es que su negocio está en franco y sólido desarrollo por lo que está dispuesto, también, por buscar incrementar su participación para este 2015.

Su líder reconoce que su marca no forma parte del “top of mind” de la población costarricense, y no pretende estarlo en el corto o mediano plazo, pero sí tiene claro que no todos los riesgos son cíclicos, especialmente en el desarrollo de un nuevo negocio y sabe que los factores exógenos del entorno como son la comodidad que brinda a la comunidad aledaña es, en este caso, beneficiosos para los ciclos económicos de las farmacias de la cadena.

2.3.5 Mercado meta actual

Según el señor Díaz, parte del éxito de la sostenibilidad del negocio, es que la compañía primero, ha decidido cuál será su mercado meta y entienda sus necesidades y motivaciones y solo posterior a esta investigación ha decidido entrar o no a una comunidad, esto porque el mercado meta de la Cadena de Farmacias Santiago son las comunidades aledañas a su punto de venta que por ahora se han caracterizado como poblaciones de nivel socioeconómico bajo. Pues la solidez de una empresa depende de un buen conocimiento del entorno de la industria.

Otro determinante de la compañía es que reconoce que no todos los clientes son buenos – la empresa selecciona dentro de su demanda a los compradores que desea mantener, pues desgastar el margen a fin de pelear por igualar precios con cadenas de mayor tamaño o poder de mercado no está dentro de sus posibilidades. Su cliente debe ser aquel que desea el buen servicio, un precio justo y gozar de la ventaja de la cercanía a casa y de la atención personalizada para él y su familia, no quien desee

discutir por colones más, colones menos, aun cuando eso implica largas filas y desplazamientos a otras partes del país.

El mercado de las Cadena de Farmacias Santiago, es el de más rápido crecimiento del segmento socioeconómico por las altas tasas de natalidad, las poblaciones son grupos extremadamente, diversos por la gran cantidad de inmigrantes de Nicaragua, principalmente pero de muchos otros países y la variedad los caracteriza. Este público meta especialmente extranjero va asumiendo hábitos convencionales y patrones a través de la aculturación, por lo que son adaptables a nuevas costumbres y recomendaciones.

Las edades y niveles socioeconómicos son de las más variadas, pero por lo general, tiene una entrada de ingreso no formal por lo que su posibilidad de participar de la seguridad social del país es baja, y dada la inestabilidad de su trabajo, no pueden darse el lujo de una incapacidad, por lo tanto, necesitan una consulta médica y un remedio con alto nivel de efectividad que los devuelva a su estado de salud con sentido de urgencia. Y es en este nicho de mercado donde pretende seguir desarrollándose.

Capítulo III: Investigación del mercado para la Cadena de Farmacias Santiago

3.1. Introducción

Para que una empresa pueda lograr incursionar con éxito a una nueva área geográfica, como es el objetivo de la cadena de farmacias Santiago, debe tener claro el panorama y para lograr esa claridad es necesario plantearse una correcta investigación sobre la composición de este nuevo mercado, su comportamiento y características, sobre cuáles son las opciones que tiene el mercado para satisfacer su necesidad y los competidores que pueden suplir esta necesidad, esto le permitirá a la empresa tener claro el perfil de su público meta y con ello optimizar la oferta, con el mayor grado de personalización posible, de modo que se satisfaga de la mejor manera posible las necesidades y/o deseos del cliente.

Mediante la investigación de mercado, que se pretende, en esta sección, se desea: entender y conocer al cliente, medir el nivel de satisfacción de la clientela ya recurrente de los puntos de venta en funcionamiento, con respecto del servicio, surtido, precio y atención, de modo que se puedan identificar las debilidades y los aciertos del negocio ya existente, esto con el fin de depurar el modelo de negocio para las posibles nuevas aperturas, también, se pretende estudiar y entender el perfil del cliente potencial de los nuevos lugares y así como ver la posibilidad de la apertura, y lo que los potenciales clientes esperarían de esta Farmacia y por último, pero no menos importante, se procura revisar las fortalezas y debilidades de la competencia. El objetivo de este estudio es poder no solo asegurarse una mejor inclusión al mercado, sino también, una mejor aceptación de la clientela y una más rápida recuperación de la inversión, así como aumentar la participación de mercado del negocio de manera firme y contundente.

En este capítulo, se describe el diseño y los métodos de la investigación realizada para responder a los objetivos planteados, los procedimientos y los instrumentos elegidos para recabar los datos que, posteriormente, se procederán a analizar. Esta información del mercado se complementó con la realización de una serie de estudios como son: de observación, de comunicación por medio de la herramienta de la encuesta y de visitas a farmacias de la zona, esto para revisar la competencia, haciendo algunas compras de canastas determinadas para evaluar precios. La información recopilada se va describiendo por las secciones del capítulo.

En la última sección, se realizará el análisis de lo descubierto mediante la investigación, los resultados aquí plasmados servirán de base para desarrollar la estrategia que debe seguir la cadena de Farmacias Santiago referentes a la apertura de sus nuevos puntos de ventas y como guía para identificar las cosas en las que debe trabajar para mejorar la experiencia de compra del cliente de sus puntos de venta en funcionamiento actualmente.

3.2 Justificación

Al ser la Cadena de Farmacias Santiago una empresa que forma parte de un mercado de alta competencia como es el negocio de los medicamentos en Costa Rica, con cadenas de farmacias de alto posicionamiento, de amplia cobertura y poder de mercado, es muy importante para su desarrollo del negocio y logro de objetivos, tener claridad sobre las necesidades y deseos del consumidor y de ese modo poder mapear las oportunidades que otras empresas no están aprovechando y poder explotarlas en su beneficio.

Un negocio que se desarrolle sin tener en cuenta los gustos y preferencias de los consumidores, navega en aguas de alto margen de error en cuanto a su estrategia de negocio y sus respectivas tácticas, y todas las compañías en especial las pequeñas como es el caso de la Cadena de Farmacias Santiago consideran que ésta no es una

posibilidad para sus modelos de crecimiento, por lo tanto, busca sustentar sus próximos pasos en toda la posible información y análisis, de modo que pueda disminuir cualquier riesgo medible posible.

3.3 Diseño de la investigación

En la presente investigación se llevaron, a cabo varios estudios en paralelo, para lograr recabar la mayor cantidad de información posible que pueda guiar de manera clara y contundente a la Cadena de farmacias Santiago.

- Un estudio por medio del método de observación, donde se registraron los patrones de comportamiento de las personas compradoras de los puntos de venta ya en funcionamiento, sin cuestionar, ni comunicarse con ellos. Esta información se atestiguó y registró, en el medio de la ocurrencia de los acontecimientos. Se decidió usar como parte de la investigación este método por su naturaleza no invasiva, a pesar de su limitación de no proveer información sobre razones de sus preferencias o intenciones se considera muy valioso el aporte de la transparencia que brinda esta información, para evitar cualquier posible distorsión de la realidad las observaciones de los clientes se hicieron por medio de las cámaras de seguridad de los locales, y no en persona, aprovechando el recurso instalado en el lugar.
- Dos estudios por medio del método de comunicación, se plantearon dos encuestas las cuales se llevaron a cabo de forma personal por medio de la contratación de dos encuestadores profesionales supervisados siempre por una persona de la empresa, una versión de ellos en los puntos de venta existentes y la otra en las zonas aledañas en donde se pretenden hacer las próximas aperturas.
- Por último, también se llevó a cabo una investigación de campo, esto con el objetivo de determinar cuáles son los competidores cercanos y las posibles amenazas que estos representan para los puntos de venta en funcionamiento,

así como para las nuevas aperturas. Dentro del estudio se hicieron visitas para medir nivel de servicio, tiempo de atención, filas en la caja, servicios ofrecidos y niveles de precios.

3.3.1 Objetivo General de la investigación

El objetivo de la presente investigación es tener claridad sobre la demanda de medicamentos de las zonas en estudio para poder construir la oferta adecuada que la satisfaga.

Con este objetivo en mente, se pretende identificar perfiles, comportamientos, necesidades, y niveles de satisfacción, por medio de la observación y las opiniones de la clientela actual de los puntos de venta existentes de la Cadena de Farmacias Santiago, asimismo, se busca conocer el perfil de la clientela potencial de los lugares donde proyecta abrir la cadena, así como sus deseos y necesidades, esto con el fin de obtener la información necesaria para corregir las debilidades que posea la cadena y plantear la correcta estrategia de aperturas, igualmente se procura conocer las fortalezas de sus competidores y sus áreas de debilidad, las cuales pueden ser excelentes oportunidades para la cadena.

Donde esta perspectiva, se desarrollaron 4 instrumentos de análisis:

1. Un registro para cuantificar las variables de interés en la observación.
2. Una encuesta de perfil y satisfacción del cliente asiduo.
3. Una encuesta de perfil para el cliente potencial en las zonas donde se pretende incursionar con nuevos puntos de venta.
4. Un cuestionario para responder y registrar resultados posterior a las visitas a los competidores.

El instrumento por utilizar en las observaciones está planteado para conocer los siguientes aspectos:

- ✓ Tiempo invertido en la visita
- ✓ Sexo
- ✓ Edad
- ✓ Tipo de visita
- ✓ Medio de transporte
- ✓ Tipo de vestimenta utilizada por el cliente
- ✓ Tiempo de duración en la atención
- ✓ Tipos de servicios demandados
- ✓ Tipo de consulta por medicamentos
- ✓ Regateo
- ✓ Efectividad de la visita
- ✓ Tiempo en la línea de caja

El instrumento por emplear en la investigación por comunicación por medio de los cuestionarios está planteado para conocer los siguientes aspectos:

Perfil del consumidor (en ambas encuestas, tanto para las tiendas en funcionamiento como para las próximas aperturas)

- ✓ Edad
- ✓ Sexo
- ✓ Estado Civil
- ✓ Estructura Familiar
- ✓ Residencia
- ✓ Escolaridad
- ✓ Ingreso promedio mensual
- ✓ Modo de desplazamiento
- ✓ Seguro Médico
- ✓ Profesión u oficio

Hábitos de compra y consumo (en ambas encuestas, tanto para las tiendas funcionamiento como para las próximas aperturas)

- ✓ Compra de medicamentos
- ✓ Gasto promedio
- ✓ Frecuencia de compra
- ✓ Razones de compra
- ✓ Lugar de compra
- ✓ Motivos de selección de lugar
- ✓ Otros tipos de servicios
- ✓ Forma de compra

Preferencia de los consumidores (solo para las próximas aperturas)

- ✓ Disposición a cambiar de lugar de compra
- ✓ Aceptación del punto de venta
- ✓ Horario preferido
- ✓ Características de preferencia
- ✓ Tipo de publicidad y promoción

Grado de Satisfacción (solo para las tiendas en funcionamiento, el cual se abre para la farmacia y para los consultorios médicos por separado.)

- ✓ Satisfacción General
- ✓ Intención de seguir comprando
- ✓ Intención de recomendar
- ✓ Percepción de precios
- ✓ Otros aspectos del mix de mercadeo

El instrumento por utilizar en las visitas a los puntos de venta de la competencia está planteado para conocer los siguientes aspectos:

- ✓ Aspecto del Local
- ✓ Seguridad
- ✓ Espacio de parqueo
- ✓ Tiempo de atención
- ✓ Tipo de atención
- ✓ Exhibición de productos
- ✓ Tipo de servicios ofrecidos
- ✓ Satisfacción de la demanda
- ✓ Canasta de precios
- ✓ Opciones de descuentos
- ✓ Fila en la caja

3.3.2 Objetivos específicos de la investigación

Dentro de los objetivos específicos de la investigación, se pretende, con la ayuda de las herramientas desarrolladas los siguientes aspectos:

- Analizar los patrones de comportamiento de compra de medicamentos de los clientes de la Cadena de Farmacias Santiago.
- Conocer el perfil del consumidor de medicamento, tanto de las zonas donde hay tiendas de la cadena en funcionamiento como en los lugares donde la cadena pretende apertura y sus respectivas características.
- Definir el perfil del comprador de medicamentos por zona y las razones de sus decisiones de compra.
- Entender los hábitos de compra y consumo de medicamentos de la población de interés.
- Analizar el grado de satisfacción de los clientes asiduos de la cadena.
- Identificar las debilidades que percibe el cliente en el servicio y producto ofrecido.

- Definir el nivel de aceptación de la potencial clientela sobre los nuevos puntos de venta.
- Conocer las preferencias de esta clientela y las necesidades que busca satisfacer.
- Investigar si el competidor ofrece un buen servicio y cuáles son sus áreas problema.

3.4 Técnicas de investigación

3.4.1 Tipo de investigación

La investigación por desarrollar será de un corte cuantitativo ya que incluso utilizando tipos de métodos de observación se desarrolló un instrumento para cuantificar las cosas que se desean medir con él. Se estarán analizando variables cuantitativas de todo tipo como edad, ingreso promedio, escalas de satisfacción, de preferencias; pero también, se verán algunas variables cualitativas, tales como hábitos de consumo y posición de las marcas en la mente de los clientes.

3.4.2 El método de investigación

Como ya se comentó en párrafos anteriores se utilizarán para este estudio cuatro instrumentos, dos de ellos para registrar y cuantificar eventos y dos cuestionarios que darán origen a dos tipos de encuestas, una para definir el perfil y satisfacción del cliente asiduo de los puntos de venta en operación y otra, para definir el perfil para el cliente potencial en las zonas donde se pretende incursionar con nuevos puntos de venta. La idea es poder recolectar información sobre hechos, opiniones y actitudes de una manera ligera y confiable, los instrumentos creados se han diseñado en busca de facilitar la organización y tabulación de los datos recolectados, para poder analizar la información de la manera más eficiente y altamente aprovechada posible.

Las observaciones se harán en tiempo real, pero desde las zonas de monitoreo de las cámaras de los puntos de venta para no influenciar en el ambiente de la recepción, ni

alterar ningún patrón de comportamiento del cliente, las visitas a puntos de venta competidores serán realizados en la modalidad de cliente incógnito, una visita por tienda y con la mayor naturalidad, pero en busca de recabar la información necesaria, el instrumento de tal visita será llenado una vez concluida ésta y fuera del rango de vista del punto de venta y por su lado las entrevistas de satisfacción serán hechas dentro del local respectivo de la Cadena de Farmacias Santiago. En la modalidad de intervención posterior a la compra, con respecto a las entrevistas de las zonas nuevas donde la Cadena pretende abrir se buscará entrevistar a las personas que pasen por donde se encuentra ubicado el encuestador, la idea es buscar los puntos de mayor aglomeración que estén lo más cerca posible de las nuevas localidades que se pretende aperturar.

3.5 Método de muestreo

3.5.1 Población de interés

El público meta, para esta investigación, se ha definido como las personas de todos los sectores económicos sin distinción de género, estado civil, religión o educación, residentes de los barrios en los que opera o está pensando operar la Cadena de Farmacias Santiago, de una edad de catorce años en adelante, con cualquier nivel de poder adquisitivo que son clientes actuales o potenciales de la empresa.

Los lugares donde se llevó a cabo los estudios fueron:

- ✓ En las localidades de cada uno de los puntos de venta en funcionamiento, los distritos de San Diego, Tres Ríos y San Juan.
- ✓ En las localidades donde pretenden abrirse los nuevos puntos de venta en Tres Ríos y Aserrí.

3.5.2 Marco muestral

En este apartado, se seleccionarán las personas que responderán a la encuesta, una de las formas de hacerlo es recolectando información de cada miembro de la población de interés, pero no está dentro de los alcances de este estudio hacer un censo de la totalidad de los habitantes de cada uno de los distritos de interés.

Por lo tanto, se tomará una fracción de la población objetivo, con el fin de llegar a conclusiones generales acerca de la totalidad de la población objetivo, y minimizar el costo y tiempo de recolección de datos.

Dentro de los métodos de muestreo estadístico, están los métodos probabilísticos y no probabilísticos, cada uno con sus propias virtudes y defectos, en el caso de los métodos probabilísticos existe una marcada superioridad en términos de las técnicas estadísticas apropiadas para medir el error de muestreo aleatorio, mientras que en las muestras no probabilísticas las herramientas estadísticas no pueden determinar este error. Lambin, Jean- Jacques; Gallucci, Carlo & Sicurello, Carlos. (2009).

Para los dos tipos de entrevistas, de las opciones de muestreos se ha seleccionado el muestreo por conveniencia ya que el tiempo invertido en este estudio es limitado y era necesario recabar la información de manera oportuna, y para que todas las personas que componen la población tuvieran las mismas probabilidades de ser escogidas, se utilizó el método aleatorio simple. El cálculo del tamaño de la muestra, se encuentra en el anexo número 3 de donde se determina que se harán 60 encuestas por punto de venta activo, 164 en el cantón de Aserri y 165 en el cantón de Tres Ríos.

3.6 Compilación de datos

Para recopilar los datos, se llevaron a cabo 507 entrevistas personales por intercepción del 16 de febrero al 3 de marzo del 2015. Las encuestas se realizaron en los puntos de venta y en las zonas más cercanas posibles a los locales donde se pretende hacer las

subsiguientes aperturas. Se hicieron observaciones de 30 clientes por punto de venta y se visitaron todos los competidores de la zona. Los formatos de los registros de las observaciones, de las visitas a los competidores y encuesta están en los anexos de la siguiente forma:

1. El registro para cuantificar las variables de interés en la observación. Anexo número cuatro.
2. La encuesta de perfil y satisfacción del cliente asiduo. Anexo número cinco.
3. La encuesta de perfil para el cliente potencial en las zonas donde se pretende incursionar con nuevos puntos de venta. Anexo número Seis.
4. Un cuestionario para responder y registrar resultados posterior a las visitas a los competidores. Anexo número Siete.

3.7 Presentación y análisis de los resultados

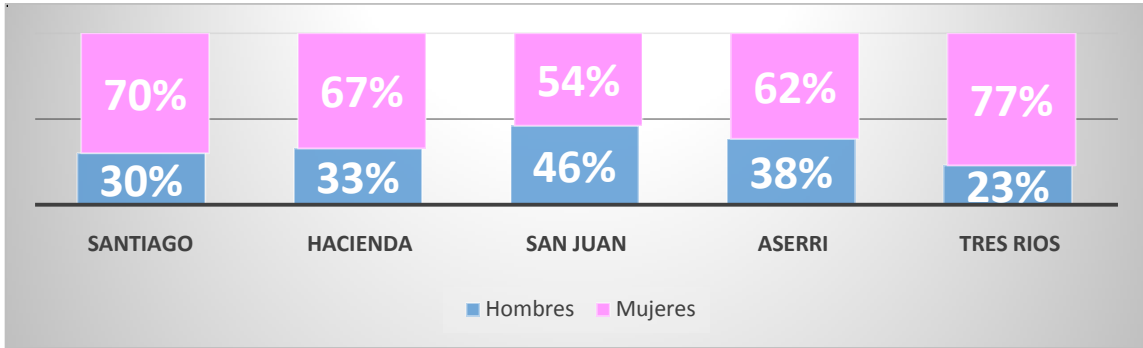
3.7.1 Perfil del consumidor

Dentro de los objetivos de la presente investigación, se planteó identificar el perfil del consumidor de medicamentos y siendo consistente con éste se colocaron en ambos cuestionarios una serie de preguntas que permitieron descubrir dicho perfil.

Se realizaron preguntas habituales, como lo son: sexo, edad, estado civil, nivel de estudios e ingreso mensual, estas preguntas se pusieron en la parte final del cuestionario, con el fin de no intimidar a los entrevistados con preguntas personales al inicio de la entrevista, si no que una vez que ya ha brindado la información relevante es más simple preguntar algunos detalles de sus características a modo de cierre.

En el gráfico 3, se muestra el sexo de todos los encuestados en el momento de aplicar la investigación. En todas las localidades el número de respuestas de las mujeres fue mayor al de los hombres, de los tres puntos de venta en funcionamiento el que fue más parejo fue San Juan, donde a diferencia del resto de las zonas los hombre estuvieron más presentes en la compras de la farmacia.

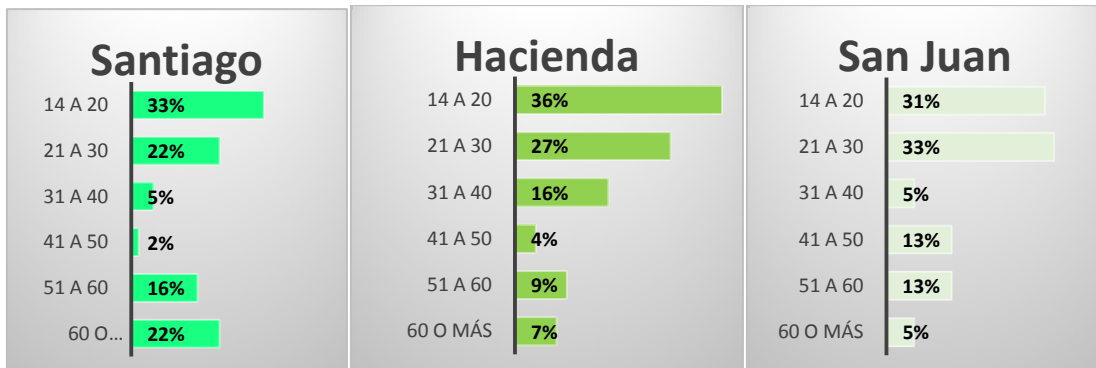
Gráfico 3: Sexo de los encuestados

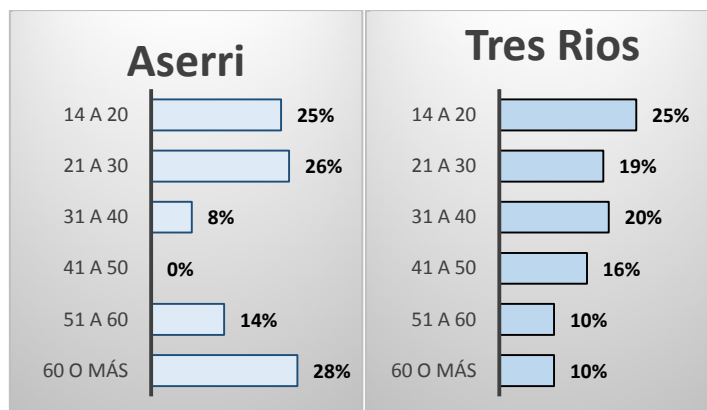


Fuente: Elaboración propia con información recabada en la investigación de mercados, pregunta 18 y 19, según cuestionario.

La edad de las personas que contestaron la encuesta estuvo marcado de manera contundente por el grupo más joven de 14 a 20 años, esto es importante, pero se debe tener claro, también, que este grupo puede contar con mayor disponibilidad de tiempo por lo que se debe analizar el punto con extrema precaución, cerca del 30% de la población pertenece a este grupo, también, es relevante que entre este grupo y el de 21 a 30 años está más del 50% de más muestra, dato relevante para todo lo referente al manejo publicitario, pues definitivamente debe haber un enfoque que le llegue más a la población más joven. Otro punto clave es que la población mayor a 60 años fue más representativa solo en el punto de venta de Santiago y en la Zona de estudio de Aserrí.

Gráfico 3: Edad de los encuestados

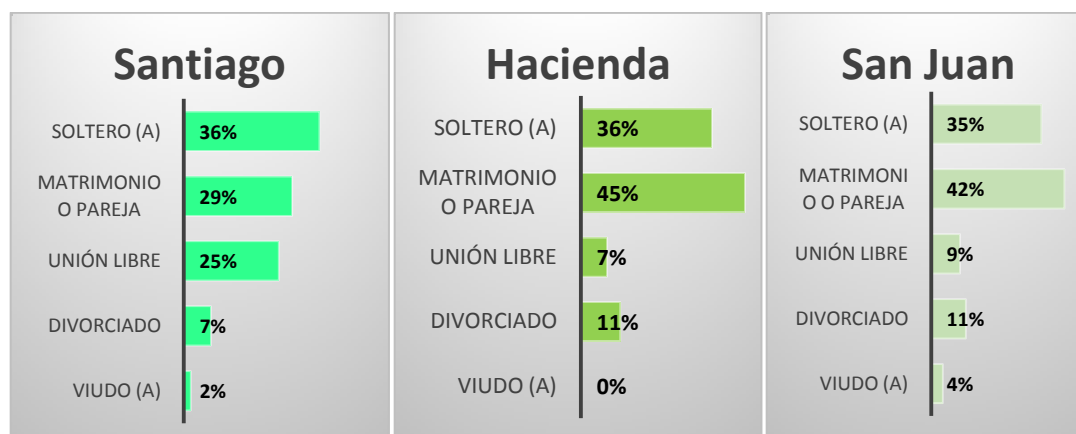


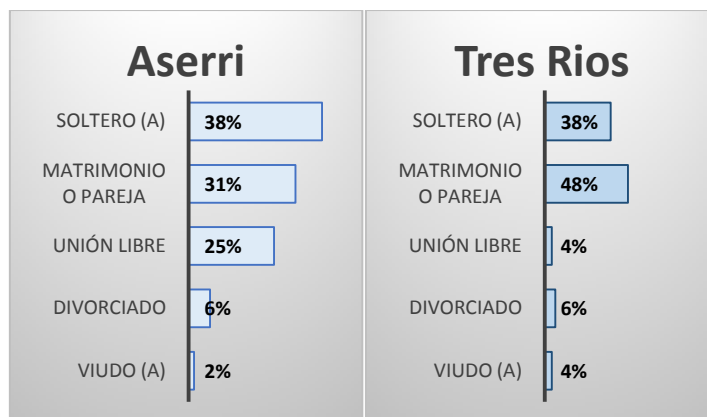


Fuente: Elaboración propia con información recabada en la investigación de mercados, pregunta 19 y 20, según cuestionario.

El estado civil de los encuestados en los tres puntos de venta activos representó una participación más fuerte de los solteros y de los casados, entre ambos grupos se suman más del 60% de los encuestados en todos los lugares, como se puede ver el gráfico 4, dejando relegado el resto de los estados civiles que son menos representativos en la población, y este comportamiento fue consistente también en las zonas de Aserri y Tres Ríos. Vale la pena recatar la similitud entre Aserri y Santiago donde la proporción de personas que vive en Unión libre fue mucho mayor que en el resto de los lugares y las similitudes entre Hacienda, San Juan y Tres Ríos donde las repuestas estuvieron dominadas por el grupo de casados en cifras superiores al 40%.

Gráfico 4: Estado Civil de los encuestados

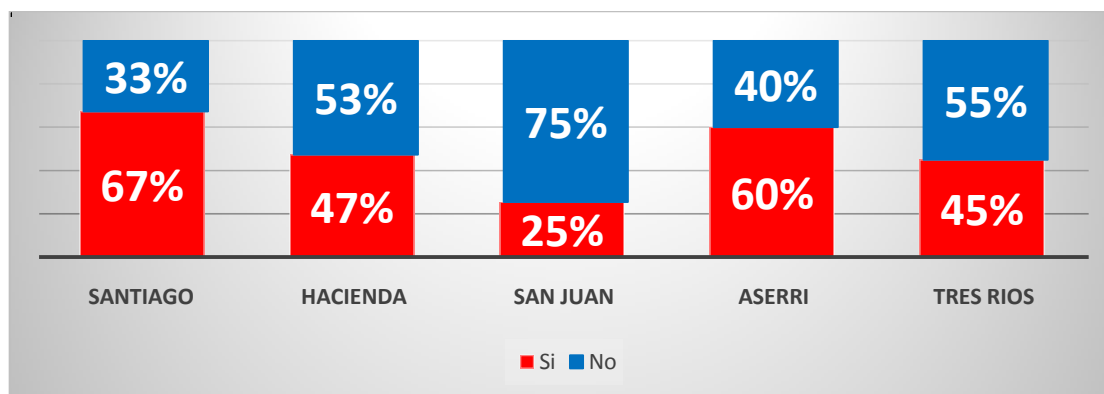




Fuente: Elaboración propia con información recabada en la investigación de mercados, pregunta 20 y 21, según cuestionario.

En lo referente a tener hijos gráfico 5, las respuestas fueron sumamente interesantes ya que se nota claramente un patrón, de algunas similitudes en el caso de Santiago y Aserri donde más del 60% de la población afirmó tener hijos, el caso de Hacienda y Tres Ríos las proporciones estuvieron muy parejas y en San Juan por el contrario dominó con 64% el grupo que no posee dependientes de manera directa. Esta variable definitivamente da mucha visibilidad sobre algunos enfoques que debe tomar en cuenta la empresa a la hora de definir su surtido.

Gráfico 5: Dependientes directos de los encuestados



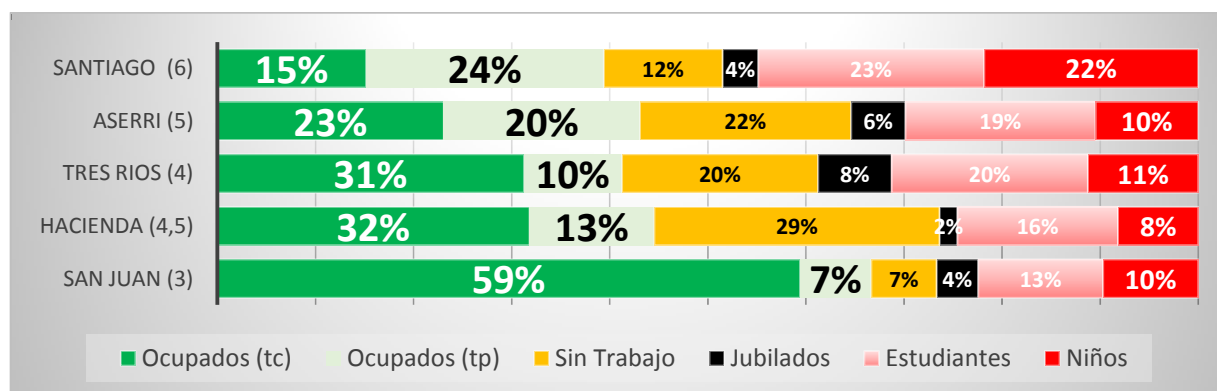
Fuente: Elaboración propia con información recabada en la investigación de mercados, pregunta 21 y 22, según cuestionario

La estructura familiar como se ve en el gráfico 6, también ayuda a distinguir las poblaciones de manera contundente, de hecho a la hora de graficarlos fue simple

acomodarlos por similitudes entre zonas. San Juan destaca por su casi 60% de composición familiar trabajando tiempo completo, su bajísima tasa de personas sin trabajo y mucho menos niños menores a 5 años, y con una cantidad de habitantes por hogar de apenas 3. Santiago, por el contrario, duplica el número de habitantes promedio por hogar y apenas posee un 15% de ocupados tiempo completo, de hecho su tasa de ocupación por tiempo parcial es 9% más que la de tiempo completo con un 24 %, y casi el 40% de la estructura de hogar son estudiantes y niños.

Aserrí, Tres Ríos y Hacienda, presentan valores menos extremos con tasas de ocupación de la estructura familiar superiores a los 40% y unos 15 % en promedio sin trabajo, cabe la aclaración que la interpretación de sin trabajo fue usada grandemente para las amas de casa y no para los desempleados que buscan trabajo.

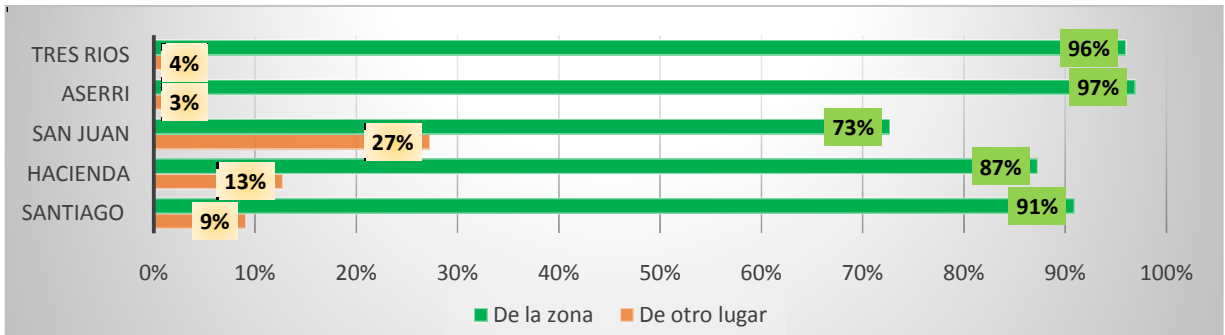
Gráfico 6: Estructura Familiar de los encuestados



Fuente: Elaboración propia con información recabada en la investigación de mercados, pregunta 22 y 23, según cuestionario

En la pregunta del lugar de residencia la gran mayoría de la gente encuestada pertenecía a la zona donde se le entrevistó como se ve en el gráfico 7.

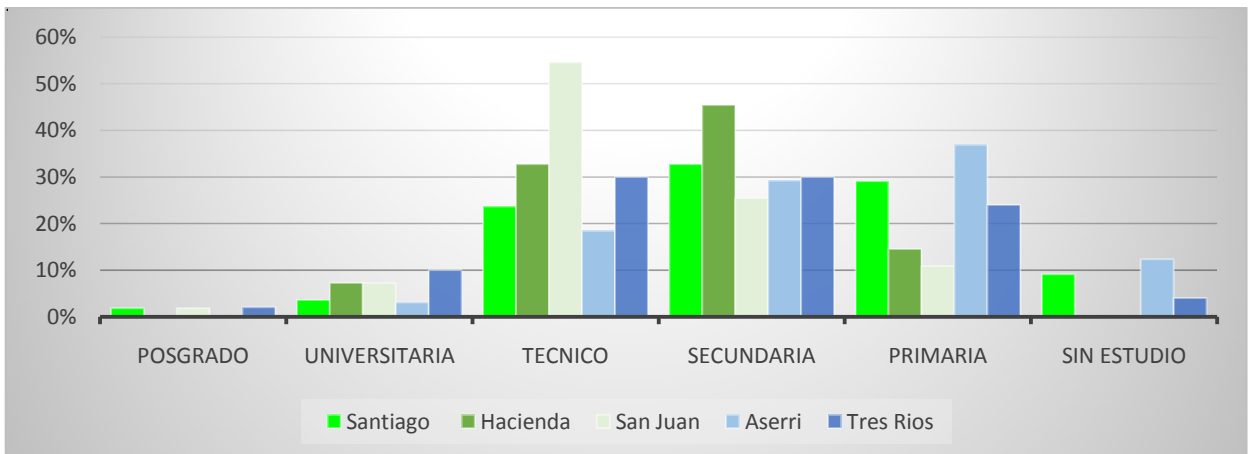
Gráfico 7: Lugar de Residencia de los encuestados



Fuente: Elaboración propia con información recabada en la investigación de mercados, pregunta 23 y 24, según cuestionario

En términos del nivel de escolaridad, cabe la pena destacar que en algunas zonas fue la pregunta con mayor nivel de renuencia por contestar, y esto está directamente relacionado con las zonas de menor nivel educativo. Como se puede ver en el gráfico 8, la mayor frecuencia de respuesta está entre la secundaria y técnico, y hay muy pocas respuestas de nivel educativo superior, y sin educación, Tres Ríos, San Juan y Hacienda son los que reportan índices de nivel educativo más alto, dejando algo rezagados a Aserrí y Santiago.

Gráfico 8: Nivel Educativo de los encuestados



Fuente: Elaboración propia con información recabada en la investigación de mercados, pregunta 25 y 26, según cuestionario

En términos de nivel económico se hizo una reclasificación para poder presentar el dato de manera más simple, los nuevos grupos se ordenaron de la siguiente forma:

- Como grupo D/E los que estaban en la encuesta como:

- Menos de 250 mil y
- Entre 251 mil y 300 mil,

- Como grupo C- los que estaban en la encuesta como:

- Entre 301 mil y 400 mil
- Entre 401 mil y 500 mil

- Como grupo C+ / C los que estaban en la encuesta como:

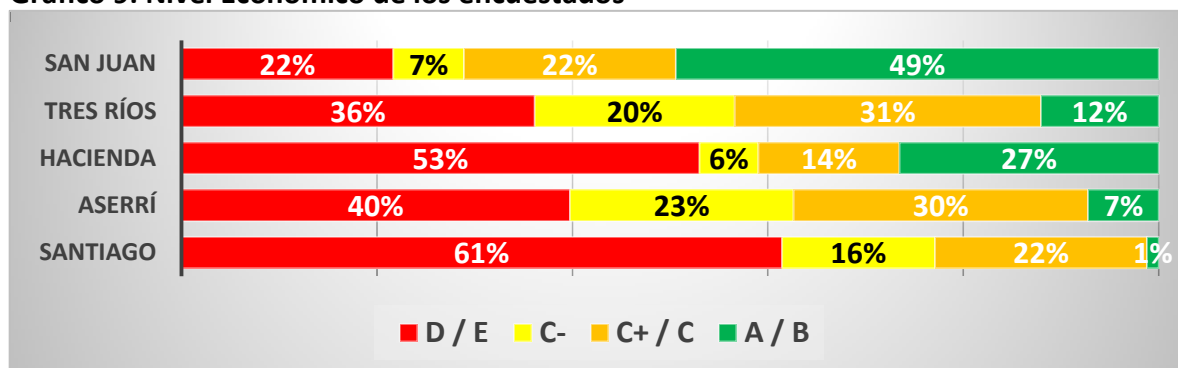
- Entre 501 mil y 1 millón

- Como grupo A+ / B los que estaban en la encuesta como:

- Superior a 1 millón

En el gráfico 9, se puede ver consistencia con las variables hasta aquí estudiadas, los puntos extremos son San Juan con 49% de su población dentro del grupo A con más de un millón de colones como ingreso familiar y Santiago con un fuerte 61% en el grupo D/E, en Hacienda destaca una población importante entre la zona de menor ingreso y la de más alto ingreso y un poco representación de la clase media.

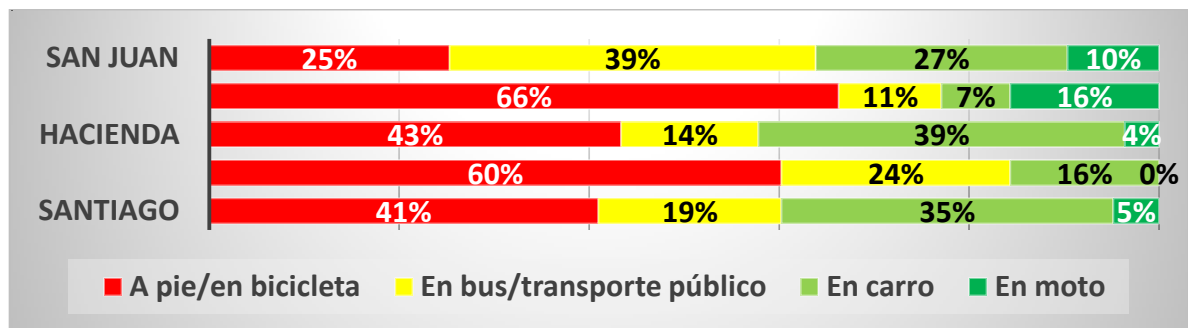
Gráfico 9: Nivel Económico de los encuestados



Fuente: Elaboración propia con información recabada en la investigación de mercados, pregunta 26 y 27, según cuestionario

En términos del medio de transporte, la evidencia de la investigación sugiere que la mayor parte de la gente se moviliza por estos sectores a pie o en bicicleta, especialmente en Tres Ríos y Aserrí por ser cabeceras de Cantón, por ser un centro y en contraposición con lo esperado las zonas que más usan vehículos propios para el traslado son Santiago y Hacienda y hay un sorprendente uso de transporte público en San Juan, también sorprende que la motocicleta no es un medio de transporte asiduo entre los encuestados.

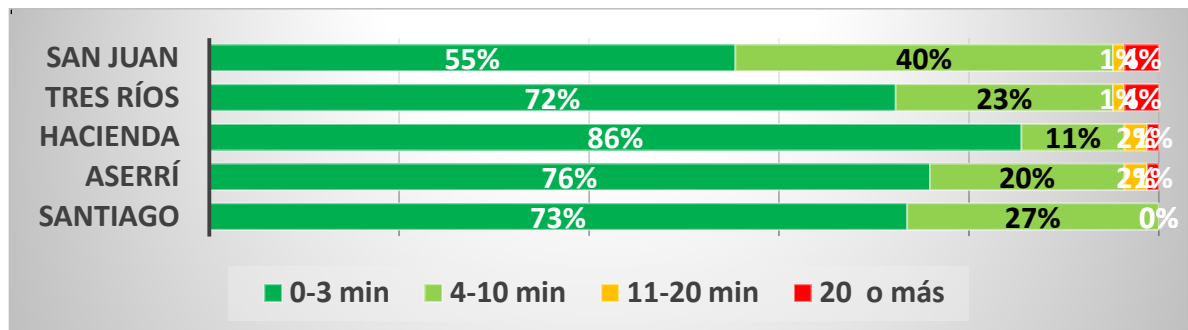
Gráfico 10: Medio de transporte de los encuestados



Fuente: Elaboración propia con información recabada en la investigación de mercados, pregunta 27 y 28, según cuestionario

La mayor parte de los encuestados evidencio vivir muy cerca de los puntos de venta, y de las zonas donde se ubicarán las aperturas, pues más del 90% duro menos de 10 minutos en su medio de transporte para estar desde su casa en el punto donde fue encuestado.

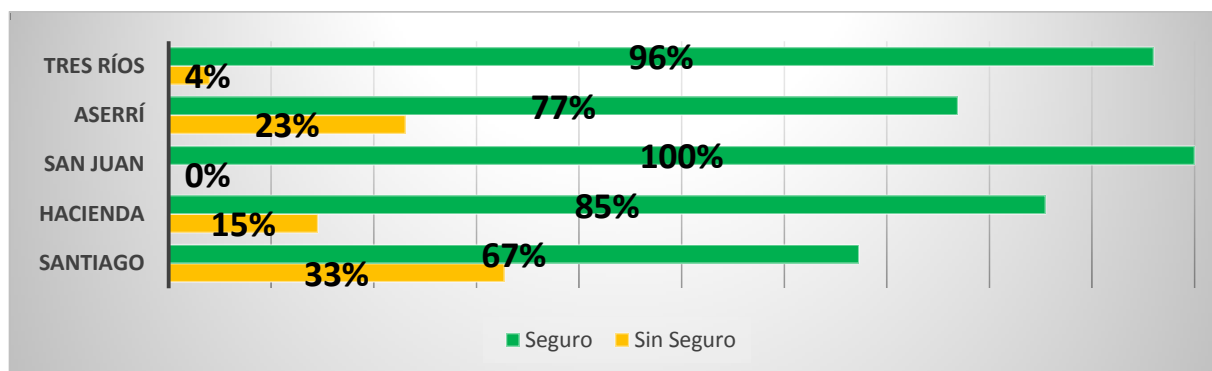
Gráfico 11: Demora en llegar de los encuestados



Fuente: Elaboración propia con información recabada en la investigación de mercados, pregunta 28 y 29, según cuestionario

En términos de poseer seguro las zonas con menor cobertura son Santiago y Aserrí. Como se ve en el gráfico 12, Hacienda, Tres Ríos y San Juan, especialmente, este último tiene altas tasas de cobertura, la aseguradora que ocupó más del 90% de las respuestas en todos los casos fue la Caja Costarricense del Seguro Social.

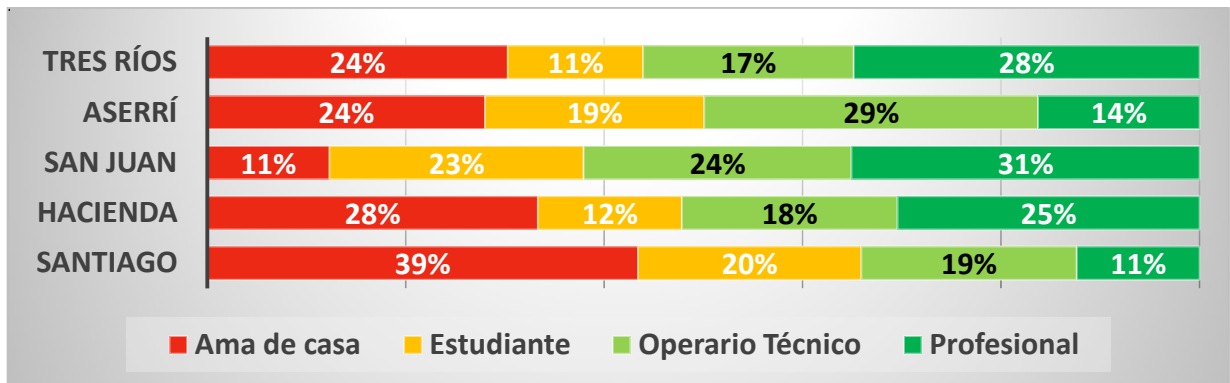
Gráfico 12: Demora en llegar de los encuestados



Fuente: Elaboración propia con información recabada en la investigación de mercados, pregunta 29 y 30, según cuestionario

Para cerrar la última pregunta sobre el perfil del cliente hacía referencia a la profesión u oficio del encuestador donde destacó Santiago con un alto grado de compradoras amas de casa y en mucho menor cuantía profesionales como se puede ver en el gráfico 13, caso contrario, es el de San Juan donde el 31% de los encuestados se consideraba profesional y solo el 11% asintió ser amas de casa. Aserrí tiene un comportamiento más cercano de Santiago que al de San Juan y Tres Ríos y Hacienda son más equilibrados en sus participaciones por profesión del comprador.

Gráfico 13: Profesión u oficio de los encuestados



Fuente: Elaboración propia con información recabada en la investigación de mercados, pregunta 29 y 30, según cuestionario

De este perfil se puede determinar claramente un orden socioeconómico de las zonas, desde la más baja y hasta la más alta en el siguiente orden: Santiago, Aserrí, Hacienda, Tres Ríos y San Juan.

Existen particularidades en el consumidor de cada una, pero lo cierto es que los niveles menos socialmente desarrollados como Santiago y Aserrí presentan similitudes importantes, lo mismo que Hacienda y Tres Ríos. Por su lado, San Juan tiene un perfil social diferente y estas consideraciones son muy relevantes para plantear una estrategia de negocio para la Cadena de Farmacias Santiago.

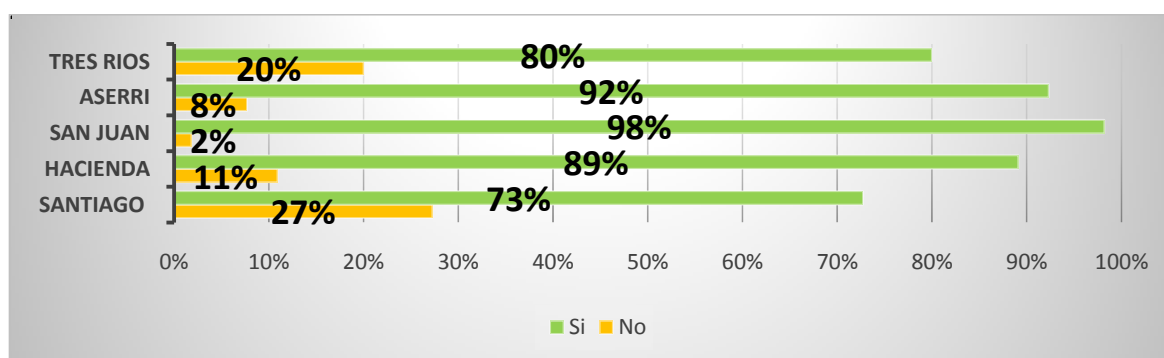
3.7.2 Hábitos de compra y consumo

Con el fin de realizar la mejor propuesta posible para el presente plan de mercadeo, es de suma importancia conocer cuáles son los principales hábitos de compra y consumo de medicamentos de la población en estudio. De esta manera se analizarán los gustos, preferencias de los consumidores de este producto, este análisis busca obtener la información necesaria para que la Cadena de Farmacias Santiago pueda desarrollar y ofrecer un producto que cumpla con las expectativas del consumidor.

Así mismo, se incluyó en la encuesta una serie de preguntas en las que se abarcaron temas de esta índole, las cuales se presentarán a continuación:

En términos del consumo de medicamentos, la gran mayoría de los encuestados los compra, las zonas que demostraron más baja demanda fueron Santiago y Tres Ríos como se muestra en el gráfico 14 , en el caso de Santiago esto está asociado a que la demanda del resto de los servicios del local es muy alta, por lo que su fin principal no es el consumo de medicamentos y sí el de otros servicios, en el caso de Tres Ríos, como las encuestas se hicieron en la calle eso puede explicar porque no todas las personas afirmaron consumir medicamentos.

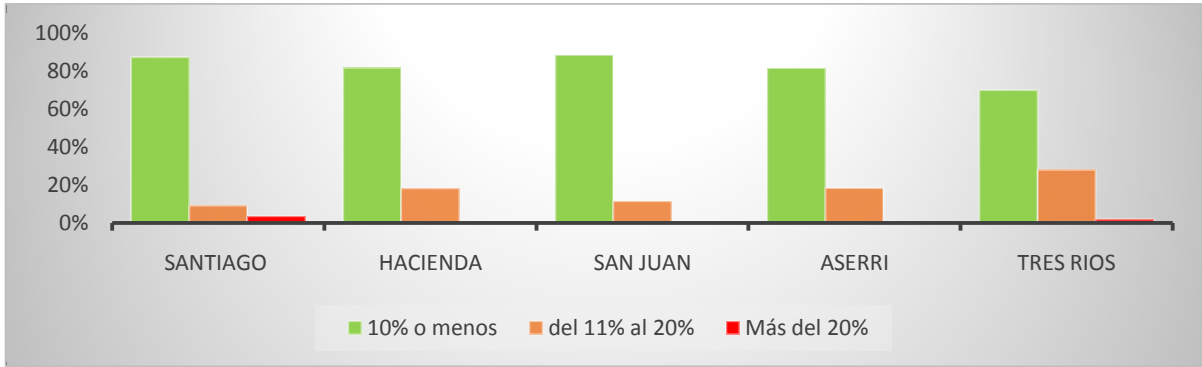
Gráfico 14: Consumo de medicamentos



Fuente: Elaboración propia con información recabada en la investigación de mercados, pregunta 1 de cada cuestionario.

Otro dato que fue determinante es el % del gasto que dedican a medicamentos, en promedio el 80% de la muestra afirmó gastar menos de 10%, otro 19% comentó que era menos del 20% y menos de un 0,5% dijo que podía gastar más de eso en medicamentos.

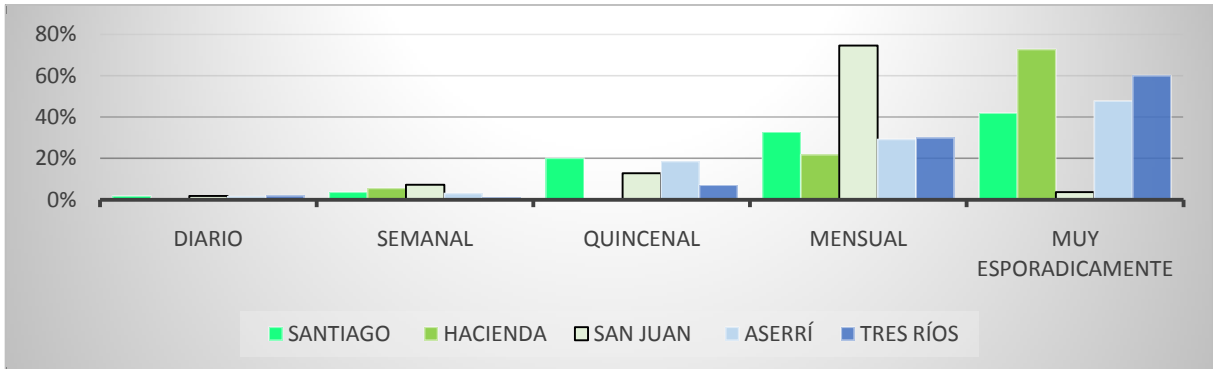
Gráfico 15: Consumo de medicamentos



Fuente: Elaboración propia con información recabada en la investigación de mercados, pregunta 2.

La frecuencia de consumo de medicamentos es mayormente mensual o esporádica como se ve en el gráfico 16, en el caso de la variable mensual el punto de venta que mayor estadística mostró es San Juan, lo que puede estar relacionado con una mayor formalidad con los tratamientos crónicos y más uso estos, como se puede ver en el gráfico 17.

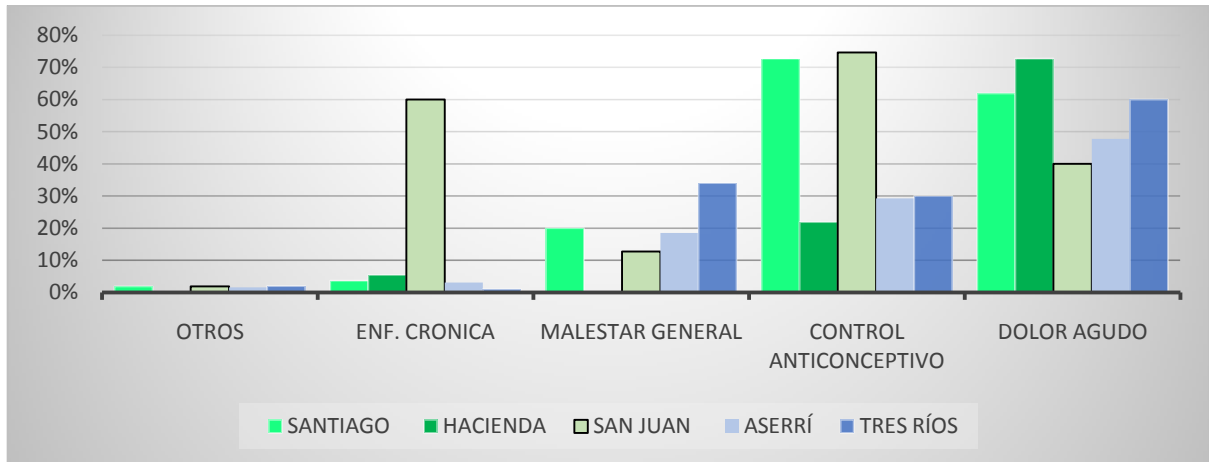
Gráfico 16: Frecuencia de Consumo de medicamentos



Fuente: Elaboración propia con información recabada en la investigación de mercados, pregunta 3.

Las razones de consumo de medicamentos, que aquejan a la población en estudio son, principalmente, con el fin de aliviar un dolor agudo o para anticoncepción, seguido por malestar general, como se puede ver en el gráfico 17.

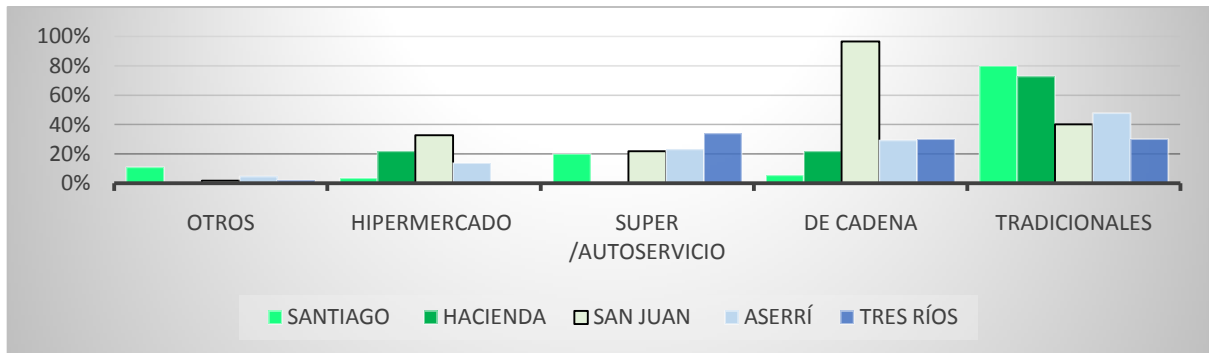
Gráfico 17: Razones de Consumo de medicamentos



Fuente: Elaboración propia con información recabada en la investigación de mercados, pregunta 4.

La demanda está particionada, según se puede evaluar en las respuestas ya que la mayoría de las personas contestó comprar en más de un local sus medicamentos, las visitas más frecuentes las hacen a establecimientos tradicionales y cadenas, las respuestas de San Juan son las que denotan más visitas a cadenas que el resto de las zonas.

Gráfico 18: Los lugares donde se consumen medicamentos



Fuente: Elaboración propia con información recabada en la investigación de mercados, pregunta 5.

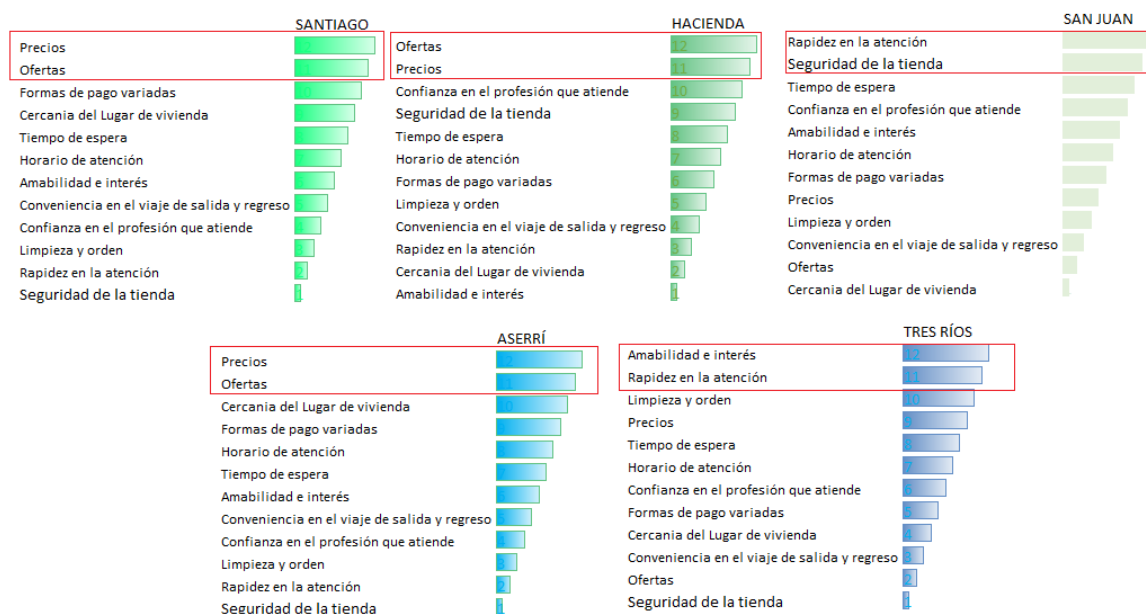
Las farmacias que destacaron dentro de la recordación fueron en orden:

CLIENTES	POTENCIALES CLIENTES
La bomba	La bomba
Fishel	Central
La pista	Fishel
Sucre	Chavarría
Supermercados unidos	Santa Lucía
La Cadena Santiago	Las del Ahorro

Las farmacias de la Cadena Santiago ocuparon el sexto lugar en el rating de los clientes asiduos de la farmacia, la recordación de ésta y su participación dentro de la recordación fueron limitadas, en una lista de 16 farmacias que se recolectaron de todos los participantes en las entrevistas.

Los atributos que buscan las diferentes poblaciones en orden de importancia hacen que las zonas se dividan en dos grupos, según las similitudes en grupo 1: Aserrí, Hacienda y Santiago y grupo 2: San Juan y Tres Ríos.

Gráfico 19: Índice de los atributos que definen la selección del lugares donde se consumen medicamentos.



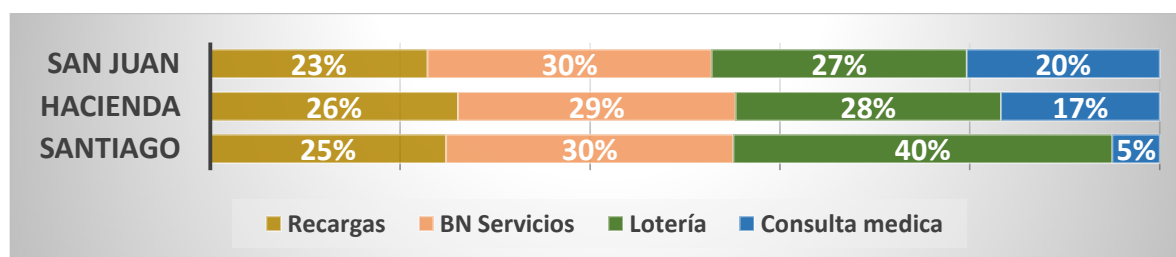
Fuente: Elaboración propia con información recabada en la investigación de mercados, pregunta 7.

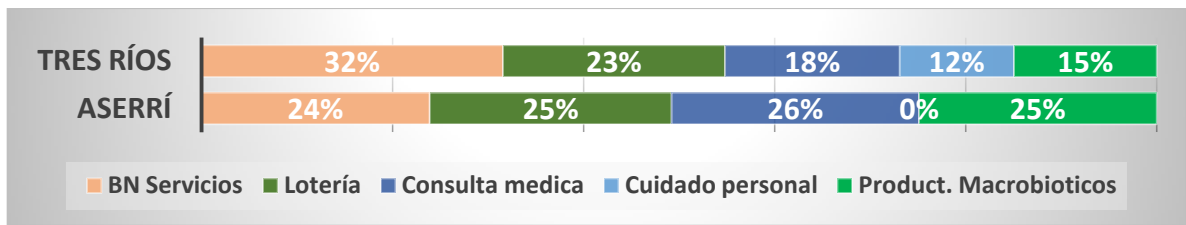
Como se puede ver el gráfico 19, el grupo 1 pondera, principalmente, el precio y las ofertas, mientras que el grupo dos busca atributos de atención, amabilidad y seguridad. Es interesante como solo en San Juan y Hacienda se pondera dentro de los atributos primeros del ranking la confianza en el profesional que le atiende, al parecer el resto de las zonas da por sentada esta calidad, o no le preocupa, otro tema relevante es que para todos las zonas evaluadas algunos atributos como horario de atención, formas de pago variadas y tiempo de espera están en el medio de sus rankings lo que significa que para todos son indicadores importantes de prestarles atención.

Por otro lado, la cercanía del punto de venta a la vivienda parece ser relevante solo en Santiago y Aserrí, ya que ocupa los últimos lugares del ranking en el resto de las Zonas geográficas. Otro dato interesante es que solo para Hacienda y San Juan la seguridad del lugar es relevante.

En términos del resto de los servicios demandados existen algunas similitudes y diferencias entre los clientes asiduos y los potenciales, en las farmacias Santiago no se venden productos macrobióticos por lo que no son una opción para los clientes, pero entre los potenciales existen participaciones interesantes en el consumo de este tipo de productos, otra diferencia es que los clientes asiduos de la cadena como uso de servicio frecuente las recargas telefónicas, mientras que para los cliente potenciales esto no es un servicio que se ofrezca en las farmacias ya que no hubo un solo entrevistado que nombrara el servicio.

Gráfico 20: Otros servicios de las Farmacias





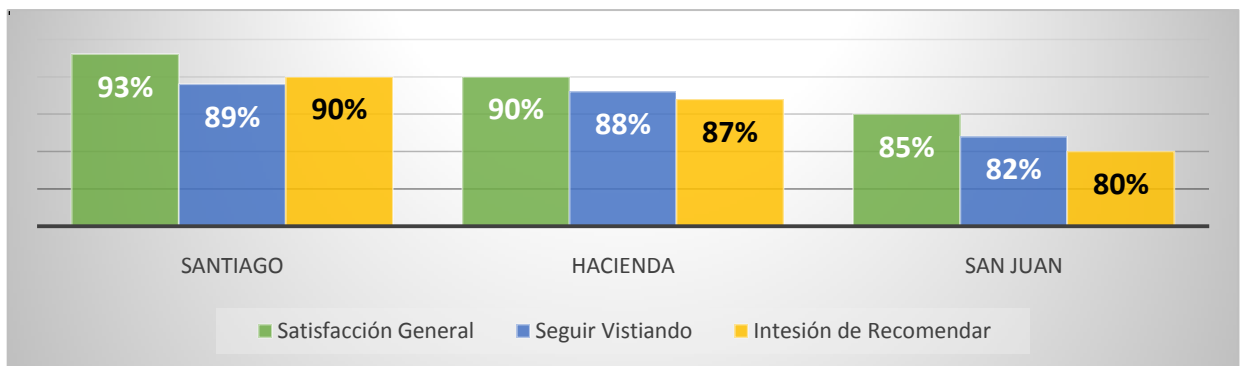
Fuente: Elaboración propia con información recabada en la investigación de mercados, pregunta 8.

Por último, las visitas fueron en Santiago y en Hacienda mayormente acompañadas, tanto por adultos como por niños, y San Juan el 80% de los clientes visita la tienda solo. En las áreas de investigación para las aperturas, las respuestas de Aserrí fueron parecidas a las de Santiago, el 83% dijo visitar las tiendas acompañado y en Tres Ríos tampoco fue muy diferente con un 73% que aseguró llevar compañías.

3.7.3 Grado de Satisfacción

Las preguntas de esta sección fueron contestadas únicamente por los clientes provenientes de los puntos de venta en operación, estas preguntas fueron planteadas en escalas con 5 opciones de respuesta cada uno, esto con el objetivo de medir por medio de un índice los niveles comparativos de satisfacción por punto de venta.

Gráfico 21: Satisfacción, Intención de visita y Recomendación.



Fuente: Elaboración propia con información recabada en la intención de compra de los mercados, preguntas 10, 11 y 12.

Como se puede ver en el gráfico 21 de este trabajo, hay contundencia en temas de satisfacción y parecen estar plenamente relacionados con el nivel de exigencia del

cliente con niveles mayores de capacidad adquisitiva, debido a sus múltiples opciones disponibles.

Los niveles de los tres índices de satisfacción general, intención de visitar el local e intención de recomendar, dan números superiores a 80% en todos los casos, lo cual indica que hay salud en esta variable, pero es evidente que los índices de Santiago están por encima de los de Hacienda quien, a su vez, está por encima de los de San Juan.

En términos de si existe un acuerdo más claro entre todos los clientes de los puntos de venta de que, efectivamente, es una variable de satisfacción como se ven en la tabla siguiente:

	Santiago	Hacienda	San Juan
Precio	93%	90%	91%

Siguen estando más satisfechos con el precio los clientes de Santiago que el resto, pero es mucho más parejos los niveles de satisfacción en esta variables.

Con respecto del resto de las variables preguntadas en términos de satisfacción hay claramente identificables patrones en las respuestas de los tres puntos de venta, al parecer la empresa está haciendo muy bien su trabajo sobre la variable precio, y existe una percepción generalizada de satisfacción al respecto.

Gráfico 22: Índice de satisfacción al detalle.

SANTIAGO		HACIENDA		SAN JUAN	
Efectividad de la medicina	96	Coherencia en Precios	98	Coherencia en Precios	98
Coherencia en Precios	95	Valor por mi dinero	97	Efectividad de la medicina	98
Confianza en el profesión que atiende	95	Efectividad de la medicina	97	Amabilidad e interés	98
Valor por mi dinero	94	Encontró lo que buscaba	96	Valor por mi dinero	97
Formas de pago	90	Limpieza y orden	95	Confianza en el profesión que atiende	97
Cercanía del Lugar de vivienda	89	Cercanía del Lugar de vivienda	95	Limpieza y orden	96
Amabilidad e interés	88	Seguridad de la tienda	94	Cercanía del Lugar de vivienda	96
Limpieza y orden	87	Confianza en el profesión que atiende	91	Formas de pago	95
Encontró lo que buscaba	87	Amabilidad e interés	90	Seguridad de la tienda	92
Horario de atención	84	Formas de pago	85	Encontró lo que buscaba	80
Seguridad de la tienda	79	Horario de atención	80	Horario de atención	79
Rapidez en la atención	77	Rapidez en la atención	79	Tiempo de espera en la caja	78
Tiempo de espera en la caja	76	Tiempo de espera de atención	78	Tiempo de espera de atención	75
Tiempo de espera de atención	75	Tiempo de espera en la caja	70	Rapidez en la atención	60

Fuente: Elaboración propia con información recabada en la investigación de mercados, preguntas 14.

Sin embargo, es claro que el congestionamiento de las horas pico o el nivel de personal es insuficiente para atender la demanda, esto dado que para los tres puntos de venta, los tiempo de atención, en caja y la rapidez de los dependiente, son oportunidades para la gran mayoría de la muestra entrevistada.

Otro elemento que salió a relucir, son los horarios, también, con calificaciones de satisfacción baja, consideración importante para la cadena, pues puede estar perdiendo venta significativa si la gente no logra encontrar abiertas las puertas de sus locales cuando tiene una necesidad.

Por último, se dejó una pregunta abierta referente a qué otro tipo de cosas recomendarían a la cadena para mejorar su experiencia de compra, dentro de las opciones que salieron de manera más frecuente fueron:

- Parqueo, fue la variable más recurrente nombrada de los cuestionarios donde se respondió la pregunta.
- Presentación de las dependientes fue la segunda en el ranking.
- Ausencia de descuentos, aunque la gente valoró el precio competitivo, sí comentaron que nunca se hacían descuentos extra.

- Ambientación, referente a tener música o algún televisor para mientras la gente espera en la cola de la caja, lo cual fue bastante sorprendente porque la gente no estaba tan molesta por esperar como por aburrirse en la espera.
- Surtido, fue otra de las opciones, casi siempre referido a objetos de cuidado personal y productos macrobióticos.

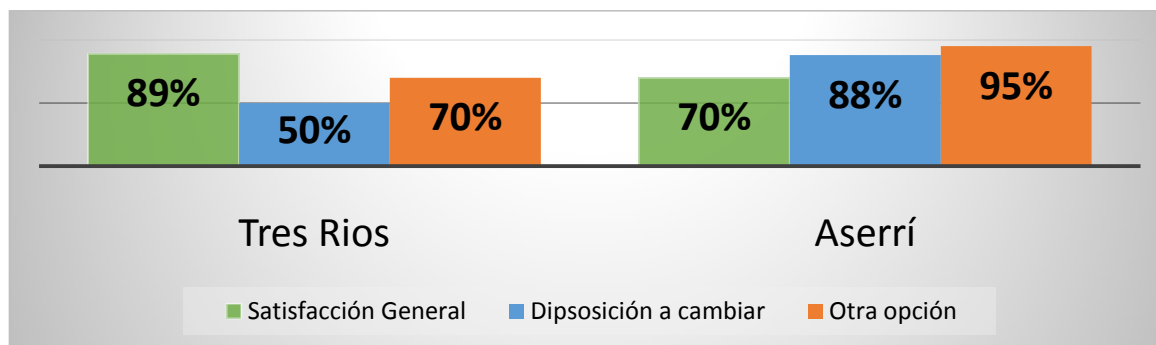
3.7.4 Preferencias de los consumidores

Las preguntas de esta sección fueron contestadas únicamente por los clientes potenciales de las zonas donde la cadena pretende aperturar, estas encuestas fueron hechas en la calle, pero confirmando algún nivel de interés por el tema antes de abordar a las personas.

En la primera pregunta, se le abordó a la persona sobre si estaba satisfecho con el servicio recibido en el punto de venta, y el índice resultado indica que en un 89% la gente está satisfecha con el servicio que recibe en Tres Ríos, pero en Aserrí existe una oportunidad más clara, pues el índice de satisfacción fue apenas del 70%.

En términos de la disposición por cambiar, como se puede ver en el gráfico 22, fue interesante lo bajo que dio en índice en Tres Ríos con apenas un 50% y un contundente 88% en Aserrí, esto se afianza todavía más con las respuestas referentes a cómo ven la posibilidad de aperturar una nueva opción, donde el índice dio apenas 70% en Tres Ríos y un imponente 95% en Aserrí.

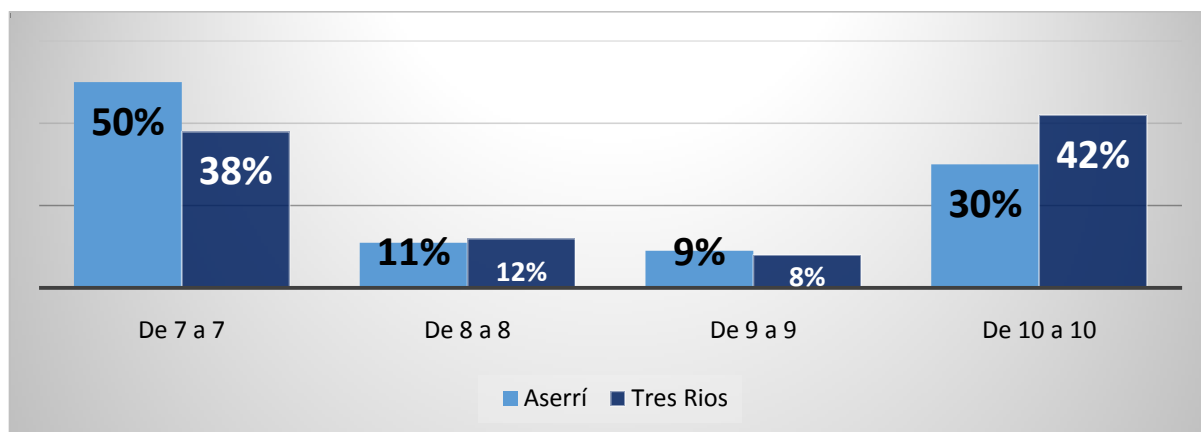
Gráfico 22: Satisfacción del punto de venta actual, disposición por cambiar, apertura de una nueva opción.



Fuente: Elaboración propia con información recabada en la investigación de mercados, preguntas 10, 11 y 12

Con respecto de los horarios, como se ve en el gráfico 23, existe una tendencia también bastante marcada donde las proporciones más frecuentes de solicitudes de horarios están en los extremos de este, o sea, un porcentaje importante de la gente desea horarios más temprano de lo habitual mientras que otro porcentaje importante desea horarios más tardíos, esto pone a la empresa en una encrucijada por temas de permisos y posibilidad de horas trabajadas que pueden cumplir los dependientes y el regente, pero evidencia una solicitud clara del cliente de horarios más extendidos, y si se enfoca correctamente por la empresa puede representar una ventaja competitiva en su servicio.

Gráfico 23: Satisfacción del punto de venta actual, disposición por cambiar, apertura de una nueva opción.



Fuente: Elaboración propia con información recabada en la investigación de mercados, pregunta 13.

En lo relativo a las preferencias que toman en cuenta las personas a la hora de decidir dónde van a comprar sus medicamento, al igual que en los lugares donde existen ya establecimientos de la cadena el precio está dentro de los primeros lugares del ranking, pero resaltan algunas diferencias entre ambas zonas, en el caso de Aserri el precio está en el lugar número 1 y en Tres Ríos éste baja a la posición 3. Ó sea es importante, pero no es lo más importante.

Gráfico 24: Índice de importancia para decidir dónde comprar.

	Aserri		Tres Rios
Coherencia en Precios	99	Efectividad de la medicina	99
Valor por mi dinero	98	Amabilidad e interés	98
Amabilidad e interés	97	Coherencia en Precios	96
Efectividad de la medicina	96	Tiempo de espera en la caja	96
Cercanía del Lugar de vivienda	89	Valor por mi dinero	95
Tiempo de espera de atención	88	Cercanía del Lugar de vivienda	95
Encontró lo que buscaba	87	Tiempo de espera de atención	95
Rapidez en la atención	86	Rapidez en la atención	94
Tiempo de espera en la caja	85	Formas de pago	91
Horario de atención	85	Encontró lo que buscaba	85
Formas de pago	80	Horario de atención	80
Confianza en el profesión que atiende	80	Seguridad de la tienda	79
Limpieza y orden	80	Limpieza y orden	78
Seguridad de la tienda	79	Confianza en el profesión que atiende	70

Fuente: Elaboración propia con información recabada en la investigación de mercados, pregunta 14.

Otro tema relevante es que de las variables que menos toman en cuenta o que menos parecen asignarle peso tiene que ver con la confianza en el profesional que les atiende, pues al parecer esto lo dan por sentado y la limpieza de la tienda que no parece ser determinante a la hora de buscar el local donde harán sus compras de medicamentos.

En términos de las opciones que consideran como preferidas para hacer la comunicación de una próxima apertura destacó como gran sorpresa el hecho de poner un banner en un autobús de la zona, sorpresa porque fue la última situación que se incluyó en el cuestionario por solicitud del Señor Díaz, pero fue contundente la predilección de la población entrevistada que le dio a este medio de comunicación. El

orden de los factores fue casi el mismo en el resto de los medios ya que ambas áreas ponderaron los volantes como la segunda mejor opción.

Gráfico 25: Índice de tipo de publicidad preferida.

	Aserri		Tres Ríos
Pintura de autobús	95	Pintura de autobús	90
Volantes en la calle o en casas	94	Volantes en la calle o en casas	90
Insertos en Periodicos	90	Insertos en Periodicos	80
Megáfono	80	Megáfono	60
Radio	45	Facebook	50
Facebook	40	Radio	45

Fuente: Elaboración propia con información recabada en la investigación de mercados, pregunta 15.

Otra de las sorpresas fue que a pesar de que, según se notó en el perfil del cliente, la población de interés es en promedio menor a 30 años, el Facebook no fue uno de los medios donde se pretenda ver publicidad de la farmacias de la zona.

Dentro de las sugerencias específicas, que destacaron con mayor frecuencia a pesar de haberlo ya mencionado como factor determinante a la hora de hacer la selección del lugar fue categóricamente mantener un buen precio, seguido por amplio surtido y horarios extendidos de atención, y uno bastante peculiar, especialmente, en Tres Ríos fue el Servicio exprés gratis.

3.8 Resultados de las observaciones

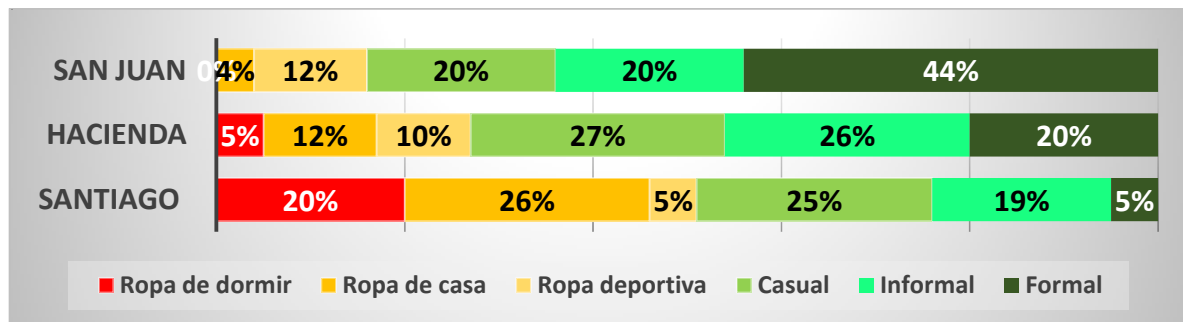
Como se comentó anteriormente esta muestra se bajó a la mitad de las encuestas o sea 30 clientes por punto de venta, por temas de tiempo y eficiencia y debido a que es un método complementario para ver si existen patrones de conducta que no se pudieran extraer por medio del cuestionario. Esta información se analizó por medio de un programa estadístico conocido como SPSS por sus siglas en Inglés (Statistical Package for the Social Sciences), esto con el objetivo de encontrar patrones de conducta más claros.

Según se pudo observar existe una alta consistencia en algunas variables como son: las participaciones por sexo, las cuales fueron muy parecidas a las de los resultados de las encuestas que dominaron principalmente las mujeres en las tiendas de Santiago y Hacienda y la estructura fue más pareja en la de San Juan; la gran participación de población joven en los tres puntos de venta donde casi el 80% de las visitas observadas eran personas menores de 40 años; el medio de transporte por excelencia era llegar caminando y la mayor parte de la gente llega acompañada y antes de hacer una compra suelen consultar a la persona que les acompaña cuando ésta es un adulto.

Un dato que sí apoya lo hasta aquí descubierto de las zonas y que muestra diferencias de manera contundente es el tipo de vestimenta que utilizan las personas para ir a la Farmacia. En Santiago es evidente el nivel de comodidad con un 20% de las observaciones de las personas, con ropa de dormir, con pantuflas, esto especialmente en los horarios de la mañana y noche. Y en San Juan un alto 44% de las observaciones con ropa formal, otro dato interesante es que San Juan es la Zona donde llegan más personas con ropa deportiva y nadie visita la farmacia en pijamas más que los niños.

El tiempo de atención arrojó, también, datos interesantes, pues un aplastante 70% en los tres locales no tuvo que esperar más de tres minutos en ser atendidos, pero sin embargo, en las horas pico si hubo casos no solo de espera por más de tres minutos si no que algunas personas en medio de la observaciones se quejaban de la espera y se retiraban del lugar antes de que le llegara su turno de hacer las compras, y su queja principal era el orden de llegadas y de atención en estos periodos.

Gráfico 26: Tipo de vestimenta del cliente.



Fuente: Elaboración propia con información recabada en la investigación de mercados, por observación.

Otro de los datos relevantes fue que la mayor parte de la gente llega a consumir por lo menos dos de los tipos de servicio en los puntos de venta de Santiago y Hacienda, y el de mayor frecuencia de consumo son las recargas con hasta 5 números por persona, en el caso de San Juan la situación es diferente donde solo el 20% de la gente demanda otro servicio y el de mayor incidencia es BN servicios.

El tipo de compra estuvo marcado mayormente por la recomendación en los tres puntos de venta ya que cerca del 50% de las observaciones consultaba al regente por una dolencia y éste hacia su recomendación médica, el porcentaje de recetas fue bajo en los tres puntos de venta, un 7% en San Juan, un 5% en Hacienda, y solo un 3% en Santiago.

La busca del medicamento preciso fue muy pareja en todos los mercados con un 20% y, especialmente, estaban relacionados a algún método anticonceptivo o de alguna dolencia crónica, muy pocas consultas terminaron en recomendación de pasar al médico, y hubo una demanda insatisfecha de productos de cuidado personal, ya que las observaciones que tenían como fin de este tipo de compra en los tres locales casi el 50% no se concretó por la no existencia del producto en inventario.

El 99% en Santiago, 95% en Hacienda y 80% en San Juan preguntaban el precio del producto antes de hacer su decisión de compra, lo que refleja la importancia de esta variable, y se refuerza con la solicitud de descuentos que estuvo, principalmente,

relacionada a las recetas médicas y a las personas que portaban carnet de oro, pero que tuvo un alto nivel de incidencia en Santiago, con casi el 40% de las observaciones.

La compra se concretó en un 79% de los casos en San Juan, en un 90% de los casos en Hacienda y 95% de los casos en Santiago, y el bajo índice en San Juan estuvo relacionado con que las personas no esperaban en hora pico o con el hecho de que el producto que buscaban no estaba en surtido.

El tiempo de espera en caja sí presentó algunas oportunidades más clara, pues dado que el local representa un lugar que provee varios tipos de servicio si hubo un 54% de los casos en los cuales las personas tuvieron que esperar más de 3 minutos en Santiago y Hacienda, no así en San Juan donde al tener dos cajas el nivel de espera solo superó los 3 minutos en 1 ocasión y en hora pico.

El tiempo promedio de duración en la farmacia variaba por rango de hora cuando se hizo la observación, durante la mañana y hasta las 4:00 pm las personas duraron 15 minutos en promedio en Santiago, 17 en Tres Ríos y menos de 10 en San Juan, pero pasadas las 4:00 pm y hasta las 7:00 pm, el panorama cambia un poco y los tiempos promedio aumentan en 20 minutos Tres Ríos, 21 en Santiago, 25 en San Juan. Y esto se vio relacionado directamente con la cantidad de gente que entraba a los puntos de venta en ese periodo.

3.9 Resultado de las visitas a la competencia

En términos de la competencia se analizaron 13 puntos de venta con los cuales la cadena considera puede ser los mayores competidores, según el Señor Díaz dueño de la Cadena.

Dado que los tres puntos de venta de la cadena están ubicados en el Cantón de la Unión en la provincia de Cartago, se tomaron en cuenta todas las farmacias de este cantón, especialmente porque una de las próximas aperturas se llevará a cabo en la

zona, en el caso de la zona de Aserrí, después de una visita de reconocimiento solo se seleccionaron dos puntos de venta relevantes por analizar.

A continuación, la lista de los puntos de venta visitados:

En la Unión se hizo la visita en:

- Más x menos
- Fischel Automercado
- San Diego
- Sucre Terramall
- Fischel Tres Ríos
- Araya
- La Carpintera
- Farmacenter
- Concepción
- Unión
- Caribe

En Aserrí, se hizo la visita en:

- Aserrí
- Zamora

Dentro del análisis de esta parte se colocaran solamente los datos relevantes y de manera global, esto porque dado que no se pidió permiso en los locales para hacer la visita y menos registrar los detalles de ésta, se mantendrá la discrecionalidad del caso.

Se puede decir en términos de los aspectos de las farmacias que la mayoría tenían aspectos muy limpios y ordenados, y quizás la oportunidad más frecuente fue la iluminación, especialmente, en las farmacias que no pertenecen a una cadena.

Solo tres farmacias tenían seguridad porque estaban ubicadas dentro de un centro comercial y el guarda cubría todo el lugar, no solo la farmacia.

En La Unión casi en la mitad de los puntos de venta hay problemas de parqueos, especialmente, en los que están por su cuenta y no forman parte de un centro comercial y en Aserrí, aunque los puntos de venta contaban con parqueo no había lugar disponible en ninguno de los dos puntos de venta visitados.

El tiempo de atención varió entre los puntos de venta, pero solo en dos lugares fue superior a 3 minutos, esto especialmente relacionado con la hora cuando se visitó el lugar.

En términos de servicio, lamentablemente, la mayoría de las experiencias en ambos lugares fue lento y desinteresado, y casi apático en algunos lugares.

Las exhibiciones variaban, según la localidad del punto de venta, dentro de los centros comerciales fueron más amplias, pero en lugares más independientes fueron mayormente limitadas y en Aserrí lo fueron mucho más que en la Unión.

Las farmacias de Cadena son las únicas que ofrecían servicios extra al de los medicamentos y los productos de cuidado personal y el más frecuente fueron BN servicio. Con respecto de médico, no había disponible en ninguno de los puntos de venta la atención, se restringía al regente farmacéutico.

Los medicamentos de la canasta seleccionada fueron escogidos por el señor Díaz y se detallan en la siguiente lista:

- ACETAMINOFÉN
- ANTIFLUDES
- MUCUSULVAN
- ENTEROGERMINA
- NATALLE
- YASMIN
- PROPANOLOL 20 MG
- PREDNISONA

Solo tres farmacias no tenían alguno de los medicamentos buscados. Y en términos de precios, se descartaron estos para hacer comparables las canastas, los resultados obtenidos señalan niveles de competencia en términos de precios, lo que puede ser muy aclarador cuando de dirigir una estrategia por mercado se refiere.

En el gráfico 27, es posible identificar algunos niveles de competencia, en el caso de la Farmacia de Santiago, el único punto de venta que es más competitivo es La Carpintera, y puede competir con farmacias como Famacenter en La unión y con Aserrí y Zamora, ambas ubicadas en Aserrí.

Gráfico 27: Canastas de precio con referencia de Santiago

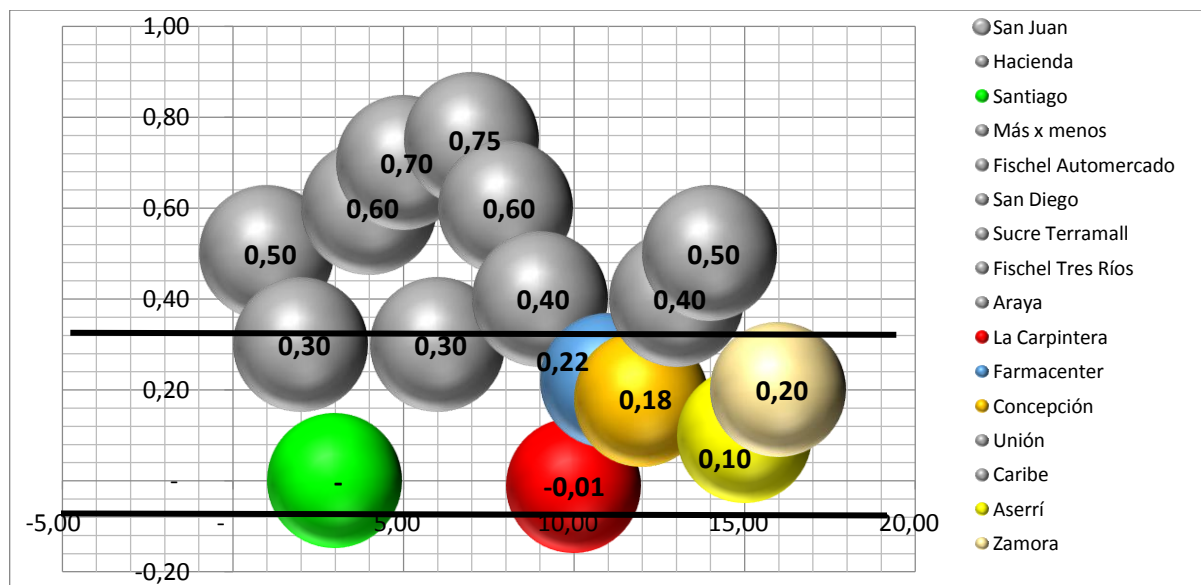
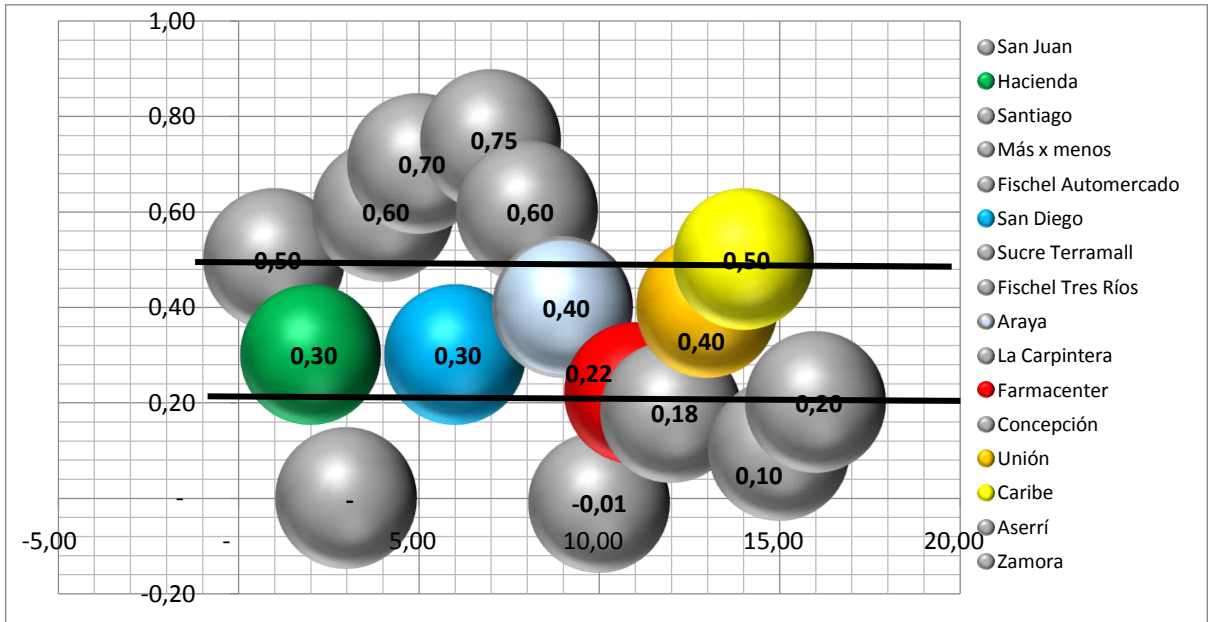
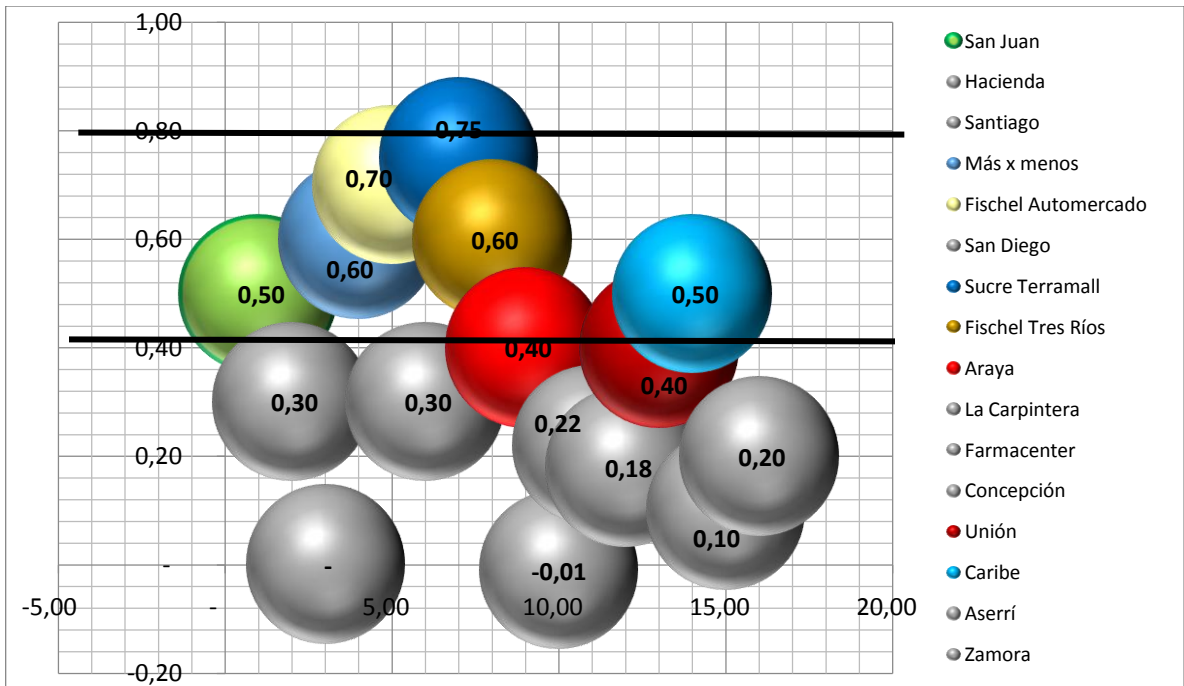


Gráfico 27: Canastas de precio con referencia de Hacienda



Con referencia a Hacienda su canasta de precios está en riesgo con Farmacenter y es competitiva con Araya, San Diego, La Unión y Caribe.

Gráfico 27: Canastas de precio con referencia de San Juan



Y con respecto de San Juan su estructura de precios está en desventaja con Araya y la Unión y puede competir con Sucre, Más x Menos, Terramall, Fishel, y Caribe.

Esto evidencia diferentes tipos de mercado y competidores asociados, según zona geográfica y estructura competitiva de precios.

El descuento por compra es una política usada en las farmacias individuales y no de cadena mayormente.

En términos de fila en la caja solo en dos farmacias se duró más de tres minutos en la fila y éstas fueron Araya y Concepción.

3.9 Análisis FODA

Una vez realizada la descripción, tanto de la empresa como del mercado en el capítulo anterior, y ahora teniendo evidencias de la opinión de los clientes, esta sección pretende sintetizar los descubrimientos claves mediante el uso de la herramienta del análisis FODA que se encuentra expuesta a continuación.

3.9.1 Fortalezas

- La Cadena de Farmacias Santiago, está sólidamente planteada en el mercado con tres puntos de venta en zonas socioeconómicas diferentes, con estrategias de precios que se adecuan a cada zona y con surtidos, según necesidades y mercados.
- Esto simplifica su incursión en las zonas donde quiere abrir sus nuevos puntos de venta, pues ya domina ambos sectores y salvo las particularidades de la región tiene ya un modelo de negocio que ha probado ser exitoso con sus modificaciones adecuadas, en cualquier nivel socioeconómico.

3.9.2 Oportunidades

- Según datos de IMS los 413 millones de dólares del 2013, entre las 996 farmacias activas son 414.659 dólares por farmacia, lo que equivale a un promedio de 223.915.663 millones de colones, ese promedio es más del doble de lo que han vendido en promedio las tres farmacias de la cadena para el 2014 el cual fue de 102.185.499 millones de colones, lo que representa una participación de mercado del 0,13% de las venta total de medicamentos de Costa Rica. Este dato es relevante para determinar el potencial de crecimiento del mercado.
- De acuerdo con los resultados de la investigación de mercados las personas entrevistadas en las zonas donde la Cadena de Farmacias Santiago pretende abrir estarían anuentes por probar una nueva opción que cumpla sus expectativas no satisfechas por las farmacias de la Zona. Especialmente, en la zona de Aserrí.
- Más del 80% de las personas entrevistadas declaró que consume medicamentos y otros servicios en los puntos de venta y mayormente lo hacen de manera mensual o quincena, lo que habla de un hábito de compra.

3.9.3 Debilidades

- Si bien, la empresa ha logrado tener altos niveles de satisfacción, especialmente relacionados con la variable precio, ha descuidado algunas variables de servicio como son la atención expedita y tiempos de espera, lo que ha generado una sensación poco sana de mal servicio en sus clientes.

- La empresa no está en la recordación inmediata de su clientela como un destino para comprar medicamentos a pesar de ser claro su satisfacción en los niveles de esta variable versus los competidores.
- La empresa no posee actualmente un departamento de mercadeo que apoye iniciativas para trabajar en el desarrollo de su marca, los esfuerzos están dirigidos hacia las ventas principalmente.

3.9.4 Amenazas

- Existe una clara tendencia por particionar la demanda y comprar los agudos y necesarios en las farmacias de la localidad y reservar las compras grandes, voluminosas y crónicas, para las farmacias que están en el “Top of mine” de la gente por precio, sin siquiera evaluar si realmente se genera un beneficio significativo.
- Aunque no estén en la zona, farmacias como la Bomba y la Santa Lucía altamente reconocidas en términos de precios y publicitadas al respecto son un competidor con una agresividad comercial y poder de mercado difícil de enfrentar y con ventajas competitivas claras.

Capítulo IV: Desarrollo y plan de acción de la propuesta de mercado para la Cadena de Farmacias Santiago

4.1. Introducción

En el presente capítulo, se utilizará la información obtenida de las diferentes investigaciones de campo para desarrollar una estrategia de mercadeo para la Cadena de Farmacias Santiago. Con el análisis de los datos, se logró determinar los deseos y las necesidades de los usuarios, así como las actitudes de los clientes potenciales de las próximas aperturas, que ayudan a perfilar los puntos claves en los cuales la Cadena debe potenciar su desarrollo.

Dentro de esta sección se expone el objetivo, la justificación, el mercado meta y la propuesta, acompañado de las estrategias y las tácticas que le dan forma a esta.

Para guardar congruencia con la estrategia hasta ahora implementada por la empresa, esta propuesta fue desarrollada de la mano de la Dirección General y sus objetivos de negocio, esto en busca de no desviarse del marco estratégico que como se había comentado en el capítulo dos, tiene la misión de: “Brindar soluciones asequibles para nuestros clientes de manera profesional, ética, honrada, solidaria y con el mayor sentido de servicio garantizándoles el alivio de sus problemas de salud de una manera segura, sin producir un desequilibrio en su economía, siempre desde el correcto ejercicio y desarrollo de la profesión farmacéutica, contribuyendo de esa forma a la salud y calidad de vida de la población de Costa Rica.”

4.1 Justificación

La propuesta busca incrementar la participación de mercado de los puntos de venta existente por medio de abordar las necesidades y deseos de los clientes y dar a conocer estas nuevas propuestas a todo los actuales y potenciales consumidores de los bienes y

servicios ofertados por la cadena, y para lograrlo la empresa se apoyará fuertemente en los nuevos locales, en busca de que estos ayuden a la misión, entrando rápida y exitosamente a los mercados de Aserri y Tres Ríos.

Como se comentó con anticipación para que la empresa pueda lograr incursionar con éxito en las nuevas áreas geográficas, como es el objetivo de la cadena de farmacias Santiago, debe tener claro el panorama y para lograr esa claridad fue necesario plantearse una correcta investigación sobre la composición de todos los mercados geográficos de interés, su comportamiento y características, desde el fundamento que estos resultados le servirán de guía para las decisiones de los locales actuales y los desarrollos futuros.

El diseño de esta propuesta de mercado está basada, tanto en esos estudios previos y en un análisis profundo de las estadísticas de ventas, materializando esa guía en un plan de acción sólido que involucre a todas las partes de la compañía en el proceso, de modo que todos se sientan parte del mismo y por lo tanto, los esfuerzos que se realicen tengan una misma dirección y se complementen entre sí, pero sobre todo se puedan capitalizar en busca del tan ansiado desarrollo de la empresa.

Al integrar los resultados de las investigaciones de campo con la estadística de la empresa se busca fundamentalmente proponer una estrategia que satisfaga las necesidades de los clientes existentes y potenciales de la Cadena, ya que como se comentó anteriormente un negocio que se desarrolle sin tener en cuenta los gustos y preferencias de los consumidores, navega en aguas de alto margen de error en cuanto a su estrategia de negocio y sus respectivas tácticas, muchos de los que contestaron los estudios dieron aportes muy interesantes sobre el servicio, horarios, canasta, precios, hábitos de compra, perfiles, según zona, y hasta tipo de publicidad que miran y donde consideran conveniente se dirija toda la estrategia publicitaria de apertura para los nuevos locales de la cadena de Farmacias que aperturarán en el mediano plazo.

Un punto notable que revelaron los análisis de los diferentes estudios fue la alta participación de las mujeres jóvenes entre los clientes de la cadena, en total de 66% de los encuestados y 70% de las observaciones fueron mujeres, lo que destaca la importancia de sus puntos de vista, las usuarias actuales y potenciales destacaron el hecho de que necesitaban de algunos atributos extras para sentirse satisfecha a cabalidad en sus necesidades y deseos, y sobre ello, es que se pretende enfocar esta propuesta para construir valor para la empresa, en ese público tan robusto y definido, que tiene una importancia medular en el negocio.

4.2 Objetivo de la propuesta

El objetivo de este estudio como se nombró en el capítulo 3, es poder no solo asegurarse una mejor inclusión al mercado de los nuevos puntos de venta, sino también, una mejor aceptación de la clientela y una más rápida recuperación de la inversión, así como aumentar la participación de mercado de todos los puntos de venta del negocio de manera firme y contundente.

Por lo que la propuesta pretende incrementar la comercialización de los puntos de venta existente de la Cadena de Farmacias Santiago reteniendo a los clientes actuales, atrayendo nuevos usuarios y dando a conocer los establecimientos y las aperturas venideras, y trabajando en el mix de mercadeo para el producto y el servicio que se ofrece.

4.3 Mercado meta

Como se explicó en capítulos anteriores La Cadena de Farmacias Santiago tiene una estrategia de negocio diferente sobre la zona geográfica donde instala sus puntos de venta, pues en lugar de ir a los centros poblacionales, la cadena tiene todos sus puntos de venta de forma innovadora en zonas más bien residenciales de mayor crecimiento poblacional, pues la estrategia de la compañía es no seguir a las masas, con ello la empresa considera que una gran parte de su demanda no la está robando de ningún

competidor específico si no que la está creando, llegando incluso a cambiar las costumbres de estas urbes, de pasar del remedio casero al siglo XXI donde la ciencia ya hizo su contribución para mejorar la calidad de vida y ha logrado poner a disposición medicamentos aprobados, probados y asequibles para todo presupuesto. Además, es un mercado que está en crecimiento y donde cada vez más ticos optan por una solución privada y rápida para no perder largas horas en las consultas de la seguridad pública, según las últimas publicaciones de IMS para la región.

Por lo tanto, el mercado meta al que se dirigirá la mezcla de mercadeo de cada punto de venta en funcionamiento, así como para las aperturas próximas, consta de todos los individuos vecinos de la zona, sin importar sexo, edad, nivel económico, nacionalidad o creencias, todos los seres humanos que requieran algún medicamento o servicio de salud y consideren apropiado demandarlo en las instalaciones de la empresa, apropiado porque la empresa no pretende entrar en batallas de desgastar el margen a fin de pelear por igualar precios con cadenas de mayor tamaño o competir con el poder de mercado de otros ya que no está dentro de sus posibilidades, o sea para quienes sea una buena oferta la canasta completa de cercanía, precios, servicio y atención, serían el mercado meta buscado.

4.4 Desarrollo de la propuesta de mercadeo para la Cadena de Farmacias Santiago.

El concepto en el que debe centralizarse La Cadena de Farmacias Santiago, que contempla toda la su estrategia de desarrollo hasta hoy, sobre la que quiere continuar su senda de desarrollo y que se ha mantenido como su principio fundamental **es el servicio al cliente**. Ya que como se comentó antes su líder considera que la publicidad más fuerte es de boca a boca, y muchas veces la gente incluso llegaría a pagar más por los productos si recibiera una mejor atención, y hay que recordar que, según la experiencia del señor Díaz en su negocio, los clientes que han dejado de comprar, no es porque no necesiten medicamentos si no porque no han recibido un servicio como el

que esperaban y cuando la expectativa que se tenía del lugar y del servicio supera la realidad no hay posibilidad de satisfacción o éxito.

Por esto y por la estrategia del negocio, la compañía y este estudio concuerdan en que el concepto que quieren transmitir es: “Trabajamos por el bien de su familia” y se enfoca en la familia tradicional, en los núcleos familiares más extensos que contemplan personas de edad avanzada y en las más jóvenes semillas familiares recién formadas.

Ilustración N.º 4.1. Concepto para la propuesta



Fuente: Logos Cadena de Farmacias Santiago y elaboración propia

En la primera ilustración, un enfoque para la familia tradicional con una propuesta de gente bastante joven, como lo es la que caracteriza el perfil que mayormente demanda los bienes y servicios de la compañía, la familia está llena de vitalidad y en apariencia fresca y saludable, en un abrazo de protección y de cuidado. Este es el reflejo que quiere proyectar la cadena de Farmacias Santiago que identifique la marca, es lo que se desea que signifique esta, el bienestar de los seres más importantes para usted, es la razón de ser del negocio.

Ilustración N.º 4.2. Concepto para la propuesta 2



Fuente: Logos Cadena de Farmacias Santiago y elaboración propia

Una segunda ilustración con un enfoque para un núcleo familiar más extendido donde entran miembros de una edad más avanzada, como son los suegros o los padres, esto en función del tipo de clientela que se desea

atraer, gente que por su edad y condiciones naturales es mucho más probable que demande algún nivel de productos crónicos y de los servicios médicos con más frecuencia.

Por último una tercera imagen, para destacar el concepto de las familias "semilla" que están empezando a conformarse, para sobresalir en el acompañamiento que la empresa quiere darle a su clienta durante la tan ansiada espera y por su puesto en el desarrollo y crecimiento de su angelito, el cual será el principal miembro de su familia y demandará todo lo que sea necesario para mantenerse sano y feliz, pues eso dará tranquilidad y paz a los padres.

Ilustración N.º 4.3. Concepto para la propuesta 3



Fuente: Logos Cadena de Farmacias Santiago y elaboración propia

Una vez que se ha definido el concepto enfocado totalmente en la familia y el esfuerzo del empresa por cuidar a esos seres tan importantes para cada uno de sus clientes, en los siguientes apartados, se hará la propuesta a la marca FARMACIA SANTIAGO, enfatizando en los elementos de mercadeo aplicables a las características del producto, del precio, la plaza y de la promoción, esto debido a que lo que busca la Cadena es ofrecer una solución integral que aporten valor y utilidad a su público meta, por lo tanto, es relevante analizarlo como el de manera completa.

4.4.1 PRODUCTO

En términos del producto, se hacen dos propuestas:

4.4.1.1 En temas de surtido:

Se propone robustecer la cartera de inventarios de las farmacias de la cadena en un 8%, lo que representa un total de 116 marcas o líneas de productos y 301 ítems, esto en función de asegurar la clave del negocio: **un excelente servicio al cliente**. El servicio

al cliente empieza asegurando una suplencia de producto en el lugar de compra, de forma tal que los consumidores tengan a disposición y con sentido de urgencia la solución que andan buscando a su malestar o al de alguno de los suyos, de modo que la clientela se identifique de primera instancia con esa sensación de protección y cuidado que la empresa quiere transmitir y con el que quiere que su clientela la identifique y, por lo tanto, recurran a sus servicios ante este tipo de necesidades con completo convencimiento de que tendrán una solución satisfactoria.

Hasta hoy la empresa, ha determinado trabajar con una canasta básica de mayor rotación que permite un correcto aprovechamiento del espacio físico y en caso de ser necesario echa mano compra express de urgencia a proveedores y envío el mismo día, compensando al cliente con la entrega a domicilio en un par de horas, lo que pudo haber funcionado muy bien durante los inicios del negocio, pues el señor Díaz pudo entrar con poco capital en un negocio de alto rendimiento y lograr estabilizarse en un periodo corto, sin embargo, para los nuevos senderos que quiere recorrer la compañía hoy, no se considera apropiado continuar con una cartera tan limitada que genere insatisfacción en la clientela.

En el estudio observación y las entrevistas con los dependientes de las farmacias, evidenciaron, que la frecuencia en la que los puntos de venta deben hacer pedidos de urgencia para satisfacer demandas de productos que no tiene en inventario es alta, y si bien, un porcentaje de las personas que visitan la cadena no residente, la ausencia del producto y más bien valoran el envío a casa y lo ven como un beneficio cuando no les urge medicamento o cuando están de manera permanente en su lugar de residencia y por ahorrarse la salida de su comunidad prefieren esperar, existe también un porcentaje de clientes a los que si les molesta el faltante especialmente cuando les urge el producto, cuando van de paso por el lugar o cuando residen cerca, pero van camino al trabajo y en esos casos por lo general se pierde la venta y puede generar una pérdida de lealtad y hasta de cliente, para lo totalidad de la cadena el porcentaje de la

venta que se pierde cuando el ítem no esta es del 60% por lo que se debe trabajar por lograr disminuir esa venta perdida.

El surtido más limitado se encuentra en el punto de venta de la Farmacia de Santiago del Monte y es justo ahí donde en el estudio de observación reveló que solo se concreta la venta del 79% de los casos de los clientes que ingresan al establecimiento (o sea que se tiene una pérdida total de venta del 21% de los que entran al local) y aunque esto no estuvo siempre determinado por la no existencia en inventarios del producto buscado, por lo menos en la mitad de los casos la ausencia del producto sí fue la razón, o sea, que el 10,5% de los clientes que entra al local no están encontrando lo que buscan por tema de faltantes en el inventario y salen insatisfechos por buscar satisfacer su necesidad en la competencia.

4.4.1.1.1 Estrategia

Aumentar la línea de productos disponibles en los inventarios de los puntos de venta existentes y manejar las nuevas aperturas de puntos de venta con esta canasta más amplia en busca de poder satisfacer mejor las necesidades del público meta.

4.4.1.1.2 Tácticas y Planes de Acción

Las tácticas y planes de acción para la cartera de productos fueron definidos con base en el estudio de observación en términos de las ventas perdidas, el análisis de la estadística de pedidos exprés unitarios de urgencia y una entrevista con cada regente y el personal de compras de cada farmacia, y este análisis tuvo como fin determinar cuáles categorías deben tener mayor amplitud entendida como el número total de productos que maneja el punto de venta y la profundidad de la misma entendida como la cantidad de versiones o presentaciones de cada producto que se ofrecen dentro de la misma línea, asegurando la consistencia de estas en términos de su uso final.

Se propone, en primera instancia, la:

- La Introducción un total de 116 marcas o líneas de producto para aumentar la amplitud de las categoría de la siguiente forma:

Categorías	# de marcas
CV cardiovascular	44
SNC sistema nervioso central	30
Respiratorio	12
Osteomuscular	8
Dermatológico	6
DM diabetes	5
Genito urinario	5
Hormonal	3
Digestivo	2
Oftálmico	1
Total general	116

Estas 116 categorías cuentan con una profundidad total de 301 artículos ya que existen marcas con más de 5 tipos de presentaciones, así como hay otras de solo una potencia, y la diferencia de la diversidad de presentaciones suma un total de 301 diferentes tipos de productos.

Según los usos se clasifican de la siguiente forma:

<i>Usos</i>	<i># de marcas</i>	<i>uso</i>	<i># de marcas</i>
<i>Hipertension</i>	31	<i>Nasal</i>	3
<i>Depresion</i>	10	<i>Artrosis</i>	3
<i>Asma</i>	8	<i>Hormonal</i>	3
<i>Epilepsia</i>	7	<i>Triglicéridos</i>	3
<i>Psicosis</i>	6	<i>Alzheimer</i>	3
<i>Diabetes</i>	5	<i>Antiagregante Plaquetario</i>	3
<i>Osteoporosis</i>	5	<i>Incontinencia Urinaria</i>	2
<i>Colesterol</i>	4	<i>Hongos</i>	2
<i>Próstata</i>	3	<i>Acne</i>	2

Y por lo menos una marca para usos como:

- Memoria
- Hígado
- Náuseas
- Herpes
- Caída cabello
- Oftálmico
- Epoc
- Coagulación
- Angina
- Circulación
- Cesación de fumado
- Gastritis
- Esquizofrenia

Y el detalle de la lista de marcas se adjunta en el anexo # 8 de este trabajo.

Es importante aclarar que estos productos que se están incluyendo representan en Costa Rica una venta de 40 millones de dólares al año y representan 12,5% de la venta total del país, por los que es de esperar que con la correcta estrategia de precio y comunicación se desempeñen exitosamente.

- **Llevar a cabo un proceso formal de inventario periódico**

En la empresa no existe un proceso formal de inventario de manera periódica, pues lo que se lleva es una actualización diaria de lo que se va notando como faltante o vencido, pero un barrido total de la mercadería por punto de venta no se está llevando a cabo. Se debe implementar un proceso formal de inventarios, con cronograma de actualización de inventario **total** por lo menos de manera trimestral por punto de ventas, de modo que se pueda refrescar el programa de facturación y estadísticas del negocio con los datos reales en existencia.

4.4.1.2 En temas de los Servicios ofrecidos:

Se propone modificar los servicios ofrecidos por el punto de venta de Santiago del Monte y la propuesta de apertura de Aserrí, así como aumentar la cartera de servicios de los

puntos de venta de Hacienda y San Juan, lo mismo que el de la apertura de Tres Ríos. Esto en función de asegurar un mejor aprovechamiento de los recursos por local y acomodar la oferta, según las necesidades evidenciadas en los estudios de las diferentes poblaciones en las comunidades en las que La Cadena de Farmacias Santiago opera.

La empresa ha sido innovadora en no quedarse con todos sus huevos en una sola canasta, haciendo referencia al viejo adagio, aunque suene a cliché, lo cierto es que la diversificación es una estrategia probada para la empresa para controlar el riesgo y le ha sido muy exitosa llevando su desarrollo de la mano de la disciplina de diversificar el producto o servicio ofrecido, buscando reducir el peligro vinculado al ciclo de negocios, pues la demanda de medicamentos está asociada a la disponibilidad de efectivo de la población, con el agregado de los consultorios, las asociaciones con los laboratorios de alguna forma se ha venido a compensar en los valles de demanda, ya que no hay una asociación directa entre la fecha cuando se presenta la enfermedad del paciente y los pagos de quincena o semana.

Del mismo modo se ha diversificado en otros tipos de servicios no relacionados con la naturaleza del negocio como: BN servicio para la cancelación de facturas, Tiempos de la Junta de Protección Social, recargas telefónicas de las diferentes operadoras y servicios de remesas, lo cual aplicaba muy bien para las zonas ya que al ser puntos comerciales únicos y se logra con ello una de las claves del negocio la generación de tráfico en el punto de venta.

Esta diversificación aunque exitosa para el macro del negocio, no lo es en igual medida para el micro, de la mano de este análisis, pudo determinar que aunque la dupla de farmacia y médico juntos es una receta lógica de éxito, lo cierto es que aunque en el macro del negocio es definitivamente una clave de éxito, relativamente por punto de venta no es cierto para todos, en el caso del establecimiento de Santiago del Monte por el tipo de nivel socioeconómico de la zona, las consultas están mayormente relacionadas con dictámenes médicos y la frecuencia de visita al médico para otro fin es súper precaria, pues por ejemplo, según entrevistas con los dependientes que llevan la agenda de

consultas médicas, para la farmacia de Santiago de Monte la demanda es menos de dos consultas al día en ambos turnos médicos, y el espacio físico que ocupa el consultorio es de casi la mitad del local y está generando una utilidad menor al de otros servicios que no necesitan más de un metro cuadrado de espacio como son los Tiempos de la Junta de Protección Social, por lo que, según el señor Díaz la rentabilidad del consultorio apenas iguala un alquiler del local, y ese no es el objetivo, pues se está brindando el servicio de agenda, de limpieza y de pago de recibos en busca de capitalizar una utilidad mayor.

Por lo que esta propuesta considera, debe de replantearse, el aprovechamiento del espacio disponible para el punto de venta de Santiago, en satisfacer algunas otras necesidades de la población meta, en los estudios se determinaron algunas de estas no satisfechas de otros bienes en forma más variada, como son los productos de cuidado personal cosméticos y toda la línea de macrobióticos en mayor medida, esto de la línea de la tendencia mundial a estar más saludable y cuidarse personalmente más, especialmente, para las personas que de alguna forma consideran este tipo de remedios más “naturales” y por lo tanto, los conciben como opciones menos invasivas para su organismo y más saludables.

La razón por la cual la empresa está dejando de lado, ofertar productos macrobióticos o cosméticos es por temas de ideología, ya que considera que este tipo ítems no son productos de la naturaleza del negocio y además, son remedios que aseguran cosas como: “limpiar el hígado”, “calmar la ansiedad”, “aumentar el deseo sexual”, “potenciar la memoria”, “eliminar la caspa”, “nutrir las celular, los órganos y el cerebro” y, según el señor Días se carece de estudios que respalden estas aseveraciones con el nivel de seriedad que se si llevan los medicamentos formales y por lo tanto no confía él como líder en veracidad a los atributos que les asignan, generando como resultado que por temas de responsabilidad y ética, no considere apropiado en sus puntos de venta asegurar que funcionen para la clientela que confía en el criterio de la empresa.

Sin embargo, se le propone a la compañía que estos son productos que con un buen enfoque de ventas y sin perder la ética de la compañía, siendo totalmente transparente de

que no hay estudios que respalden estos remedios o que no cuentan con el aval reglamentario de un medicamento, pueden ser una gran fuente de negocio, tanto en ventas como en utilidad, que se está desperdiciando, en todos los puntos de venta existentes y potenciales, pero especialmente, en el de Santiago del Monte y dada la similitud de las poblaciones de Santiago del Monte y Aserrí en los diferentes estudios en este trabajo desarrollados se considera conviene aplicar la misma estrategia de negocio para esta apertura.

4.4.1.2.1 Estrategia

Eliminar el consultorio médico de la Farmacia de Santiago del Monte, reconvertir el espacio físico en un local para exhibir una cartera de productos de cuidado personal y agregar toda una propuesta de productos macrobióticos, y de la misma forma eliminar de la propuesta de apertura de Aserrí el consultorio médico y agregar la macrobiótica como negocio asociado, para el resto de los puntos de venta en funcionamiento se conserva el consultorio, pero sí se agrega una línea macrobiótica controlada.

4.4.1.2.2 Tácticas y Planes de Acción

Las tácticas y planes de acción para la cartera de productos fueron definidos con base en los estudios realizados y las necesidades del mercado, y busca satisfacer la demanda de la clientela, así como considera la posibilidad de diversificar. Se propone en primera instancia:

- Introducción de un surtido básico macrobióticos que tengan su propia urna en los puntos de venta de Hacienda, San Juan y la apertura de Tres Ríos , y su propio local en Santiago del Monte y Aserrí, estos dos últimos con un dependiente capacitadas únicamente para atender este espacio.

El portafolio de productos de la macrobiótica debe estar organizado de la siguiente forma:

- Aceites esenciales
- Cuidado personal: piel, pelo, uñas.

- Suplementos Naturales
- Control de Peso
- Relajantes
- Preventivo
- Tratamientos: sistema circulatorio, digestivo, inmunológico, neurológico, oftalmológico, reproductor, respiratorio y urinario.

Con dos líneas, por su reconociendo principalmente y su fuerza en el mercado a saber:



- Cambio de imagen del microperforado para pasar de un consultorio a una macrobiótica

Se propone hacer un retoque más enfocado en la clientela joven que busca sentirse y verse saludable, reconvirtiendo el microperforado del consultorio médico en uno más apropiado para el mensaje de la macrobiótica y como ésta quiere ayudarle a cumplir sus metas, el punto clave es agregar elementos más femeninos deseables. A continuación, se muestra un ejemplo del cambio de imagen propuesto:

Ilustración N.º 4.4. Cambio de Imagen microperforado para Macrobiótica



Fuente: Logos Cadena de Farmacias Santiago y elaboración propia

La introducción de esta nueva fase del negocio será reforzada más ampliamente por medio de la estrategia de comunicación que se plantea en el apartado correspondiente.

4.4.2 PRECIO

Se propone una línea de precios competitiva donde el segmento de mercado al que va dirigida la oferta se sienta satisfecho, de acuerdo con la investigación y los estudios realizados los clientes actuales y potenciales, actualmente, no presentan ninguna queja acerca del precio y si consideran la variable como determinante a la hora de escoger su lugar de compra. Por lo que no se aconseja un cambio general y preciso que pueda afectar o generar una disminución de margen, si no que se aconseja mejorar la competitividad en algunas categorías claves y bajarla de manera compensatoria en otras, como se detalla adelante.

Es relevante tomar en cuenta que, en este mercado, la constante de los últimos años han sido las guerras de precio en todas partes del mundo, debido a que como se comentó anteriormente el sistema de distribución posee una muy compleja regulación y que los beneficios económicos de las buenas negociaciones no siempre impactan directamente ni la salud, ni los bolsillos de los usuarios y no es un secreto que algunos dueños de establecimientos han encontrado en esta variable una posible diferenciación de mercado que les permite un crecimiento rápido que en poco tiempo les da volumen y posición de mercado, pero lo cierto es que esto está limitado por las capacidades de negociación del agente del mercado, pues un agente de tamaño pequeño que es el caso de la Cadena de Farmacias Santiago no recibe el mismo nivel de ofertas promociones que uno que compra el doble, triple o más.

La Cadena de Farmacias Santiago ha procurado el precio asequible para todos, por lo que aplica gran parte de sus descuentos al precio final, y esto es percibido por su clientela por el alto índice de satisfacción que demuestran los compradores asiduos de la cadena, también, es de suma relevancia para las aperturas futuras dado que para ambas, el atributo precios estuvo dentro de los cuatro principales decisorios, según los cuales

seleccionan su destino de compras de medicamentos. Con la debilidad de que cada punto de venta llama a los proveedores y negocia sus propias compras de manera individual, excepto en las compras en ferias que son más estratégicas y llevadas a cabo por el señor Díaz, de acuerdo, a las ofertas que considera se pueden vender fácilmente aún si se compran en gran volumen.

4.4.2.1. Estrategia

Mejorar la competitividad de los tratamientos crónicos de modo que en lugar de marginar un 35% se baje a 20%, y por el contrario, los agudos se aumente de 30% a 35%, estas medidas no impactará o afectará por lo menos de manera inmediata el mix la caja del negocio en términos de la utilidad total del negocio, porque lo cierto es que la Cadena no está captando la demanda de crónicos y sí totalmente la de agudos y un cambio de un 5% es imperceptible para el consumidor final, en el tanto, se mantenga en la unidad de millar del precio anterior.

4.4.2.2 Tácticas y Planes de Acción

Las tácticas y planes de acción para la cartera de productos fueron definidos con base en los análisis realizados y las opiniones captadas del público meta, y busca mantener exactamente igual la rentabilidad del negocio pero mejorar la administración de ese logro y posicionar estratégicamente a la empresa con este nuevo enfoque. Se proponen tres tácticas específicas para este fin:

- En los crónicos de mayor volumen de venta a nivel país se les aplicará en precio más agresivo, que solo permita marginar (después de todos los descuentos aplicados) un 15% y los de menos demanda un 25%, para una canasta de 20% por composición.

Las categorías de crónicos por modificar el precio se agrupan en las siguientes categorías:

Categoría	% Participación De Mercado
Antirreumat No Esteroid	6,58
Hormonas Anticoncept Sist	6,16
Antidepres Y Equilibr	3,44
Angiotensin-Ii Antag Comb	2,61
Prep.Reg.Colest/Triglic	2,13
Angiotensin-Ii Antag Solo	1,54
Antiepilépticos	1,41
Prd Disfunción Eréctil	1,14
Inhib Agregación Plaquet	1
Agentes Beta-Bloq.Solos	0,97
Antipsicóticos	0,91
Reguladores Calcio Oseo	0,76
Antivaricoso Sistémico	0,66
Antidiabet Inhib Dpp-Iv	0,63
Antiasma Antileucotrieno	0,61

Analizando la frecuencia de ventas y acotándolo con la estadística de los sistemas del negocio que registra las compras y ventas, la frecuencia de compra del consumidor se genera mayormente de manera esporádica dado que el consumo de los puntos de venta de La Cadena de Farmacias Santiago está dominado por los agudos, si bien, sí hay una demanda mensual fuerte esta ésta compuesta mayormente a anticonceptivas y uno que otro crónico, el punto de venta que sí hace una venta de crónicos aunque no en mayor cuantía es San Juan representándoles apenas un 3% de la venta, ahora en el punto de venta de Santiago durante los últimos 3 meses se vendieron cinco productos que forman parte de esta categoría.

Esta evidencia apoya la táctica aquí propuesta, en la que se debe en esta categoría ser más agresivos en términos de sacrificar margen para poder brindar primero un destino a esta demanda y que contemplen los establecimientos de la cadena como un lugar que puede competir en esta categoría, pues hoy todos los consumidores de esta categoría de nuestro público meta, no se están comprando en los locales de la Cadena, por lo que sin importar qué tan bajo sea el margen de ésta si se logra captar clientela generará tráfico y

creará la percepción de precio deseada, además de convertir el local en un destino de compra de todo tipo de medicamento.

- Una compra centralizada de los tres puntos de venta actuales y con cuando se materialicen las aperturas de los cinco locales, aumentando el nivel de inventario provisoriamente, esto porque al hacer las compras de forma conjunta se gana poder de mercado y dado que la empresa no compra a crédito, sino al contado una forma de trabajo algo diferente en este sector, puede capitalizar un monto importante de margen lo que haría más rentable su negocio y le permitiría conforme vaya ganando demanda de crónicos no perder sus niveles de rentabilidad actuales.

Esta compra se seguirá haciendo como hasta hoy donde se evalúa entre los diferentes oferentes o distribuidores de los productos los mejores precios del mercado, ahora en la investigación se pudo notar una debilidad de este proceso por temas de tiempo y atención al cliente en medio de pedidos y, por supuesto, por el hecho de multiplicar la tarea de negociación y compra, por lo que si se centraliza en una sola persona, en un espacio de tiempo en el día y se simplifica la operación del negocio y se mejoran los niveles de márgenes alcanzables.

- Por último, se propone mantener los esfuerzos de la empresa en temas de correr trimestralmente como se viene haciendo el modelo econométrico de la elasticidad de precio, solamente que dada la poca venta de los crónicos se propone excluir esta categoría y dejarle fijo el margen antes propuesto, y que el modelo aplique para el resto del catálogo, esto con el fin de aplicar los ajustes estratégicos de precios en las categorías menos elásticas por el nulo impacto que estas correcciones generarán a la demanda, y las claras concesiones en precios de categorías más elásticas, los cuales incentivan la demanda.

4.4.3 PROMOCIÓN

A pesar de que la compañía es pequeña, tiene una apertura a nivel de pensamiento estratégico bastante amplia, un ejemplo de ello es que para la empresa, el marketing promocional no es un gasto, es una inversión que debe generar utilidades y este lema es claro en cada esfuerzo de promoción que realiza la empresa, por la clara esquematización de costos y beneficios y la forma como estos serán medidos.

Considerando los resultados obtenidos en la investigación de mercado que se hizo en el capítulo anterior, donde la clientela real y potencial, encuestada reflejó sus gustos y preferencia, hábitos de compra y consumo, grados de satisfacción y perfil del cliente, se evidencia la necesidad de crear un plan de comunicación, que incorpore toda esta nueva información que brinda el estudio de mercado meta.

4.4.3.1. Estrategia

Desarrollar una mezcla promocional integral complementaria a la que, actualmente, posee la compañía para ayudarle a comunicar sus fortalezas y algunos cambios que quiere poner en evidencia, por medio de una escucha activa de los estudios y análisis que se han realizado de lo que sus clientes desean. Toda la estrategia de comunicación está montada sobre el concepto ***“Trabajamos por el bien de su familia”***.

4.4.3.2. Tácticas y planes de acción

El objetivo de la mezcla promocional es comunicar de manera persuasiva el valor agregado que tiene la empresa para los clientes, en busca de generar relaciones duraderas con ellos, las herramientas que proponen utilizar en la comunicación se irán describiendo como sigue, se pretende informar de manera contundente la presencia de La Cadena en las zonas existentes y en las de apertura próxima, y se irán variando los mensajes de precios, horarios, surtido, envíos exprés, servicio y atención, entre otros, según sea lo sensible en cada zona, según la información recopilada en los estudios realizados.

4.4.3.2.1 Publicidad

Dentro de la publicidad entran todas las formas impersonales de presentación de un mensaje de reconocimiento y promoción de ideas, para lo cual la Cadena de Farmacias Santiago utilizará cinco de ellas que se abordarán a continuación, que fueron las que la misma clientela comentó que serían efectivas para poder dar a conocer la compañía, especialmente en las nuevas zonas donde la empresa iniciará operaciones para poder asegurar la expansión del modelo de negocio de manera exitosa.

A. Rotulación de la tienda

Se recomienda que la tiendas deben mejorar la rotulación y ésta debe ser más contundente debido a la zona donde se encuentran sus puntos de venta al no ser una zona comercial deben poderse visualizar desde larga distancia.

Ilustración N.º 4.5. Cambio en la Rotulación.



Este rótulo se cotizó en diferentes lugares y el precio más accesible fue de 450 mil colones por sus dimensiones y por ser luminoso de fibra de vidrio dura, sin embargo, para

ejecución de este gasto se logró un importante aporte por parte del Grupo COFASA a cambio de usar su diseño, del cual el señor Díaz es socio. Por lo que se pretende cambiar la rotulación de los tres puntos de venta por esta nueva mucho más llamativa, luminosa para la noche y de mayores dimensiones y el costo operativo para la empresa por los tres rótulos es inferior a los 150 mil colones.

B. Microperforado para consultorio

Por el momento el único consultorio que cuenta con él es de Santiago que se priorizó, por temas de certidumbre al no dar visibilidad a lo interno del lugar resulta ser una excelente recurso de seguridad, se procederá a trabajarlos para los dos puntos de venta en funcionamiento que, también, tienen frentes de vidrio, y a cambiar el de Santiago debido al cambio del consultorio por la macrobiótica. Además se aconseja instalarlos en las dos aperturas próximas por lo menos un mes antes de modo que la gente lo vaya identificando.

El costo de cada uno de los nuevos microperforados es de 130 mil colones.

Ilustración N.º 4.6. Microperforado para los Consultorios



Fuente: Logos Cadena de Farmacias Santiago y elaboración propia

C. Pintura en los buses

Debido al incremento de la publicidad y la dificultad para que estas inversiones sean efectivas, se opta cada vez más por medios alternativos de comunicación, éste es uno de las opciones que pareció ser más apropiado para la clientela, pues aseguraron que no puedes evitar verlos en todo el camino a casa, y tuvo el mayor puntaje dentro del índice de satisfacción de la clientela que respondió el estudio. El motivo principal para seleccionar este tipo de publicidad es debido a la numerosa cantidad de personas que lo puede observar, ya sea que su transporte sea el autobús o que simplemente vaya en su carro y lo vea, además que el mensaje puede ser inmediato. En las rutas de cabecera de Tres Ríos, en la de Santiago y en la de Aserrí. En total son cuatro rutas y se lanzará por tres meses. Se seleccionan estas rutas porque son las que pasan por el punto de venta. El formato de estos rótulos se propone que sean parecidos a las vallas publicitarias para ser consistentes con todo el concepto propuesto de mercadeo, pero cada uno lleva un pequeño mensaje, según los resultados del estudio:

- En Santiago y Aserrí será con el lema siempre el mejor precio.
- En Hacienda se lo llevamos a su Hogar, exprés al # telefónico
- En San Juan con horario extendido de 7am a 10 pm

Ilustración N.º 4.7. Pintura en los buses



Fuente: Logos Cadena de Farmacias Santiago y elaboración propia

D. Insertos en los periódicos de la zona y volantes

En este caso, se trabajan volantes con mensajes de apertura y con de la información básica de media página, estos se negocian con los repartidores de la zona y vendedores de periódico y por la suma de 15 mil colones al día incluyen la publicidad en los diferentes periódicos que venden, en las panaderías de la zona, en los puestos de periódico y en los supermercados chinos que los distribuyen. Y se imprimieron 1000 hojas que se cortaron a la mitad y el costo fue de 40 mil colones, esta práctica se llevará a cabo de manera consecutiva cada 6 meses en los puntos de venta actuales y en los lugares de las nuevas aperturas.

Ilustración N.º 4.8. Volante e Insertos en los periódicos



Fuente: Logos Cadena de Farmacias Santiago y elaboración propia

E. Megáfono

Además, se pretende contratar mensajes de megáfono de 1 hora en los lugares de las nuevas aperturas unos cinco fines de semana previos a la apertura y cinco posteriores a esta, recorriendo las calles del vecindario a modo de ir dando a conocer la noticia del nuevo vecino que viene a servirle por el bien de su familia. El contrato del megáfono es de 10 mil colones la hora por lo que el monto total será de 100 mil colones por apertura.

4.4.3.2.2 Promoción de ventas

Dentro de los incentivos a corto plazo para fomentar la compra de productos se propone:

- A. Realizar una rifa mensual, cuyo número se obtiene con la compra de un ticket mayor a 5000 colones, y cuya recompensa en posibilidad de ganarse un electrodoméstico que estará exhibido en una zona visible del punto de venta.
- B. Ofrecer un descuento de 10% en las recetas mayores a 25.000 colones.

El objetivo es invitar a una respuesta rápida del consumidor y buscar un aumento de la factura promedio.

4.4.3.2.3 Ventas personales

Se recomienda a la empresa salir de los puntos de venta y hacer visitas a las empresas, gimnasios, colegios, escuelas y cualquier otra institución cercana, para ofertarles los servicios de la Cadena de Farmacias Santiago con opciones de botiquines asequibles y mucho más cómodos, comprados en grupo que si se adquirieran individualmente y con ofertas de atención médica a menor costo.

Se debe plantear una tarde a la semana para hacer este trabajo de campo y se recomienda hacerlo por el líder de la compañía, pues es quien sabe el tipo de negociación que puede ofrecer a cada compañía con la que se propicia un acercamiento.

4.4.3.2.4 Relaciones Públicas

Se recomienda Incursionar en este tipo de publicidad para forjar buenas relaciones con los diferentes públicos de la empresa. Dentro de las relaciones públicas que se plantean seguir son:

- Patrocinar uno de los toldos de la parte de comidas de las fiestas patronales con un costo de 25 mil cada semestre, éste aplica para Hacienda y, San Juan.
- Patrocinar el comité de comedores para la iglesia en enero y Junio, lo que aplica para Santiago, con un costo de 50 mil por mes.

- Patrocinar las reuniones de la primera semana de cada mes del comité de seguridad de Santiago con un costo de 5000 colones por reunión.

4.4.3.2.5 Marketing Directo

Para buscar conexiones directas con consumidores individuales cuidadosamente seleccionados con la idea de cultivar relaciones duraderas en los clientes se proponen dos medios: personalmente a la hora de la atención y por medio de Facebook.

- A. Para la administración de la relación a la hora de la atención se debe capacitar a los regentes y dependientes, como se ha venido haciendo por la compañía sobre la importancia de su interacción con los clientes, de modo que todo el personal tenga clara la labor de promoción que se hace en la relación uno a uno con el cliente.
- B. En la actualidad, Internet representa una revolución en la manera de comunicarnos y todas las empresas deben considerarlo como una herramienta sumamente útil la cual permite la interacción con el usuario, pero a pesar de ésta en la era de la tecnología y contar con un público meta, se descubre en el estudio de manera sorprendente que las personas no pretenden encontrar publicidad de la farmacia del barrio en sus cuentas personales, por lo tanto, se definió que el uso de este medio ser más que todo para publicar artículos de interés, noticia referente a medicamentos o legislación, pero no para hacer publicidad de los puntos de venta si no solo para hacer una recordación pasiva y de interés general, para lo cual se le pagará al administrador de la cuenta de manera semanal el monto de 20 mil colones por hacer un mínimo de cinco publicaciones por semana y tratar de mantenerse al margen de la opiniones de la clientela, de modo que quien pueda opinar a ese respecto sea solamente la dirección general del negocio, y será el encargado de hacer la relación de interacción directa con el cliente, y promover el diálogo 1 a 1.

Ilustración N.º 4.9. Ejemplo de noticias publicadas en Facebook



4.4.4 PLAZA

En términos de la plaza se hacen dos propuestas:

4.4.4.1 En temas de los puntos de venta actuales:

Es muy conocido el hecho de que se puede ser atraído por la publicidad y por el nombre de la marca pero lo cierto es que la decisión final de consumo se toma en el punto de venta, influenciado por todas las variables que ahí pueden intervenir y por ello al importancia de la plaza dentro del mix de mercadeo ya que numerosas de estas elecciones son resultado de los atributos del punto de venta, en algunas ocasiones, la elección previamente determinada se modifica en este lugar, y especialmente, cuando hay una interacción con el personal de venta se debe tomar en cuenta el nivel de comunicación que se constituya con el consumidor, por tal razón, el punto de venta debe ser considerado como una legítima estrategia de marketing.

4.4.4.1.1 Estrategia

Desarrollar una labor encaminada a que el producto de venta esté disponible para el cliente de la manera más expedita y localizable visualmente sobre el concepto ***“Trabajamos por el bien de su familia”***, demostrando sentido de urgencia desde la

logística del local lo que permita que ese trabajo que se realiza por cada familia sea eficiente y eficaz.

La estrategia en el caso de la Cadena de Farmacias Santiago, es trabajar sobre la correcta distribución actual de los productos, como se comentó con anterioridad, y dado que el establecimiento debe ser un reflejo del concepto de la campaña, se trabajarán en diferentes vías para fortalecer esta relación.

4.4.4.1.2. Tácticas y planes de acción

Se utilizarán tácticas y planes de acción para que agilicen la atención y que llamen la atención e incentiven la compra en el punto de venta. Y se detallan como sigue:

- **Cambiar el acomodo dentro del local por uno más eficiente que reduzca el tiempo de búsqueda de la solicitud del cliente y su atención**

La empresa necesita trabajar el acomodo de los productos dentro del local, porque el sistema actual genera muchos atrasos a la hora de localizar el medicamento, esto porque se planteó un ordenamiento por categoría y solo los regentes tienen claro el modus operandi de ese tipo de ordenamiento, pero para los dependientes es muy complicado lograr entenderlo y duran meses o hasta años logrando dominarlo, por el nivel de tecnicismo que requiere para entender qué ítem entra en cada categoría, esto sin contar con lo apretado que está quedando ya la cantidad de productos en inventario dado que esté ha crecido desde sus aperturas y la estantería es la misma hasta el momento.

Lo cierto es que para aquellos quienes contaban con una experiencia amplia no vieron problema por un orden por categorías, pero los nuevos miembros nuevos que nunca habían trabajado en farmacia comentaron haberse perdido por meses en esa organización. Por lo que se plantea:

- a. Un ordenamiento mucho más simple y menos técnico, por abecedario en toda la parte de almacenamiento de las tiendas que no está a la vista del cliente para una

efectividad mayor del personal y una búsqueda rápida que agilice las localización de los ítems.

Ilustración N.º 4.10. Estantería Lineal, para aprovechar el espacio



- b. Colocar estantería en línea y no solo en la paredes trasera y lateral del local como está hoy, sino más bien transversales lo que aumenta el espacio y la eficiencia, y hace que el cliente tenga frentes a las urnas de 3 a 4 pequeños frentes de góndola que se pueden aprovechar con exhibiciones de productos claves.
- c. Instalar unos cajones numerados al frente con lo de más rotación para no tener que desplazarse con temas como: acetaminofén, tabcin, curitas, tiaminas, vitamina c, entre otros.

Ilustración N.º 4.11. Cajones para básicos de mucha rotación



- d. Colocar un par de estanterías al servicio del cliente para poder agregar surtido más variado de cuidado personal como los champu o cremas y los condones que la gente no los compra por pena de pedirlos, en cambio poder tomarlos con sus manos y pasar a la caja no le genera tanto bochorno, lo que puede estratégicamente aumentar su demanda, es evidente que este tipo de exhibiciones requerirá nivel de vigilancia por lo que se plantea agregar una cámara visible en la zona para los circuitos cerrados de cada punto de venta.

Ilustración N.º 4.12. Estantería al servicio del cliente.



- e. Acomodar las urnas de frente al cliente de modo que se conviertan en un gancho de atracción no para el uso de categorías de demanda regular, si no para lo que se compra por observación o deseo, en lugar de necesidad, como puede ser los productos para adelgazar, para estética, cremas para tonificar y ese tipo de ítems que no son de demanda de agudos, sino más bien de lujo.
- f. Colocar una segunda caja por punto de venta para desahogar con rapidez la facturación una vez hecha la venta.
- **Contratar un medio tiempo más por punto de venta, por las tardes en horas pico para agilizar el tiempo de espera del cliente**

Se propone un aumento de medio tiempo de una persona más para las horas de mayor concurrencia, ya que, según el estudio de observación y la encuesta, la variable que más generó descontento en los clientes es cuando el lugar está lleno y sienten que no hay un avance de la situación.

- **Mejorar la ambientación del punto de venta para generar mayor satisfacción en la clientela objetivo**
 - a. Colocar una pantalla en cada recepción para hacer menos pesada la espera por lo menos con los canales nacionales y las noticias a modo de distractor si hubiera filas en la caja.
 - b. Marcar por lo menos tres lugares por punto de venta pues la falta de estacionamiento fue la variable más recurrente nombrada en términos que recomendarían los clientes asiduos al negocio.
 - c. Uniformar a todo el personal para lograr una presentación profesional y pareja en todos los puntos de ventas.

4.4.4.2 En temas de aperturas:

Como se ha comentado a lo largo de este documento la compañía tiene interés en la expansión de su negocio en busca de aumentar la participación de mercado, de mejorar el poder de negociación y de crecer su negocio con mayor fuerza, rapidez y agilidad; motivo por el cual se llevó a cabo dentro de los análisis de este estudio reconocimientos de las zonas, identificaciones de perfil de cliente, de sus hábitos de consumo, del grado de satisfacción de su lugar de compra actual, las expectativas o necesidades insatisfechas que se pueden abordar como oportunidades de mercado y los tipos de nichos familiares, de las dos nuevas zonas a saber: Tres Ríos y Aserrí.

Los resultados de todo este trabajo de campo evidencian algunas variables relevantes como son que la gran mayoría de los encuestados compra medicamentos en un 80% de

los encuestados en Tres Ríos y 92% en Aserrí, otro elemento importante es que los clientes potenciales de estas zonas, dicen que en un 89% la gente está satisfecha con el servicio que recibe en Tres Ríos, pero en Aserrí existe una oportunidad más clara, pues el índice de satisfacción fue apenas del 70% y que su disposición a cambiar, fue de un 50% en Tres Ríos y un contundente 88% en Aserrí, esto se afianza todavía más con las respuestas referentes a cómo ven la posibilidad de apreturar una nueva opción, donde el índice dio apenas 70% en Tres Ríos y un imponente 95% en Aserrí.

Estos resultados plantean un panorama más claro para la compañía en términos de cuál será su mercado meta, las necesidades, deseos y motivaciones de este, y le da algún nivel de confianza sobre la respuesta de la demanda al planteamiento de oferta de la compañía, por lo tanto, en función de esto y para el objetivo principal de esta propuesta, en este análisis, se recomienda aperturar solo un punto de venta, el de Aserrí, esto bajo el razonamiento de buscar que el sacrificio en la inversión de tiempo y recursos, crezca con rapidez y mejore significativamente las ganancias de la compañía en poco tiempo, pues aunque Tres Ríos es un mercado factible, los resultados de los estudios no dan niveles de oportunidad contundentes en ese mercado, como si lo refleja Aserrí, lo que implicaría que hay que invertir mucho más tiempo en construir una clientela sólida y una propuesta más agresiva y un desgaste general de toda la compañía que dentro del mercado de venta de medicamentos sigue siendo una empresa pequeña y que debe tratar de capitalizar y construir crecimiento, con la regla economicista de máximo beneficio y mínimo esfuerzo, no en busca de mediocrizar en negocio, sino de solo avanzar en las oportunidades más claras que le generan mayor potencia en corto tiempo.

4.4.4.2.1 Estrategia

Aperturar un punto de venta en la zona de Aserrí, bajo el modelo de negocio que maneja el local de Santiago del Monte, esto porque los indicadores estudiados demuestran que ambas poblaciones son las que más comparten una caracterización similar.

4.4.4.2.2 Tácticas y planes de acción

Las tácticas y planes de acción para la apertura fueron definidos con base en los estudios realizados y las necesidades del mercado, y busca satisfacer la demanda de la clientela, así como considerar la posibilidad de diversificar el negocio.

- Introducción de un surtido básico, tanto de medicamentos como de productos macrobióticos, con una propuesta conservadora en la apertura y por los primeros meses e iría incrementado con el avance de los meses, esto porque el perfil del cliente al parecerse bastante al de Santiago se infiere que no será tan exigente en tener todos los productos de inmediato, en el tanto se los lleven a su casa y le ofrezcan cercanía y una canasta asequible a sus necesidades.
- Dentro de los servicios complementarios se propone aperturar con BN servicio, la lotería, de ser posible la negociación con la Junta, y una agregado para la macrobiótica, en lugar del consultorio médico, esto como respuesta a las necesidades sugeridas por la población objetivo.
- En este punto de venta, se propone un horario extendido de 10:00 am a 10:00 pm, esto dado que la estadística del público meta premió este horario con un 79% de preferencia sobre las otras propuestas.
- Se propone que el local cuente con el personal básico con el que han aperturado los anteriores puntos de venta a saber: un regente y 2 dependientes, pero en este caso, se le agrue el mensajero, ya que al estar en otro cantón, se puede perder en nivel de inmediatez a la hora de hacer el envío a casa y facturar el servicio al cliente, estandarte de la compañía.
 - Se propone la misma estrategia de precios que ya se detalló en la sección anterior, ya que dentro de los atributos más premiados como decisorios a la hora de concluir donde comprar, el público entrevistado en Aserrí colocó en el top a coherencia en precios, valor por mi dinero, amabilidad e interés.
- Por último, algunas de las claves que se deben asegurar para la apertura, que formaron parte de las quejas de los potenciales clientes en la zona, son:

- Asegurar como mínimo tres lugares de estacionamiento, disponibles para los clientes.
- Que el personal de la farmacia esté uniformado y claramente identificado.
- Un servicio a la necesidad del cliente con amplio sentido de empatía y urgencia.

4.4.6 COSTEO DE LA PROPUESTA

El coste de toda la propuesta de mercadeo para la Cadena tiene un costo de 63.052.933 de colones lo que al presentarse a la dirección es una inversión bastante razonable según sus palabras para lograr sus objetivos de mercado.

Algunas de las tácticas no generan una inversión y, por lo tanto, no están dentro de esta lista como son por ejemplo el inventariar las tiendas de manera trimestral ya que se debe estar dentro de los costos de operación.

Por el lado de las aperturas se contemplan todos los costos de entrar en funcionamiento, pero después del primer mes, los costos operativos no se contemplan ya que estos deben ser parte ya de la operación misma del negocio y no de la propuesta de apertura.

Con lo anterior, finaliza la propuesta de mercado para la incorporación de solo un nuevo punto de venta al negocio con el objetivo general de aumentar la participación de mercado.

Tabla # 6: Detalle de inversión de la propuesta para los locales en funcionamiento

PRODUCTO	
Incrementar el inventario en 8%	15.000.000
Incursionar en el mercado Macrobiótico	5.000.000

Modificación de estructura Santiago	500.000
PROMOCIÓN	
Rotulación nueva	150.000
Microperforado para los Consultorios	390.000
Pintura de buses	520.000
Volantes	55.000
Relaciones públicas	310.000
Administrador de Facebook	173.200
PLAZA	
Estantería Lineal	700.000
Cajones para alta rotación	30.000
Estantería de Servicio al Cliente	2.000.000
Cámaras extras	105.000
Medio tiempo	2.776.350
Pantallas	300.000
Segunda caja	1.000.000
Pintura parqueos	20.000
Uniformes	250.000
PRESUPUESTO TOTAL	29.279.550

Tabla # 7: Detalle de inversión de la propuesta para la apertura

PLAZA	
Alquiler	500.000
Muebles	3.000.000
Salarios	1.765.050
PRODUCTO	
Inventario Inicial Farmacia	25.000.000
Inventario Inicial Macrobiótica	3.000.000
PROMOCIÓN	
Rotulación nueva	50.000
Megáfonos	100.000
Pintura de buses	173.333
Volantes	55.000
Microperforado	130.000
PRESUPUESTO TOTAL	33.773.383

4.4.7 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La industria farmacéutica es un sector dedicado a la investigación y desarrollo de medicamentos o fármacos integrados con componentes químicos o naturales para posteriormente comercializarlos y colocarse dentro de las primeras 10 industrias exportadoras en el mundo por lo que requiere de muchos actores que intervienen en el proceso y que están regidos en las diferentes regiones geográficas por normativas y jurisprudencia particulares.

Las Farmacias surgieron con los árabes y sus preparaciones magistrales y fue exitosa debido a su capacidad de poner a disposición del cliente el insumo que necesita para sanar su mal, así como para construir riqueza para toda la industria.

La historia de los medicamentos es tan antigua como la historia de los seres humanos y ha evolucionado al pasar de los años de las concepciones más rudimentarias a la ciencia acompañada de tecnología de punta. La farmacia ha estado presente los capítulos decisivos de la historia: la parte de la agricultura con la extracción de componentes naturales al servicio de la salud, con la industrialización y la producción en masa de los laboratorios farmacéuticos, y en la era de la tecnología con la creación de moléculas químicas y todo el desarrollo de nuevas tecnologías del tratamiento.

En cada región o país en el mundo se pueden producir medicamentos y comercializarlos a nivel nacional debido a que para el uso interno del medicamento, lo único requerido es la autorización de la entidad reguladora interna, eso dificulta tener un registro global de la cantidad de laboratorios médicos existentes, pero a pesar de esto el sector está muy concentrado monetaria y geográficamente.

La farmacia es un transformador de la sociedad, especialmente si tomamos en cuenta que hay una relación directa entre el surtido de un establecimiento de venta de medicamentos y la longevidad, mejora la calidad de vida y los indicadores del desarrollo humano. Esto es

muy alentador cuando se determina que los mercados que más crecerán en el mediano plazo son los emergentes.

La tendencia del consumo de medicamentos genéricos a pesar de su controversia, está de alguna forma dirigiendo las tendencias de fusiones o adquisiciones de las compañías farmacéuticas y está jugando un papel tanto cuantitativa como cualitativamente en la evolución del mercado y en la salud de las personas, porque reduce significativamente la factura que las seguridades públicas tienen que pagar para atender las necesidades de la población y les permite brindar una solución a un grupo más amplio de personas.

La cadena de distribución del medicamento afecta los precios considerablemente, pues cada paso en la cadena aumentó de manera exponencial cerca de un 30% o más sobre el valor de venta. Pero existe una nueva tendencia a las recientes guerras de precios de la región, debido a que algunos actores del sector buscan ganar participación de mercado bajando los márgenes y creando un ambiente claro de competencia que a final de cuentas ha beneficiado al consumidor final y ha hecho que las estrategias de expansión estén enfocadas en el precio bajo, descuentos y servicio e integración de oferta.

Costa Rica es un área geográfica que tiene dentro de sus variables de desarrollo la salud y ha creado para ello toda una estructura social, que ha madurado mucho al costarricense en el uso correcto del medicamento, el deterioro de este sistema en los últimos años ha generado una importante demanda insatisfecha que el sector privado está aprovechando al haber una creciente tendencia a aumentar el gasto familiar destinado para la compra de medicamentos a proveedores privados.

La legislación del país hace que se encarezcan los costos operativos de las farmacias al requerir, al igual que en los países desarrollados, un regente con formación universitaria por punto de venta, lo que de alguna forma ha limitado la proliferación de locales.

La Cadena de Farmacias Santiago empezó con local pequeño enfocado en un solo negocio y se ha ido adaptándose a los diferentes requerimientos de los clientes, hoy consta de una cartera de productos y servicios amplia y tres puntos de venta variando, según sea la necesidad de horarios, o servicios de los médicos, servicios de laboratorio en alianza con algunas otras compañías, y pretende expandirse en dos zonas geográficas afines más, con un enfoque claro de atención personalizada y humanizada al cliente, acompañada de la correcta capacitación en ventas, pero sobre todo la solución de los problemas de salud de sus clientes.

Los negocios en los cuales ha incursionado la cadena son amplios y van desde el expendio de medicamentos y consultas farmacéuticas venta de productos de consumo masivo, la proporción de un servicio de consultorios médicos, BN servicio para la cancelación de facturas, Tiempos de la Junta de Protección Social, recargas telefónicas de las diferentes operadoras y servicios de remesas, fotocopias, entre otros, sin embargo, no ha entrado en la venta de productos macrobióticos por conflictos éticos de no poder asegurar con toda la confianza y respaldo las aseveraciones que este tipo de remedios ponen en sus etiquetas.

La empresa pretende continuar con su objetivo de aumento en su participación de mercado, por la vía de conquistar mercado virgen, su líder considera que su gestión ha llegado incluso a cambiar las costumbres de estas urbes con menos poder adquisitivo, contribuyendo a mejorar la calidad de vida y ha logrado poner a disposición medicamentos aprobados, probados y asequibles para todo presupuesto.

Las farmacias de la Cadena Santiago tiene un inventario pequeño, pero con poco control y manejado en términos de compra individualmente por local lo que ha facturado su negociación y afectado la posible capitalización de un margen mayor, esto por temas de ser un negocio nuevo y de que su dueño no desea contraer capital a base de deuda.

En términos de precios, la Cadena de Farmacias Santiago compite con las empresas que ofrecen menor costo en el país, pero por falta de publicidad no tiene la recordación de marca que sí tienen algunas otras cadenas, y ha desarrollado un modelo de elasticidad precio para poder hacer los ajustes de este de manera que no afecte sus ventas.

La cadena ha trabajado en publicidad de manera muy controlada, y aunque tiene un buen enfoque de inversión, solo ha proliferado en aquellos esfuerzos que le han dado una remuneración determinada, lo que lo ha hecho limitar importantemente el conocimiento de la empresa. Al no estar ubicados los puntos de venta en zonas comerciales, sino más bien, en lugares de alto nivel de población pero de vivienda, el esfuerzo no ha tenido tanto fruto como era la expectativa del Señor Díaz dueño de la cadena.

La empresa ha invertido en capacitación para la fuerza de ventas de manera importante como uno de sus ejes de desarrollo, variable notoria en su servicio al cliente pre y post venta y la cordialidad y preocupación por cumplir con la necesidad de los clientes.

La empresa promueve un estilo operativo eficiente, pero enfocado al ahorro mediante la reducción de gastos innecesarios, clave en un negocio que nace en un contexto de austeridad, sencillez y moderación, lo que ha vuelto una disciplina entre sus empleados por medio de premios por ventas, pero ligados a bajos costos.

Existen evidencias y señales del mercado de una disminución en la tasa histórica de crecimiento para finales del 2014 que parece se mantendrá durante el 2015, pero eso en ningún momento significa que la industria no deje de invertir dada la rentabilidad del sector y que una disminución de la tasa de crecimiento no implica un decrecimiento ni mucho menos, por el contrario es la posición donde más se debe apalancar el negocio con inversión en personal, en locales, en diversificación, pues esto será premiado al recuperarse la economía con una mayor participación de mercado.

Los clientes de las farmacias de las cadenas, son mayormente mujeres, jóvenes, casadas o solteras con hijos, el nivel de ocupación, así como de educación y de las variables de mayor ingreso se ven muy claras entre las zonas geográficas estudiadas, donde se puede determinar que Santiago está ubicado en una zona baja socioeconómicamente hablando y que Aserrí se asemeja mucho a esta población, y Hacienda se ubica como una zona geográfica media y Tres Ríos se asemeja bastante, San Juan tiene un perfil más alto que las otras. Esa identificación de perfil del cliente es muy relevante a la hora de dirigir las nuevas aperturas.

Es evidente como el estudio demuestra que la compra de medicamentos es una realidad en cualquier nivel socioeconómico del país, especialmente, en temas de agudos, cuando se trata de tratamientos crónicos las poblaciones medias y bajas, por lo general, prefieren recurrir al servicio público y empezar un proceso que les asegure ese medicamento sin costo.

Los clientes prefieren comprar en cadenas de farmacias, especialmente, si tienen una buena recordación de marca de estas, pero lo que determina su compra son los precios bajos, ofertas, y atención principalmente. En los puntos de venta en funcionamiento, la coherencia entre el precio y la eficiencia son vitales si se desea conservar clientes, insumo muy importante para que la compañía dirija su negocio de manera exitosa, no solo importa vender barato, pues si la gente no recibe lo que busca del medicamento igual afectará la lealtad de sus clientes.

Conforme aumenta el nivel socioeconómico de la zona disminuye el grado de satisfacción, esto relacionado quizás a un modelo de negocio que se debe perfeccionar más para zonas de mayor desarrollo y también debido a que el cliente de Santiago es, evidentemente, menos exigente que el de San Juan. Y la variable que más afectó la percepción fue la atención expedita y tiempos de espera, lo que ha generado una sensación poco sana de mal servicio en sus clientes.

Recomendaciones

- El replanteamiento del surtido debe tomarse como una práctica anual o incluso de ser posible semestral, por punto de venta, ya que no podemos asumir demandas iguales con tipos de clientelas tan diversos, ni consistencia en el tiempo debido a que los hábitos de consumo varían y a veces lo hacen tan sigilosamente que son imperceptibles, especialmente, en establecimientos donde el número de clientes ronda los tres dígitos por día.
- La inclusión al negocio de la macrobiótica como línea en los locales de Tres Rios, Hacienda y San Juan y como mucho más fuerte con local y dependiente en los puntos de venta de Aserrí y Santiago del Monte.
- Se debe dar a conocer la competitividad del negocio, que está haciendo grandes esfuerzos en términos de precio, pero no está haciendo el mismo esfuerzo por comunicarlo al público que si no lo sabe no tendrá la oportunidad de comparar y no podrá captar en mercado de los medicamentos crónicos que se están comprando en otros lugares.
- Se debe fusionar la compra si se desea capitalizar el volumen de los tres puntos de venta, pues de otra manera se pierde rentabilidad innecesariamente.
- Se debe pensar en horarios extendidos, estacionamiento, uniformes para el personal, precios competitivos, ambientación del lugar y limpieza y un surtido más amplio para mejorar la satisfacción de los clientes.
- Las estrategias de servicio y sentido de urgencia de atención y caja deben ser importantes siempre, pero si hay que priorizar gastos debe serlo aún más en San

Juan, pues conforme aumenta el nivel socioeconómico es más importante satisfacer las demandas cada vez más exigentes.

- La empresa no debe descuidar su capacitación en ventas y servicio al cliente, grandes vertientes de su éxito hasta el momento, pero debe trabajar por mejorar que su atención sea expedita y disminuir considerablemente los tiempos de espera en las cajas, como una variable más de atención a sus clientes.
- Se recomienda solo aperturar el punto de venta de Aserrí debido a que es una inversión con altas posibilidades de éxito, dados los indicadores de insatisfacción de la oferta actual que demuestra el público meta, no así en el caso de Tres Ríos donde hay una satisfacción alta y una posibilidad de considerar otro destino de compra bajo.

Bibliografía

LIBROS

Acuña Álvarez, Rigoberto; Artavia Gómez, Luis Alonso; Sandoval Monge, Carlos André & Vargas Ulloa, Ronald. (2011). *Propuesta de un plan estratégico de mercadeo para la apertura de una farmacia en la ciudad universitaria Rodrigo Facio*. Trabajo de Tesis. San José, Costa Rica: Universidad de Costa Rica.

Aguilar Barojas, Saraí. (2005). *Fórmulas para el cálculo de la muestra en investigaciones de salud*. Secretaría de Salud del Estado de Tabasco. México.

De Sagrera, Juan Esteva. (2005). *Historia de la Farmacia. Los medicamentos, la riqueza y el bienestar*. México D.F. México: Masson S.A.

Carl McDaniel, Jr & Roger Gates. *Investigación de Mercados*. 6ª Edición. Thomson

C. Britt Beemer y Robert L. Shook. (2008). *El cliente es el que manda. Las 14 cualidades indispensables, irrefutables e indisputables de las mejores compañías de servicio en el mundo*. 1ª Edición. McGraw-Hill

Hair, Joseph; Anderson Rolph; Mehta, Rajv & Babin, Barry. (2010). *Administración de Ventas, Relaciones y Sociedades con el cliente*. México: Cengage Learning.

IMS. (2013). *Información Mensual Highlight COSTA RICA*. IMS Health Incorporated.

Jácome Roca, Alfredo.(2003). *Historia de los medicamentos*. Academia Nacional de Medicina. Bogotá, D.C. Colombia: Kimpres Ltd.

Kotler, P., Armstrong G. (2013). *Fundamentos de Marketing*. Décimo Primera Edición. México: Pearson Prentice

Lambin, Jean- Jacques; Gallucci, Carlo & Sicurello, Carlos. (2009). *Dirección de Marketing. Gestión estratégica y operativa del mercado*. Segunda Edición. México: McGraw – Hill Educación.

- Meneu, Ricard (s.f). *La distribución y dispensación de medicamentos*. España, Valencia: Fundación Instituto de Investigación en Servicios de Salud.
- Porter, Michael E. (1991). *Ventaja Competitiva - Creacion y Sostenimiento de un Desempeño Superior*. México: Compañía Editorial Continental, S.A. DE C.V
- Proexport Colombia; Banco Interamericano de Desarrollo & Fondo Multilateral de Inversión. (2004). *Estudio de Mercado de Costa Rica del Sector de Productos*. Bogotá, Colombia: Proexport Colombia.
- Roger J. Best. *Marketing Estratégico*. 4ª Edición. Pearson Educación S.A. Madrid, 2007.
- Ross, Stephen; Westerfield, Randolph & Bradford, Jordan. (2010). *Fundamentos de la Finanzas Corporativas*. Novena Edición. México: McGraw – Hill Educación.
- Sapag Chain, Nassir & Sapag Chain, Reinaldo. (2008). *Preparación y Evaluación de proyecto*. Quinta Edición. México: McGraw – Hill Educación.
- W. Chan Kim & Renée Mauborgne. (2005). *La estrategia del océano azul. Cómo desarrollar un nuevo mercado donde la competencia no tiene ninguna importancia*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.

ARTÍCULOS

- Harding, David. (2010). *Gaining Market Share In The Generic Drug Industry Through Acquisitions And Partnerships*. Editorial: Thomson Reuters.
- Huky, Guru. (2014). *El frenesí de fusiones y adquisiciones en el sector farmacéutico*
- Lombar, Javier. (2010). *Perspectiva mundial del mercado farmacéutico*.
- MT, Cuesta Terán. (2010). *Medicamentos genéricos: Una visión global*. Sistema Nacional de Salud. Volumen 34, Nº 2/2010.

The Global Use of Medicines: Outlook Through 2016. Tomado de: <http://www.imshealth.com>

PERIODICOS Y BLOGS

(2012). Brasil, líder en medicamentos biotecnológicos. <http://sipse.com/ciencia-y-salud/brasil-lider-en-medicamentos-biotecnologicos-2498.html>

Diaz Golpe, Victor. (2014). El Mercado Farmacéutico Mundial y su Evolución. Tomado de: <http://golpedefecto.blogspot.com/2014/02/el-mercado-farmaceutico-mundial-y-su.html>

El financiero. 16 de febrero del 2015. Mercado farmacéutico refleja una agresiva competencia.

El gasto mundial en fármacos superará el billón de dólares en 2014. Tomado de: <http://reuters.es/article/idESMAE9AI03120131119>

Portal Iberoamericano de Marketing Farmacéutico. (2012). En los próximos 5 años el gasto farmacéutico en los mercados emergentes se multiplicará por dos, mientras los Sistemas de Salud de países desarrollados se situarán en mínimos históricos. Tomado de <http://www.pmfarma.es/noticias/>

PÁGINAS DE INTERNET

<http://www.who.int>

<http://bitacorafarmaceutica.wordpress.com/2009/09/07/lo-mejor-esta-por-venir-estudio-de-mercado-farmaceutico-en-centroamerica/>

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

Entrevistas y conversaciones con el personal de la Cadena de Farmacias Santiago.

ANEXOS

Anexo #1 Estado de Resultados 2012, 2013 y 2014.

PERIODOS	2012	2013	2014
Ingresos	¢93.858.091	¢158.807.199	¢365.256.557
Farmacia	87.590.428	133.289.782	306.566.498
Consultorio	900.000	16.943.478	38.970.000
Otros Servicios	5.367.663	8.573.939	19.720.059
Costos	¢58.430.913	¢95.981.951	¢191.963.901
Costo de la venta	58.430.913	95.981.951	191.963.901
Utilidad Bruta	¢35.427.177	¢62.825.248	¢173.292.656
% MUB Farmacia	40%	47%	57%
% MUB Total Negocio	38%	40%	47%
Gastos Totales	¢25.028.901	¢45.089.457	¢98.275.910
Gastos de operación	¢19.574.726	¢35.848.298	¢80.479.486
Dependientes	5.552.700	10.533.600	21.067.200
Regentes	9.600.000	9.600.000	28.800.000
Mensajero		3.511.200	3.686.760
Aguinaldo/ Vacaciones	400.000	2.955.600	6.313.188
Cargas Sociales	1.369.851	5.348.799	12.302.238
Contador	285.000	285.000	285.000
RH/Mercadeo	554.170	750.000	1.662.510
CFC	161.400	300.000	484.200
Papelería	90.500	118.043	271.500
Equipo Tecnico	227.370	691.996	1.591.590
Reparaciones	593.735	645.364	1.484.338
Limpieza y Café	180.000	300.000	540.000
Caja chica	-	86.957	200.000
Seguros INS	560.000	721.739	1.790.963
Gastos de venta	¢5.454.175	¢9.241.159	¢17.796.424
Alquileres	3.600.000	5.100.000	10.800.000
Agua / basura	140.927	300.000	422.781
Teléfono / Internet	221.505	275.793	664.515
Cellular Regentes	76.500	150.000	229.500
Luz	355.985	527.000	1.067.955
Patentes, regencia, permiso	317.447	400.000	952.341
Mercadeo (volantes, perifoneo)	84.900	1.500.000	1.688.600
Comisión BAC tarjetas	630.911	946.366	1.892.732
MPD	26.000	42.000	78.000
Utilidad Operacional	¢10.398.277	¢17.735.791	¢75.016.746
%MUO	11%	11%	21%
UTILIDAD ANTES IMPUESTO	¢10.398.277	¢17.735.791	¢75.016.746
Impuestos	¢1.039.828	¢1.773.579	¢10.006.449
UTILIDAD NETA	¢9.358.449	¢15.962.212	¢65.010.297



CONSULTORIO MÉDICO

Dr. Ricardo Peralta Rivera

Médico General – UCR

Tel.: 8352-6071

Dra. Marlyn Arias Reyes

Médico General – UCR

Tel.: 8708-3574

**Atención de: Niños, Adultos,
Adulto Mayor, Emergencias.**

- Papanicolau
- Control prenatal
- Nebulizaciones
- Control de sobrepeso y obesidad
- Cirugía menor
- Dictámenes
- Visita domiciliar
- Medicina mixta

Tel.: 2279-4807

Lunes a Viernes

de 9:00 a.m. a 7:00 p.m.

Sábado:

Emergencias

de 9:00 a.m. a 7:00 p.m.

Santiago del Monte, contiguo a Farmacia

Anexo #3 Cálculo de la muestra

En busca de realizar un muestreo que resulte representativo de la población objetivo, se definieron las muestras como se explica en este anexo, sin embargo, es importante considerar que como afirma Aguilar Barojas, Saraí. (2005). *“El resultado del cálculo de una muestra debe considerarse como orientativo, ya que se fundamenta en supuestos y que en el momento de introducirlos numéricamente en las fórmulas, pueden afectar la viabilidad del estudio.”*

Los parámetros usados para estos cálculos son los siguientes:

1. El nivel de confianza deseado Z:

% Error	Nivel de Confianza	Valor de Z calculado en tablas
7	93%	1.81

Donde se debe interpretar que existe el 93% de probabilidad de que el valor verdadero de lo que se esté estudiando en la población, se encuentre en la muestra calculada. No se usa el 99% ni 95% porque no existe el tiempo para aplicar en número de encuestas requeridas y el 93% fue aprobado por la empresa.

2. La precisión absoluta (d):

%	Valor d
93	0.07

En algunos casos, puede requerirse una gran precisión, mientras que en otros, solo se desea conocer aproximadamente entre qué valores se encuentra el parámetro, se requiere menor precisión y, por lo tanto, menos sujetos de estudio, para los estudios aquí determinados se utilizó del mismo modo un 93% para mantener un nivel de precisión aceptable y con una cantidad de entrevistas manejable.

3. Proporción aproximada del fenómeno en estudio en la población de referencia (p) y proporción de la población de referencia que no presenta el fenómeno en estudio $q = (1-p)$, en este caso, para simplificar el análisis se usarán $p = 0,5$ y $q = (1-p) q = (1-0.5)$ o sea $p = 50\%$ y $q = 50\%$, lo que maximiza el tamaño muestral.

4. Las poblaciones se sacaron de la siguiente forma:
 - Número de visitas en el Punto de venta 90 en promedio por día, por 30 días, por 3 farmacias =90*30*3=8100
 - La población de los distritos de interés, según el Censo 2011 suman 15361 personas. Para el distrito de Aserrí son 6061 y para Tres Ríos 9300, según el último censo.
5. La población en estudio de ambas encuestas es finita, por lo tanto, la fórmula usada es la siguiente:

$$n = \frac{NZ^2S^2}{d^2(N-1) + Z^2S^2}$$

Donde:

n = tamaño de la muestra

N = tamaño de la población

Z = valor de Z crítico, calculado en las tablas del área de la curva normal. Llamado también nivel de confianza.

S²= varianza de la población en estudio (que es el cuadrado de la desviación estándar y que puede sustituir por p*q por la naturaleza del estudio)

d = nivel de precisión absoluta. Referido a la amplitud del intervalo de confianza deseado en la determinación del valor promedio de la variable en estudio.

Los resultados son los siguientes:

Muestra para entrevistas en los
PDV activos

N	8100
Z	1,81
p	0,5
(1-p)=q	0,5
d	0,07

$$n = \frac{NZ^2S^2}{d^2(N-1) + Z^2S^2} =$$

$$\frac{6634}{41} = 164$$

Muestra para entrevistas en
Tres Ríos

N	9300
Z	1,81
P	0,5
(1-p)=q	0,5
D	0,07

$$n = \frac{NZ^2S^2}{d^2(N-1) + Z^2S^2} =$$

$$\frac{7617}{46} = 165$$

Muestra para entrevistas en
Aserrí

N	6061
Z	1,81
p	0,5
(1-p)=q	0,5
d	0,07

$$n = \frac{NZ^2S^2}{d^2(N-1) + Z^2S^2} =$$

$$\frac{4964}{31} = 164$$

Al ser 3 puntos de venta se divide el monto de las encuestas de los puntos de venta activos por partes iguales por local, y en el caso de las aperturas Tre Ríos se harán 165 y 164.

Anexo # 4 Registro de observaciones.

Hora de llegada: _____

1. Sexo:
 - Hombre ()
 - Mujer ()
2. Edad promedio:
 - Menor de 20 ()
 - Entre 20 y 40 ()
 - Mayor de 40 ()
3. Tipo de visita
 - Solo ()
 - Acompañado ().... 1 acompañante() 2 acompañantes() 3 acompañantes() más acompañantes ()
4. Medio de transporte
 - Carro ()
 - Bus ()
 - A pie ()
5. Tipo de ropa usada
 - Ropa de dormir ()
 - Ropa de casa ()
 - Ropa deportiva ()
 - Casual ()
 - Informal ()
 - Formal ()
6. Tiempo para que se le atienda
 - Inmediato ()
 - De 1 minuto a 3 minutos ()
 - Más de 3 minutos ()
7. Tipo de servicio
 - Compra de medicamento ()
 - Recargas ()
 - BN servicios ()
 - Otros ()
8. Tipo de compra
 - Busca de medicamento preciso ()
 - Busca de cosméticos o productos de cuidado personal ()
 - Consulta al regente ()
 - Receta médica ()
 - Con referencia al médico ()
9. Consulta de precio
 - Si ()
 - No ()
10. Solicitud de descuentos
 - Si ()
 - No ()
11. Realizo la compra
 - Si ()
 - No ()
12. Hizo fila en la caja por más de 3 minutos
 - Si ()
 - No ()

Hora de Salida: _____

Anexo #5 Encuesta sobre los hábitos de compras y satisfacción de los clientes de la Cadena de Farmacias Santiago

Mensaje de la empresa: (FAVOR LEER ANTES DE EMPEZAR AL CLIENTE)

El propósito de esta encuesta es ayudarnos a darle un mejor servicio y a evaluar nuestro desempeño. No hay respuestas correctas o incorrectas, solo nos interesa la sinceridad de su opinión, sus respuestas serán tratadas con alto grado de confidencialidad y con el único objetivo se poder servirle mejor en el futuro.

Hábitos de compra y consumo			
<p>1. ¿Compra usted medicamentos?</p> <p>1. Si..... ♦ ()</p> <p>2. No..... ♦ ()</p> <p>Si la respuesta es sí pasas a 17 si la respuesta es no pasar a 23</p>	<p>2. Del total de sus compras mensuales ¿cuánto gasta en medicamentos?</p> <p>1. 10% o menos..... ♦ ()</p> <p>2. De un 11% a un 20%..... ♦ ()</p> <p>3. Más de un 20 %..... ♦ ()</p>		
<p>3. ¿Con que frecuencia compra usted medicamentos?</p> <p>1. Diario..... ♦ ()</p> <p>2. Semanales..... ♦ ()</p> <p>3. Quincenales..... ♦ ()</p> <p>4. Mensuales..... ♦ ()</p> <p>5. Muy esporádicamente..... ♦ ()</p>	<p>4. ¿Por cuales razones es más frecuente que usted compre medicamentos? (varias opciones es válido)</p> <p>1. Dolor agudo..... ♦ ()</p> <p>2. Malestar general..... ♦ ()</p> <p>3. Enfermedad ocasional..... ♦ ()</p> <p>4. Enfermedad Crónica..... ♦ ()</p> <p>5. Control anticonceptivo..... ♦ ()</p> <p>6. Otros..... ♦ ()</p>		
<p>5. ¿En qué tipo de locales suele usted comprar Medicamentos? (varias opciones es válido)</p> <p>1. Farmacias Tradicionales..... ♦ ()</p> <p>2. Farmacias de Cadena..... ♦ ()</p> <p>3. Supermercado/ Autoservicio..... ♦ ()</p> <p>4. Hipermercado (Walmart)..... ♦ ()</p> <p>5. Otros</p>	<p>6. ¿Cuáles con las ultimas 4 farmacias en las que ha hecho un compra de medicamentos?</p> <p>1. _____</p> <p>2. _____</p> <p>3. _____</p> <p>4. _____</p>		
<p>7. ¿Cuáles son los atributos que influyen más en la selección del lugar donde compra medicamentos? Ordene los atributos de 1 a 12 en orden de importancia donde 1 es el más importante y 12 el menos importante.</p> <table border="0"> <tr> <td style="vertical-align: top;"> <ul style="list-style-type: none"> - Cercanía de su lugar de vivienda () - Conveniencia en el viaje de salida y regreso () - Limpieza y orden () - Amabilidad e interés () - Tiempo de espera () - Formas de pago variadas () </td> <td style="vertical-align: top;"> <ul style="list-style-type: none"> - Horarios de atención () - Rapidez en la atención () - Seguridad de la tienda () - Precios () - Ofertas () - Confianza en el profesión que atiende () </td> </tr> </table>		<ul style="list-style-type: none"> - Cercanía de su lugar de vivienda () - Conveniencia en el viaje de salida y regreso () - Limpieza y orden () - Amabilidad e interés () - Tiempo de espera () - Formas de pago variadas () 	<ul style="list-style-type: none"> - Horarios de atención () - Rapidez en la atención () - Seguridad de la tienda () - Precios () - Ofertas () - Confianza en el profesión que atiende ()
<ul style="list-style-type: none"> - Cercanía de su lugar de vivienda () - Conveniencia en el viaje de salida y regreso () - Limpieza y orden () - Amabilidad e interés () - Tiempo de espera () - Formas de pago variadas () 	<ul style="list-style-type: none"> - Horarios de atención () - Rapidez en la atención () - Seguridad de la tienda () - Precios () - Ofertas () - Confianza en el profesión que atiende () 		
<p>8. ¿Qué otro servicio o producto consume usted en la farmacia _____?(varias opciones es válido)</p> <p>1. Recargas telefónicas..... ♦ ()</p> <p>2. BN servicios..... ♦ ()</p> <p>3. Lotería..... ♦ ()</p> <p>4. Consulta Médica..... ♦ ()</p>	<p>9. Hoy, ¿Vinó usted solo/a o acompañado/a?</p> <p>1. Solo/a..... ♦ ()</p> <p>2. Acompañado/a por niños..... ♦ ()</p> <p>3. Acompañado/a por adulto(s)..... ♦ ()</p> <p>4. Acompañado/a por ambos..... ♦ ()</p>		

Grado de Satisfacción

Ahora pensando en los productos y servicios que le ofrece la cadena de Farmacias Santiago.

10. Globalmente, si 5 significa que UD está muy satisfecho/a y 1 que está muy insatisfecho/a cuán satisfecho/a se sintió UD la última vez que hizo compras en la Farmacia _____?

1. Muy satisfecho..... ♦ ()
2. Satisfecho..... ♦ ()
3. Regular..... ♦ ()
4. Insatisfecho..... ♦ ()
5. Muy insatisfecho..... ♦ ()

12. Ahora quisiera que me diga, utilizando la escala de 1 a 5, ¿cómo evaluaría usted su intención de recomendar los productos y servicios de este punto de venta?

1. Definitivamente Si..... ♦ ()
2. Quizás SI..... ♦ ()
3. No lo sabe..... ♦ ()
4. Puede ser que NO..... ♦ ()
5. Definitivamente NO..... ♦ ()

14. En una escala de 1 a 5 donde 1 es la calificación más baja y 5 es la máxima. Por favor indíqueme ¿Qué tan satisfecho está con cada uno de los aspectos que le voy a mencionar relacionados con este punto de venta?

- Cercanía de su lugar de vivienda ()
- Limpieza y orden ()
- Amabilidad e interés del personal ()
- Tiempo de espera de atención ()
- Tiempo de espera en la caja ()
- Formas de pago ()
- Encontró lo que buscaba ()

11. A corto plazo y pensando en una escala de 1 a 5, ¿qué nota le pondría a su intención de seguir utilizando los productos y servicios de la Cadena de Farmacias Santiago en este punto de venta?

1. Definitivamente Si..... ♦ ()
2. Quizás SI..... ♦ ()
3. No lo sabe..... ♦ ()
4. Puede ser que NO..... ♦ ()
5. Definitivamente NO..... ♦ ()

13. Ahora quisiera que hablemos de los precios, si usted compara los costos de estos productos y servicios ofrecidos en este local con respecto a otras farmacias ¿usted cómo calificaría tales costos?

1. Mucho más bajos..... ♦ ()
2. Más bajos..... ♦ ()
3. Iguales..... ♦ ()
4. Más altos..... ♦ ()
5. Mucho más altos..... ♦ ()

- Efectividad de la medicina ()
- Horarios de atención ()
- Rapidez en la atención ()
- Seguridad de la tienda ()
- Coherencia en Precios ()
- Valor por mi dinero ()
- Confianza en el profesión que atiende ()

15. ¿Quiere usted hacerle una sugerencia específica a este punto de venta de la Cadena de Farmacias Santiago?

Características de la persona entrevistada y su núcleo familiar

16. (Opcional) Nombre del entrevistado:

17. (Opcional) Teléfono:

18. Sexo

1. Hombre..... ♦ ()
2. Mujer..... ♦ ()

19. Edad

1. 14 a 20.....♦ ()
2. 21 a 30.....♦ ()
3. 31 a 40.....♦ ()
4. 41 a 50.....♦ ()
5. 51 a 60.....♦ ()
6. 60 o más.....♦ ()

20. Estado Civil

1. Soltero (a).....♦ ()
2. Matrimonio o pareja.....♦ ()
3. Unión libre.....♦ ()
4. Divorciado.....♦ ()

21. Descendenci

1. Con hijos (as).....♦ ()
2. Sin hijos(as).....♦ ()

5. Viudo (a).....♦ ()

Características de la persona entrevistada y su núcleo familiar

22. Estructura familiar

Nº TOTAL PERSONAS DEL HOGAR: _____
Ocupados (tc) _____ Jubilados _____
Ocupados (tp) _____ Estudiantes _____
Sin trabajo _____ Niños <5años _____

23. Lugar de Residencia

1. Tres Ríos.....♦ ()
2. San Diego.....♦ ()
3. San Juan.....♦ ()
4. Otro ♦ () especifique _____

24. ¿Cuál es su último nivel de estudios?

1. Sin estudios
2. Primaria Completa.....♦ ()
3. Secundaria Completa.....♦ ()
4. Técnico Completa.....♦ ()
5. Universitaria Completa.....♦ ()
6. Posgrado Completa.....♦ ()

25. Último Título obtenido

1. Sin estudios...♦ ()
2. Primaria ...♦ ()
3. Secundaria...♦ ()
4. Técnico...♦ ()
5. Universitaria ...♦ ()
6. Posgrado...♦ ()

26. Ingreso familiar promedio (opcional)

1. Menos de 250 mil.....♦ ()
2. Entre 251 mil y 300 mil.....♦ ()
3. Entre 301 mil y 400 mil♦ ()
4. Entre 401 mil y 500 mil♦ ()
5. Entre 501 mil y 1 millón.....♦ ()
6. Superior a 1 millón.....♦ ()

27. ¿Para ubicarla/lo geográficamente, qué modo de desplazamiento utilizó para venir a la farmacia?

1. En moto.....♦ ()
2. En automóvil.....♦ ()
3. Transporte público.....♦ ()
4. A pie/ en bicicleta.....♦ ()

28. ¿Y cuántos minutos duró para llegar?

1. De 0 a 3 minutos.....♦ ()
2. De 4 a 10 minutos.....♦ ()
3. De 11 a 20 minutos.....♦ ()
4. Más de 20 minutos.....♦ ()

29. ¿Posee seguro de algún tipo?

1. Sí.....♦ () 13.1 ¿Cuál?:
1.1 CCSS.....♦ ()
1.2 INS.....♦ ()
1.3 Otro.....♦ ()
2. No.....♦ ()

Si la respuesta es sí pasas a 13.1

si la respuesta es no pasar a 14.

30. ¿Cuál es su Profesión u oficio?

2. Ama de casa.....♦ ()
3. Estudiante.....♦ ()
4. Operario Técnico.....♦ ()
5. Profesional.....♦ ()

Para llenar por el encuestador

Encuesta realizada en la zona de:

1- Tres ríos ()

2- Aserrí ()

Hora de la encuesta: De 9:00 am a 1:00 pm ()

De 1:00 pm a 5:00 pm ()

De 5:00 pm en adelante ()

Datos de Control: Día: _____

Mes: _____

Nombre del entrevistador: Nombre _____

Primer Apellido _____

Segundo Apellido _____

Mensaje de la empresa: (FAVOR LEER AL TERMINAR AL CLIENTE)

Muchas gracias por la información brindada, será tratada con toda la discrecionalidad del caso y contribuirá sin lugar a dudas a mejorar el servicio y a orientar a la cadena en decisiones que mejoren la satisfacción de sus clientes al hacer sus compras en este punto de venta. De nuevo MUCHAS GRACIAS.

Anexo # 6 Encuesta sobre los hábitos de compras y satisfacción de los clientes potenciales de la Cadena de Farmacias Santiago

Mensaje de la empresa: (FAVOR LEER ANTES DE EMPEZAR AL CLIENTE)

El propósito de esta encuesta es ayudarnos a darle un mejor servicio y a evaluar nuestro desempeño. No hay respuestas correctas o incorrectas, solo nos interesa la sinceridad de su opinión, sus respuestas serán tratadas con alto grado de confidencialidad y con el único objetivo se poder servirle mejor en el futuro.

Hábitos de compra y consumo													
<p>1. ¿Compra usted medicamentos?</p> <p>1. Si..... ♦ ()</p> <p>2. No..... ♦ ()</p> <p>Si la respuesta es sí paras a 2 si la respuesta es no pasar a 8.</p>	<p>2. Del total de sus compras mensuales ¿cuánto gasta en medicamentos?</p> <p>1. 10% o menos..... ♦ ()</p> <p>2. De un 11% a un 20%..... ♦ ()</p> <p>3. Más de un 20 %..... ♦ ()</p>												
<p>3. ¿Con qué frecuencia compra usted medicamentos?</p> <p>1. Diario..... ♦ ()</p> <p>2. Semanales..... ♦ ()</p> <p>3. Quincenales..... ♦ ()</p> <p>4. Mensuales..... ♦ ()</p> <p>5. Muy esporádicamente..... ♦ ()</p>	<p>4. ¿Por cuales razones es más frecuente que usted compre medicamentos? (varias opciones es válido)</p> <p>1. Dolor agudo..... ♦ ()</p> <p>2. Malestar general..... ♦ ()</p> <p>3. Enfermedad ocasional..... ♦ ()</p> <p>4. Enfermedad Crónica..... ♦ ()</p> <p>5. Control anticonceptivo..... ♦ ()</p> <p>6. Otros..... ♦ ()</p>												
<p>5. ¿En qué tipo de locales suele usted comprar Medicamentos? (varias opciones es válido)</p> <p>1. Farmacias Tradicionales..... ♦ ()</p> <p>2. Farmacias de Cadena..... ♦ ()</p> <p>3. Supermercado/ Autoservicio..... ♦ ()</p> <p>4. Hipermercado (Walmart)..... ♦ ()</p> <p>5. Otros</p>	<p>6. ¿Cuáles con las ultimas 4 farmacias en las que ha hecho un compra de medicamentos?</p> <p>1. _____</p> <p>2. _____</p> <p>3. _____</p> <p>4. _____</p>												
<p>7. ¿Cuáles son los atributos que influyen más en la selección del lugar donde compra medicamentos? Ordene los atributos de 1 a 12 en orden de importancia donde 1 es el más importante y 12 el menos importante.</p> <table border="0"> <tr> <td>- Cercanía de su lugar de vivienda ()</td> <td>- Horarios de atención ()</td> </tr> <tr> <td>- Conveniencia en el viaje de salida y regreso ()</td> <td>- Rapidez en la atención ()</td> </tr> <tr> <td>- Limpieza y orden ()</td> <td>- Seguridad de la tienda ()</td> </tr> <tr> <td>- Amabilidad e interés ()</td> <td>- Precios ()</td> </tr> <tr> <td>- Tiempo de espera ()</td> <td>- Ofertas ()</td> </tr> <tr> <td>- Formas de pago variadas ()</td> <td>- Confianza en el profesión que atiende ()</td> </tr> </table>		- Cercanía de su lugar de vivienda ()	- Horarios de atención ()	- Conveniencia en el viaje de salida y regreso ()	- Rapidez en la atención ()	- Limpieza y orden ()	- Seguridad de la tienda ()	- Amabilidad e interés ()	- Precios ()	- Tiempo de espera ()	- Ofertas ()	- Formas de pago variadas ()	- Confianza en el profesión que atiende ()
- Cercanía de su lugar de vivienda ()	- Horarios de atención ()												
- Conveniencia en el viaje de salida y regreso ()	- Rapidez en la atención ()												
- Limpieza y orden ()	- Seguridad de la tienda ()												
- Amabilidad e interés ()	- Precios ()												
- Tiempo de espera ()	- Ofertas ()												
- Formas de pago variadas ()	- Confianza en el profesión que atiende ()												
<p>8. ¿Qué otro servicio o producto consume usted en las farmacia _____? (varias opciones es válido)</p> <p>1. Recargas telefónicas..... ♦ ()</p> <p>2. BN servicios..... ♦ ()</p> <p>3. Lotería..... ♦ ()</p> <p>4. Consulta Médica..... ♦ ()</p> <p>5. Otros..... ♦ () especifique: _____</p>	<p>9. ¿Visita usted la farmacia solo/a o acompañado/a?</p> <p>1. Solo/a..... ♦ ()</p> <p>2. Acompañado/a por niños..... ♦ ()</p> <p>3. Acompañado/a por adulto(s)..... ♦ ()</p> <p>4. Acompañado/a por ambos..... ♦ ()</p>												

Preferencia de los consumidores

<p>10. Globalmente, si 5 significa que UD está muy satisfecho/a y 1 que está muy insatisfecho/a cuán satisfecho/a se sintió UD la última vez que visito las farmacias que visita en la zona?</p> <p>6. Muy satisfecho..... ♦ ()</p> <p>7. Satisfecho..... ♦ ()</p> <p>8. Regular..... ♦ ()</p> <p>9. Insatisfecho..... ♦ ()</p> <p>10. Muy insatisfecho..... ♦ ()</p>	<p>11. ¿Estaría usted dispuesto a probar en otro Local?</p> <p>1. Definitivamente Si..... ♦ ()</p> <p>2. Quizás SI..... ♦ ()</p> <p>3. Puede ser que NO..... ♦ ()</p> <p>4. Definitivamente NO..... ♦ ()</p>
<p>12. ¿Cree usted que sería bueno tener otra opción de Farmacia en la zona?</p> <p>1. Definitivamente Si..... ♦ ()</p> <p>2. Quizás SI..... ♦ ()</p> <p>3. Puede ser que NO..... ♦ ()</p> <p>4. Definitivamente NO..... ♦ ()</p>	<p>13. Ahora quisiera que hablemos del horario de atención que usted preferiría para nuestro supuesta nueva Farmacia</p> <p>1. De 7:00 am a 7:00 pm..... ♦ ()</p> <p>2. De 8:00 am a 8:00 pm..... ♦ ()</p> <p>3. De 9:00 am a 9:00 pm..... ♦ ()</p> <p>4. De 10:00 am a 10:00 pm..... ♦ ()</p>
<p>14. En una escala de 1 a 5 donde 1 es la calificación más baja y 5 es la máxima. Por favor indíqueme ¿Qué cosas son más importantes para usted cuando decide donde comprar sus medicamentos?</p> <p>4. Cercanía de su lugar de vivienda ()</p> <p>5. Limpieza y orden ()</p> <p>6. Amabilidad e interés del personal ()</p> <p>7. Tiempo de espera de atención ()</p> <p>8. Tiempo de espera en la caja ()</p> <p>9. Formas de pago ()</p> <p>10. Encontró lo que buscaba ()</p>	<p>11. Efectividad de la medicina ()</p> <p>12. Horarios de atención ()</p> <p>13. Rapidez en la atención ()</p> <p>14. Seguridad de la tienda ()</p> <p>15. Coherencia en Precios ()</p> <p>16. Valor por mi dinero ()</p> <p>17. Confianza en el profesión que atiende ()</p>
<p>15. En una escala de 1 a 5 donde 1 es la calificación más baja y 5 es la máxima. Por favor indíqueme ¿Dónde cree usted que deberíamos publicitar una posible apertura para que toda la zona se enterare rápidamente?</p> <p>1. Radio ()</p> <p>2. Volantes insertos en el periódico ()</p> <p>3. Volantes en la calle/ casa a casa ()</p>	<p>4. Megáfono ()</p> <p>5. Facebook ()</p> <p>6. Pintura de autobús ()</p>
<p>16. ¿Quiere usted hacerle una sugerencia específica a este punto de venta de la Cadena de Farmacias Santiago?</p> <p>_____</p>	

Características de la persona entrevistada y su núcleo familiar

<p>17. (Opcional) Nombre del entrevistado:</p> <p>18. (Opcional) Teléfono:</p> <p>19. Sexo</p> <p>1. Hombre..... ♦ ()</p> <p>2. Mujer..... ♦ ()</p>	<p>20. Edad</p> <p>1. 14 a 20..... ♦ ()</p> <p>2. 21 a 30..... ♦ ()</p> <p>3. 31 a 40..... ♦ ()</p> <p>4. 41 a 50..... ♦ ()</p> <p>5. 51 a 60..... ♦ ()</p> <p>6. 60 o más..... ♦ ()</p>
<p>21. Estado Civil</p> <p>1. Soltero (a)..... ♦ ()</p> <p>2. Matrimonio o pareja..... ♦ ()</p> <p>3. Unión libre..... ♦ ()</p> <p>4. Divorciado..... ♦ ()</p> <p>5. Viudo (a)..... ♦ ()</p>	<p>22. Descendencia</p> <p>1. Con hijos (as)..... ♦ ()</p> <p>2. Sin hijos(as)..... ♦ ()</p>

Características de la persona entrevistada y su núcleo familiar

23. Estructura familiar

Nº TOTAL PERSONAS DEL HOGAR: _____
 Ocupados (tc) _____ Jubilados _____
 Ocupados (tp) _____ Estudiantes _____
 Sin trabajo _____ Niños <5años _____

24. Lugar de Residencia

1. Tres Ríos.....♦ ()
2. San Diego.....♦ ()
3. San Juan.....♦ ()
4. Otro ♦ () especifique _____

25. ¿Cuál es su último nivel de estudios?

1. Sin estudios
2. Primaria Completa.....♦ ()
3. Secundaria Completa.....♦ ()
4. Técnico Completa.....♦ ()
5. Universitaria Completa.....♦ ()
6. Posgrado Completa.....♦ ()

26. Último Título obtenido

1. Sin estudios...♦ ()
2. Primaria ...♦ ()
3. Secundaria...♦ ()
4. Técnico...♦ ()
5. Universitaria ...♦ ()
6. Posgrado...♦ ()

27. Ingreso familiar promedio (opcional)

1. Menos de 250 mil.....♦ ()
2. Entre 251 mil y 300 mil.....♦ ()
3. Entre 301 mil y 400 mil♦ ()
4. Entre 401 mil y 500 mil♦ ()
5. Entre 501 mil y 1 millón.....♦ ()
6. Superior a 1 millón.....♦ ()

28. ¿Para ubicarla/lo geográficamente, que modo de desplazamiento utiliza?

1. En moto.....♦ ()
2. En automóvil.....♦ ()
3. Transporte público.....♦ ()
4. A pie/ en bicicleta.....♦ ()

29. ¿Y cuántos minutos durará para llegar de su lugar de residencia a este punto?

1. De 0 a 3 minutos.....♦ ()
2. De 4 a 10 minutos.....♦ ()
3. De 11 a 20 minutos.....♦ ()
4. Más de 20 minutos.....♦ ()

30. ¿Posee seguro de algún tipo?

1. Sí.....♦ () 13.2 ¿Cuál?:
2. No.....♦ ()

Si la respuesta es sí paras a 13.1
 si la respuesta es no pasar a 14.

1. CCSS.....♦ ()
2. INS.....♦ ()
3. Otro.....♦ ()

31. ¿Cuál es su Profesión u oficio?

1. Ama de casa.....♦ ()
2. Estudiante.....♦ ()
3. Operario Técnico.....♦ ()
4. Profesional.....♦ ()

¿Para llenar por el encuestador

Encuesta realizada en la zona de:

3- Tres ríos ()

4- Aserrí ()

Hora de la encuesta:

De 9:00 am a 1:00 pm ()

De 1:00 pm a 5:00 pm ()

De 5:00 pm en adelante ()

Datos de Control:

Día: _____

Mes: _____

Nombre del entrevistador:

Nombre

Primer Apellido

Segundo Apellido

Mensaje de la empresa: (FAVOR LEER AL TERMINAR AL CLIENTE)

Muchas gracias por la información brindada, será tratadas con toda la discrecionalidad del caso y contribuirá a orientar a la cadena en sus decisiones futuras. De nuevo MUCHAS GRACIAS.

Anexo # 7 Registro de información de visita a la competencia.

Hora de llegada: _____

1. El local Luce
 - a.1 Limpio y ordenado ()
 - a.2 Limpio y desordenado ()
 - a.3 Sucio pero ordenado ()
 - a.4 Sucio y desordenado ()
 - b.1 Amplio e iluminado ()
 - b.2 Amplio pero sin luz ()
 - b.3 Estrecho pero iluminado ()
 - b.4 Estrecho y sin luz ()
2. Seguridad el lugar
 - Si ()
 - No ()
3. Lugar para parqueo
 - Si ()
 - No ()
4. Tiempo para que se le atienda
 - Inmediato ()
 - De 1 minuto a 3 minutos ()
 - Más de 3 minutos ()
5. Tipo de atención
 - Atento y cortés ()
 - Rápido pero efectivo ()
 - Rápido pero Desinteresado ()
 - Lento y desinteresado ()
6. Exhibición de productos
 - Amplia ()
 - Limitada ()
7. Ofrece servicios además de la venta de medicamentos
 - Cuidad personal ()
 - BN servicios ()
 - Recargas ()
 - Médico ()
8. Se encontró toda la lista de medicamentos
 - Si ()
 - No ()
9. Precio
 - ACETAMINOFÉN _____
 - ANTIFLUDES _____
 - MUCUSULVAN _____
 - ENTEROGERMINA _____
 - NATALLE _____
 - YASMIN _____
 - PROPANOLOL 20 MG _____
 - PREDNISONA _____
10. Descuento por la compra
 - Si ()
 - No ()
11. Hizo fila en la caja por más de 3 minutos
 - Si ()
 - No ()

Hora de Salida: _____

Anexo # 8 Lista de Marcas a incluir

Marca	Laboratory	Uso	Categoría
Acepress - (2)	Stein	Hipertension	CV Cardiovascular
Aclasta - (1)	Novartis Pharma	Osteoporosis	Osteomuscular
Adalat Oros - (3)	Bayer Schering Ph	Hipertension	CV Cardiovascular
Altruline - (3)	Pfizer	Depresion	SNC Sistema Nervioso Central
Amaryl - (2)	Sanofi-aventis	Diabetes	DM Diabetes
Angeliq - (1)	Bayer Schering Ph	Hormonal	Hormonal
Aprovel - (3)	Sanofi-aventis	Hipertension	CV Cardiovascular
Asoglutan - (2)	Asofarma	Artrosis	Osteomuscular
Atacand - (3)	Astrazeneca	Hipertension	CV Cardiovascular
Atacand Plus - (3)	Astrazeneca	Hipertension	CV Cardiovascular
Atorvastatina - (2)	Calox	Colesterol	CV Cardiovascular
Avamys - (1)	Glaxosmithkline	Nasal	Respiratorio
Blopress Plus - (1)	Abbott	Hipertension	CV Cardiovascular
Bonviva - (2)	Roche	Osteoporosis	Osteomuscular
Brivox - (1)	Menarini	Herpes	Dermatológico
Caduet - (3)	Pfizer	Hipertension	CV Cardiovascular
Carbimen - (4)	Menarini	Hipertension	CV Cardiovascular
Cardura - (2)	Pfizer	Próstata	Genito Urinario
Cipramil - (1)	Abbott	Depresion	SNC Sistema Nervioso Central
Coaprovel - (3)	Sanofi-aventis	Hipertension	CV Cardiovascular
Co-diovan - (7)	Novartis Pharma	Hipertension	CV Cardiovascular
Concor - (3)	Merck	Hipertension	CV Cardiovascular
Controlip - (1)	Abbott	Triglicéridos	CV Cardiovascular
Coreg - (4)	Roche	Hipertension	CV Cardiovascular
Coversyl - (1)	Servier	Hipertension	CV Cardiovascular
Cozaar - (3)	Msd	Hipertension	CV Cardiovascular
Crestor - (8)	Astrazeneca	Colesterol	CV Cardiovascular
Cymbalta - (3)	Lilly	Depresion	SNC Sistema Nervioso Central
Detrusitol - (1)	Pfizer	Incontinencia Urinaria	Genito Urinario
Diamicon-mr - (1)	Servier	Diabetes	DM Diabetes
Diflucan - (4)	Pfizer	Hongos	Dermatológico
Dilantin - (1)	Pfizer	Epilepsia	SNC Sistema Nervioso Central
Diovan - (6)	Novartis Pharma	Hipertension	CV Cardiovascular
Disgren - (1)	Menarini	Antiagregante Plaquetario	Cv Cardiovascular
Efexor-xr - (2)	Pfizer	Depresion	SNC Sistema Nervioso Central
Emend - (1)	Msd	Nauseas	SNC Sistema Nervioso Central
Endolis - (2)	Global Farma	Triglicéridos	CV Cardiovascular
Epival - (3)	Abbott	Epilepsia	SNC Sistema Nervioso Central
Epival Er - (1)	Abbott	Epilepsia	SNC Sistema Nervioso Central
Eranz - (2)	Pfizer	Alzheimer	SNC Sistema Nervioso Central
Esportal - (1)	Panalab	Próstata	Genito Urinario
Evista - (2)	Lilly	Hormonal	Hormonal
Exelon Patch - (2)	Novartis Pharma	Alzheimer	SNC Sistema Nervioso Central
Exforge - (5)	Novartis Pharma	Hipertension	CV Cardiovascular
Expansia - (1)	Stein	Antiagregante Plaquetario	Cv Cardiovascular
Flixotide - (4)	Glaxosmithkline	Asma	Respiratorio

Foradil - (1)	Novartis Pharma	Asma	Respiratorio
Fosamax Plus - (2)	Msd	Osteoporosis	Osteomuscular
Geodon - (4)	Pfizer	Esquizofrenia	SNC Sistema Nervioso Central
Glucovance - (3)	Merck	Diabetes	DM Diabetes
Hiperlipen - (2)	Sanofi-aventis	Triglicéridos	CV Cardiovascular
Hyzaar - (5)	Msd	Hipertension	CV Cardiovascular
Idena - (1)	Asofarma	Osteoporosis	Osteomuscular
Inderal - (2)	Astrazeneca	Hipertension	CV Cardiovascular
Isotriderm - (2)	Gynopharm	Acne	Dermatológico
Janumet - (2)	Msd	Diabetes	DM Diabetes
Lamictal - (3)	Glaxosmithkline	Epilepsia	SNC Sistema Nervioso Central
Lantus - (3)	Sanofi-aventis	Diabetes	DM Diabetes
Lexapro - (3)	Abbott	Depresion	SNC Sistema Nervioso Central
Lipitor - (4)	Pfizer	Colesterol	CV Cardiovascular
Livial - (2)	Msd	Osteoporosis	Osteomuscular
Lyrica - (6)	Pfizer	Epilepsia	SNC Sistema Nervioso Central
Meneparol Plus - (2)	Menarini	Hígado	Digestivo
Micardis - (2)	Boehringer Ing	Hipertension	CV Cardiovascular
Micardis Plus - (1)	Boehringer Ing	Hipertension	CV Cardiovascular
Miflonide - (2)	Novartis Pharma	Asma	Respiratorio
Nasonex - (4)	Msd	Nasal	Respiratorio
Natrilix - (1)	Servier	Hipertension	CV Cardiovascular
Nebilet - (2)	Menarini	Hipertension	CV Cardiovascular
Neurontin - (3)	Pfizer	Epilepsia	SNC Sistema Nervioso Central
Nevanac - (1)	Alcon	Oftálmico	Oftálmico
Norvasc - (3)	Pfizer	Hipertension	CV Cardiovascular
Ogastro - (5)	Abbott	Gastritis	Digestivo
Olmetec - (2)	Msd	Hipertension	CV Cardiovascular
Olmetec Plus - (2)	Msd	Hipertension	CV Cardiovascular
Omacor - (1)	Grupo Ferrer	Colesterol	CV Cardiovascular
Paroxetina - (1)	Calox	Depresion	SNC Sistema Nervioso Central
Paxil - (4)	Glaxosmithkline	Depresion	SNC Sistema Nervioso Central
Plavix - (2)	Sanofi-aventis	Antiagregante Plaquetario	Cv Cardiovascular
Plendil - (2)	Astrazeneca	Hipertension	CV Cardiovascular
Premarin - (1)	Pfizer	Hormonal	Hormonal
Preterax - (1)	Servier	Hipertension	CV Cardiovascular
Pristiq - (3)	Pfizer	Depresion	SNC Sistema Nervioso Central
Procoralan - (2)	Servier	Angina	CV Cardiovascular
Propecia - (1)	Msd	Caida Cabello	Dermatológico
Proscar - (1)	Msd	Próstata	Genito Urinario
Prozac - (1)	Lilly	Depresion	SNC Sistema Nervioso Central
Pulmicort - (5)	Astrazeneca	Asma	Respiratorio
Quetidin - (8)	Gynopharm	Psicosis	SNC Sistema Nervioso Central
Rasilez - (2)	Novartis Pharma	Hipertension	CV Cardiovascular
Remeron - (1)	Msd	Depresion	SNC Sistema Nervioso Central
Reminyl Er - (2)	Janssen-cilag	Alzheimer	SNC Sistema Nervioso Central
Rhinocort Aqua - (2)	Astrazeneca	Nasal	Respiratorio
Risperdal - (7)	Janssen-cilag	Psicosis	SNC Sistema Nervioso Central
Rispolux - (3)	Sandoz	Psicosis	SNC Sistema Nervioso Central
Roaccutane - (2)	Roche	Acne	Dermatológico
Seretide Mdpi - (6)	Glaxosmithkline	Asma	Respiratorio

Seroquel - (4)	Astrazeneca	Psicosis	SNC Sistema Nervioso Central
Singular - (5)	Msd	Asma	Respiratorio
Somazina - (4)	Grupo Ferrer	Memoria	SNC Sistema Nervioso Central
Spiriva - (2)	Boehringer Ing	Epoc	Respiratorio
Sporanox - (2)	Janssen-cilag	Hongos	Dermatológico
Symbicort - (5)	Astrazeneca	Asma	Respiratorio
Synvisc - (1)	Novartis Pharma	Artrosis	Osteomuscular
Telorzan - (1)	Gutis	Psicosis	SNC Sistema Nervioso Central
Tenormin - (2)	Astrazeneca	Hipertension	CV Cardiovascular
Topamac - (3)	Janssen-cilag	Epilepsia	SNC Sistema Nervioso Central
Urginal Ud - (1)	Panalab	Incontinencia Urinaria	Genito Urinario
Vannair - (2)	Astrazeneca	Asma	Respiratorio
Venosmil - (3)	Faes	Circulación	CV Cardiovascular
Viartril-s - (3)	Rotta	Artrosis	Osteomuscular
Wellbutrin - (3)	Glaxosmithkline	Cesacion De Fumado	Snc Sistema Nervioso Central
Xarelto - (1)	Bayer Schering Ph	Coagulacion	CV Cardiovascular
Ziac - (6)	Merck	Hipertension	CV Cardiovascular
Zocor - (3)	Msd	Hipertension	CV Cardiovascular
Zyprexa - (3)	Lilly	Psicosis	SNC Sistema Nervioso Central