

UNIVERSIDAD DE COSTA RICA

SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSGRADO

**PROPUESTA DE PLAN DE MERCADEO PARA LA CADENA DE FARMACIAS
DON GERARDO**

Trabajo final de investigación aplicada sometido a la consideración de la Comisión del Programa de Estudios del Posgrado en Administración y Dirección de Empresas para optar al grado y título de Maestría Profesional en Administración y Dirección de Empresas con Énfasis en Mercadeo y Ventas

ANA YANCY ALPÍZAR RODRÍGUEZ

SEBASTIÁN GARCÍA BUSTAMANTE

Ciudad Universitaria Rodrigo Facio, Costa Rica

2019

Agradecimientos

A Dios por la vida y por la oportunidad de cumplir este sueño.

A toda nuestra familia, padres, hermanos y amigos, por todo el apoyo incondicional que siempre nos han brindado.

A nuestro tutor y los lectores de tesis que hicieron su mayor esfuerzo por guiarnos de la mejor manera.

Y a todos aquellos que de alguna u otra forma se vieron involucrados y nos brindaron su apoyo a lo largo de todo nuestro proceso tanto de realización del proyecto como de la formación profesional.

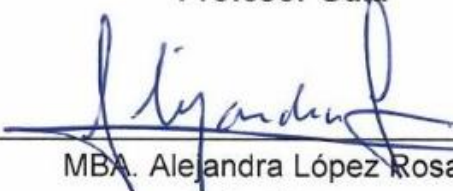
"Este trabajo final de investigación aplicada fue aceptado por la Comisión del Programa de Estudios de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas de la Universidad de Costa Rica, como requisito parcial para optar al grado y título de Maestría Profesional en Administración y Dirección de Empresas con Énfasis en Mercadeo y Ventas".



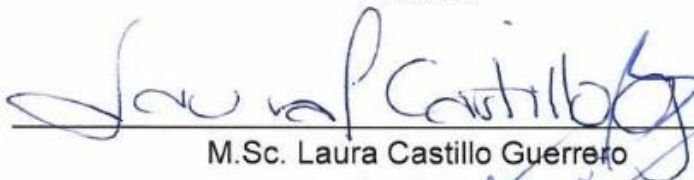
MBA. Oscar Acuña Fernández
**Representante del Decano
Sistema de Estudios de Posgrado**



MBA. Roque Rodríguez Chacón
Profesor Guía



MBA. Alejandra López Rosales
Lectora



M.Sc. Laura Castillo Guerrero
Lectora

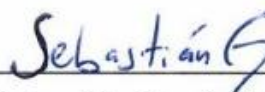


M.Sc. Ridiguer Artavia Barboza
**Director del Programa de Posgrado en Administración y Dirección de
Empresas**



Ana Yancy Alpizar Rodríguez

Sustentante



Sebastián García Bustamante

Sustentante

Tabla de Contenido

Portada.....	i
Agradecimientos.....	ii
Hoja de aprobación.....	iii
Tabla de Contenido.....	iv
Resumen Ejecutivo.....	vii
Introducción y Justificación.....	1
CAPÍTULO I: Descripción de la farmacia comunitaria en Costa Rica, así como las perspectivas teóricas referentes al plan de mercadeo	3
1.1 Industria de la Farmacia Comunitaria	3
1.1.1 Reseña histórica de la Farmacia Comunitaria en Costa Rica.	3
1.1.2 Conceptos Relevantes y Situación actual.	5
1.1.3 La publicidad de medicamentos.	10
2.1 Aspectos conceptuales.....	13
2.1.1 Mercadeo.	13
2.1.2 Objetivos del mercadeo.	13
2.1.3 Definición de plan de mercadeo.....	14
2.1.4 Mezcla de mercadotecnia.	15
2.1.5 Productos.....	15
2.1.6 Servicios.	16
2.1.7 Mercadeo de servicios.	16
2.1.8 FODA.	16
2.1.9 Marca.	17
2.1.10 Valor agregado.	18
2.1.11 Cadena de valor.....	18
2.1.12 Calidad de servicio.....	18
2.1.13 Posicionamiento de marca.....	19
2.1.14 Administración de las relaciones con el cliente CRM.....	20
2.1.15 Relaciones Públicas.....	20

CAPÍTULO II: Descripción de la cadena de farmacias Don Gerardo, su entorno y su estrategia de negocios actual.....	22
2.1 Aspectos Generales de la empresa.....	22
2.1.1 Estructura.....	22
2.1.2 Reseña histórica.	23
2.1.3 Cultura organizacional.	26
2.3 Descripción del servicio y productos de la empresa.....	31
2.4 Proveedores	32
2.5 Clientes.....	34
2.6 Descripción del proceso de venta.....	35
2.6.1 Proceso de venta.	35
2.6.2 Servicio postventa.....	37
2.7 Competencia	38
2.8 Situación financiera actual.....	39
2.9 Mercadeo actual	39
CAPÍTULO III: Análisis de la investigación y trabajo de campo	44
3.1 Objetivo de la investigación	44
3.2 Encuesta dirigida al consumidor final	45
3.3 Encuesta dirigida a los colaboradores de la empresa	61
3.4 Análisis de mercado	78
3.5 Análisis de competencia	83
3.6 FODA.....	87
Justificación de la propuesta	90
Factores críticos del éxito.....	91
Objetivo de la propuesta.....	92
Mercado Meta o Público Objetivo.....	92
Propuesta estratégica.....	93
Estrategia de producto y servicio	94
Estrategia de precio	99
Estrategia de plaza	101
Estrategia de promoción	102

Estrategia de procesos	109
Estrategia del entorno físico.....	115
Estrategia de personal	117
Justificación económica.....	122
CAPÍTULO IV: Conclusiones y recomendaciones de la propuesta de plan de mercadeo para la cadena de Farmacias Don Gerardo	125
Conclusiones	125
Recomendaciones.....	127
Bibliografía	129
Anexo 1. Vista detallada de la Figura 20. Servicios brindados en los distintos puntos de venta de farmacias Don Gerardo. Fuente: SurveyMonkey.	132
Anexo 2. Nombre y ubicación de los puntos de venta de Farmacias Don Gerardo.	133
Anexo 3. Análisis de ventas comparada con el año anterior para los años 2017 y 2018.	134
Anexo 4. Ejemplo de la determinación del porcentaje de ventas diarias para el semáforo.....	134

Resumen Ejecutivo

El primer capítulo, se divide en dos secciones, en la primera se plantea la descripción del contexto de la industria de la Farmacia Comunitaria en Costa Rica. En la segunda sección se abarcan las perspectivas teóricas referentes al plan de mercadeo de forma que se puedan conocer los conceptos teóricos más relevantes. Tanto el contexto de la industria como los conceptos más determinantes del plan de mercadeo permiten tener un panorama más claro del proyecto desarrollado.

El segundo capítulo presenta un diagnóstico de la empresa para poder describirla, conocer su entorno y su estrategia de negocios actual. Para ello se presentaron aspectos históricos, la cultura organizacional, el entorno como la competencia, clientes y proveedores, la situación financiera actual y la estrategia de mercadeo actual de la empresa.

En el tercer capítulo se revelan los principales resultados y hallazgos obtenidos tras la realización del trabajo de campo, compuesto por encuestas a clientes y colaboradores de Farmacias Don Gerardo, entrevistas a profundidad con expertos del mercado y un estudio de redes sociales. Luego de este análisis, se presenta la propuesta de plan de mercadeo para Farmacias Don Gerardo, la cual involucra las "7 Ps" del marketing de servicios, agregando a la mezcla tradicional tres elementos adicionales para la administración de la relación con los clientes: los procesos que se refieren a la manera en que una organización hace las cosas, el diseño del entorno físico en el que los clientes reciben el servicio brindado y el personal de servicio que interactúa directamente con los clientes.

Por último, en el cuarto capítulo, de acuerdo con todo el estudio realizado para la cadena de farmacias Don Gerardo y su entorno, se presentan las diferentes conclusiones y recomendaciones referentes al mercado farmacéutico, el perfil del consumidor y la propuesta de plan de mercadeo realizada.



UNIVERSIDAD DE
COSTA RICA

SEP Sistema de
Estudios de Posgrado

Autorización para digitalización y comunicación pública de Trabajos Finales de Graduación del Sistema de Estudios de Posgrado en el Repositorio Institucional de la Universidad de Costa Rica.

Yo, Ana Yancy Alpizar Rodríguez, con cédula de identidad 1-1491-0559, en mi condición de autor del TFG titulado Propuesta de Plan de Mercadeo para la cadena de Farmacias Don Gerardo

Autorizo a la Universidad de Costa Rica para digitalizar y hacer divulgación pública de forma gratuita de dicho TFG a través del Repositorio Institucional u otro medio electrónico, para ser puesto a disposición del público según lo que establezca el Sistema de Estudios de Posgrado. SI NO *

*En caso de la negativa favor indicar el tiempo de restricción: _____ año (s).

Este Trabajo Final de Graduación será publicado en formato PDF, o en el formato que en el momento se establezca, de tal forma que el acceso al mismo sea libre, con el fin de permitir la consulta e impresión, pero no su modificación.

Manifiesto que mi Trabajo Final de Graduación fue debidamente subido al sistema digital Kerwá y su contenido corresponde al documento original que sirvió para la obtención de mi título, y que su información no infringe ni violenta ningún derecho a terceros. El TFG además cuenta con el visto bueno de mi Director (a) de Tesis o Tutor (a) y cumplió con lo establecido en la revisión del Formato por parte del Sistema de Estudios de Posgrado.

INFORMACIÓN DEL ESTUDIANTE:

Nombre Completo: Ana Yancy Alpizar Rodríguez

Número de Carné: A90245 Número de cédula: 1-1491-0559

Correo Electrónico: ayancy92@hotmail.com

Fecha: 13 de Noviembre de 2019 Número de teléfono: 8897 1086

Nombre del Director (a) de Tesis o Tutor (a): Roque Rodríguez Chacón

FIRMA ESTUDIANTE

Nota: El presente documento constituye una declaración jurada, cuyos alcances aseguran a la Universidad, que su contenido sea tomado como cierto. Su importancia radica en que permite abreviar procedimientos administrativos, y al mismo tiempo genera una responsabilidad legal para que quien declare contrario a la verdad de lo que manifiesta, puede como consecuencia, enfrentar un proceso penal por delito de perjurio, tipificado en el artículo 318 de nuestro Código Penal. Lo anterior implica que el estudiante se vea forzado a realizar su mayor esfuerzo para que no sólo incluya información veraz en la Licencia de Publicación, sino que también realice diligentemente la gestión de subir el documento correcto en la plataforma digital Kerwá.



UNIVERSIDAD DE
COSTA RICA

SEP Sistema de
Estudios de Posgrado

Autorización para digitalización y comunicación pública de Trabajos Finales de Graduación del Sistema de Estudios de Posgrado en el Repositorio Institucional de la Universidad de Costa Rica.

Yo, Sebastián Jesús García Bustamante, con cédula de identidad 114690351, en mi condición de autor del TFG titulado Propuesta de Plan de Mercadeo para la cadena de Farmacias Don Gerardo

Autorizo a la Universidad de Costa Rica para digitalizar y hacer divulgación pública de forma gratuita de dicho TFG a través del Repositorio Institucional u otro medio electrónico, para ser puesto a disposición del público según lo que establezca el Sistema de Estudios de Posgrado. SI NO

*En caso de la negativa favor indicar el tiempo de restricción: _____ año (s).

Este Trabajo Final de Graduación será publicado en formato PDF, o en el formato que en el momento se establezca, de tal forma que el acceso al mismo sea libre, con el fin de permitir la consulta e impresión, pero no su modificación.

Manifiesto que mi Trabajo Final de Graduación fue debidamente subido al sistema digital Kerwá y su contenido corresponde al documento original que sirvió para la obtención de mi título, y que su información no infringe ni violenta ningún derecho a terceros. El TFG además cuenta con el visto bueno de mi Director (a) de Tesis o Tutor (a) y cumplió con lo establecido en la revisión del Formato por parte del Sistema de Estudios de Posgrado.

INFORMACIÓN DEL ESTUDIANTE:

Nombre Completo: Sebastián Jesús García Bustamante

Número de Carné: A92552 Número de cédula: 114690351

Correo Electrónico: sebasgarbus@gmail.com

Fecha: 14/11/2019 Número de teléfono: 88849037

Nombre del Director (a) de Tesis o Tutor (a): Roque Rodríguez Chacón

FIRMA ESTUDIANTE

Nota: El presente documento constituye una declaración jurada, cuyos alcances aseguran a la Universidad, que su contenido sea tomado como cierto. Su importancia radica en que permite abreviar procedimientos administrativos, y al mismo tiempo genera una responsabilidad legal para que quien declare contrario a la verdad de lo que manifiesta, puede como consecuencia, enfrentar un proceso penal por delito de perjurio, tipificado en el artículo 318 de nuestro Código Penal. Lo anterior implica que el estudiante se vea forzado a realizar su mayor esfuerzo para que no sólo incluya información veraz en la Licencia de Publicación, sino que también realice diligentemente la gestión de subir el documento correcto en la plataforma digital Kerwá.

Introducción y justificación

Todos hemos sido testigos de una forma u otra, directa o indirectamente, de la fuerte competencia de precios que se ha vivido en los últimos años en las farmacias privadas de comunidad. Esta marcada diferencia observada en los diferentes puntos de venta de medicamentos del país se ve influenciada por factores como las alianzas comerciales, la cantidad del producto que se compra y los acuerdos de promoción que existan (Soto, 2017). Por lo tanto, ciertas cadenas grandes de farmacias tienen una mayor posibilidad de diferenciación en los precios u obtención de promociones que les permita disminuir los costos a un precio ante el cual las farmacias independientes no pueden afrontar. Estas prácticas han generado una disminución en la cantidad de farmacias independientes, las cuales no tienen acceso a precios favorables que les permita mantenerse compitiendo en el mercado farmacéutica de forma activa. La participación en el mercado de las farmacias independientes ha disminuido de un 59% a un 42% según Rodrigo Salas, dueño de farmacias Sucre (Fallas, 2017b).

Antes un mercado farmacéutico tan altamente competitivo es importante destacar los elementos de diferenciación de las farmacias como el servicio al cliente, la calidad de los medicamentos, los servicios ofrecidos y la accesibilidad para el paciente en términos de costo (Fallas, 2017a). Esto aunado a la implementación de un plan de mercadeo equilibrado es una herramienta que puede hacer la diferencia entre la quiebra o la prosperidad de una determinada farmacia.

Actualmente, la cadena de Farmacias Don Gerardo no cuenta con una estrategia de plan de mercadeo formal que le permita enfrentar la situación actual. La implementación de una estrategia como estas puede permitirle a la empresa la minimización de la afectación sobre las ventas que generan las farmacias con estrategias de precios extremadamente bajos. Ante esta situación, se denota una oportunidad para implementar en la organización todos los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera de administración de empresas, principalmente

en términos de mercadeo y administración de las relaciones con el cliente. Por lo tanto, es importante ordenar todas las estrategias que tiene la empresa y optimizar el presupuesto destinado al mercadeo y promoción de la marca.

Por lo tanto, debido a la gran competencia de precios del mercado farmacéutico, a la reducción de ventas por parte de la empresa y a que el sector ha sido acaparado por ciertas cadenas de farmacias, se tiene la necesidad de implementar un plan de mercadeo en la cadena de farmacias Don Gerardo, que le permita desarrollar su marca de una manera sostenible y rentable, y por ende seguir operando en el mercado farmacéutico de forma competitiva.

CAPÍTULO I: Descripción de la farmacia comunitaria en Costa Rica, así como las perspectivas teóricas referentes al plan de mercadeo

Este primer capítulo se divide en dos secciones, en la primera se plantea la descripción del contexto de la industria de la Farmacia Comunitaria en Costa Rica. En la segunda sección, se pretende abarcar las perspectivas teóricas referentes al plan de mercadeo de forma que se pueda conocer los conceptos teóricos más relevantes. Tanto el contexto de la industria como los conceptos más determinantes del plan de mercadeo permiten tener un panorama más claro del proyecto a desarrollar.

1.1 Industria de la Farmacia Comunitaria

Para contextualizar la industria de la Farmacia Comunitaria es importante conocer la historia de la farmacia de comunidad en Costa Rica, lo cual explica la estructura de esta en la actualidad. Además, es de describir la situación actual, es relevante el contexto legal que la rodea.

1.1.1 Reseña histórica de la Farmacia Comunitaria en Costa Rica.

Costa Rica carecía del servicio privado de farmacéuticos durante la época colonial y hasta los primeros años del siglo XIX. El oficio era ejercido principalmente por frailes curanderos por medio de la confección y aplicación de remedios caseros (Hurtado, 2003). A pesar de que el ejercicio de la farmacia se inició desde la época colonial, hasta la segunda mitad del siglo XIX comenzó a consolidarse como profesión. Hasta fines del siglo XIX, por motivo de desconocimiento de la especialidad farmacéutica y la ausencia de profesionales, la regencia de las boticas

estaba dada por médicos gracias al decreto promulgado por Braulio Carrillo en 1841. Esto con el fin de disminuir la actividad de los empíricos que elaboraban y prescribían medicamentos sin el respaldo de un criterio o cuidado especialista.

Para eliminar el curanderismo y desarrollar la profesionalización farmacéutica se abre la Casa de Enseñanza de Santo Tomás, por el Dr. José María Castro Madriz en 1849. Debido al escaso interés de los jóvenes estudiantes de la época en las ciencias aplicadas tuvo que cerrarse, quedando la labor farmacéutica relegada a los médicos (Facultad de Medicina, Cirugía y Farmacia) hasta la fundación del Colegio de Farmacéuticos en 1902. Posteriormente, en 1940, la educación farmacéutica pasa a ser de la Facultad de Farmacia de la Universidad de Costa Rica (Fumero, 1998).

El Colegio de Farmacéuticos emprendió una lucha para defender la salud de los miembros del país, al haber muchos casos de mala praxis por personas no autorizadas y el despacho de sustancias peligrosas. Tras un esfuerzo significativo por parte de los profesionales en farmacia, se logra establecer que la regencia de todas las boticas del país sea ejecutada por un profesional incorporado al Colegio de Farmacéuticos. Además, el colegio creó una oficina (actualmente adscrita al MINSA, Ministerio de Salud Pública) para inscribir los medicamentos nacionales y los provenientes del extranjero, con el fin de tener un mayor y mejor control sobre esta actividad (Fumero, 1998).

La Facultad de Farmacia de la Universidad de Costa Rica ha desarrollado una serie de proyectos de gran impacto y beneficio nacional. Dentro de estos destacan los proyectos de investigación en temas de farmacognosia, farmacología, toxicología y farmacia industrial. En 1965, se firma un convenio con la Caja Costarricense del Seguro Social para ser el ente encargado de analizar las drogas e investigaciones específicas. También se llevó a cabo la creación del Centro de Información de Medicamentos (CIMED) en 1983, con el fin de atender a la comunidad médica y científica, así como a todo el público en general. Este centro brinda información

científica, objetiva, evaluada y actualizada, acerca de todo lo relacionado a medicamentos para atender a pacientes, estudiantes y profesionales de salud tanto a nivel nacional como internacional; además, se promueve el uso racional de medicamentos por parte de la población (Fumero, 1998).

En el año 1991, se consolida el Instituto de Investigaciones Farmacéuticas (INIFAR), para fomentar la investigación farmacéutica. Este instituto tiene adscrito el Laboratorio de Análisis y Asesoría Farmacéutica (LAYAFA), el cual brinda asesorías y presta servicios a la empresa privada ya que realizar pruebas químicas en medicamentos, además de apoyar la labor educativa de la Facultad de Farmacia de la Universidad de Costa Rica. El INIFAR se ha dedicado a la investigación tecnológica dirigida hacia el desarrollo de la biotecnología y la farmacodependencia y a estudios diagnósticos de los hospitales y de las farmacias comunales (Fumero, 1998).

1.1.2 Conceptos Relevantes y Situación actual.

De acuerdo con la Ley General de Salud N°5395 artículo 95, existen cuatro establecimientos farmacéuticos autorizados en Costa Rica. El primero es el Laboratorio Farmacéutico o Fábrica Farmacéutica que es aquel que se dedica a la manipulación o elaboración de medicamentos, de materias primas cuyo destino exclusivo sea la elaboración o preparación de estos y a la manipulación o elaboración de cosméticos. Este establecimiento les distribuye a las droguerías, las cuales operan en la importación, depósito, distribución y venta al por mayor de medicamentos, sin poder vender al público directamente. Esto debido a que solamente en la farmacia se da la preparación de recetas y el expendio y suministro directo al público de medicamentos. Este despacho de medicamentos corresponde al acto profesional donde se entregan lo prescrito al paciente junto con una serie de recomendaciones e indicaciones relevantes que debe conocer el paciente sobre el producto. Esto es importante para disminuir todas las consecuencias negativas

ocasionadas por el uso incorrecto de los medicamentos (Jiménez, Rojas, & Arias, 2012).

Por último, existe otro establecimiento farmacéutico conocido como Botiquín, el cual corresponde a un pequeño establecimiento destinado, en forma restringida, únicamente al suministro de medicamentos que el Ministerio autorice, oyendo previamente el criterio del Colegio de Farmacéuticos. Este establecimiento es utilizado en caso necesario y fue establecido para cumplir con la necesidad de satisfacer el acceso a los medicamentos.

En el caso de la farmacia, se dedica al suministro de los medicamentos al paciente. Es considerado un medicamento de acuerdo con el artículo 104 de la Ley General de Salud como:

...toda sustancia o productos naturales, sintéticos o semisintéticos y toda mezcla de esas sustancias o productos que se utilicen para el diagnóstico, prevención, tratamiento y alivio de las enfermedades o estados físicos anormales, o de los síntomas de estos y para el restablecimiento o modificación de funciones orgánicas en las personas o en los animales. Se incluyen en la misma denominación y para los mismos efectos los alimentos dietéticos y los alimentos y cosméticos que hayan sido adicionados con sustancias medicinales. No se consideran medicamentos las sustancias referidas en el párrafo primero cuando se utilizaren para análisis químicos y químico-clínicos, o cuando sean usadas como materia prima en procesos industriales.

Con la información proporcionada por el Colegio de Farmacéuticos de Costa Rica (COLFAR), actualmente hay inscritos 1637 establecimientos farmacéuticos como Farmacia. De acuerdo con un estudio realizado en el año 2012, los principales servicios farmacéuticos brindados en las farmacias privadas de Costa Rica corresponden al despacho de medicamentos en un 100%, a la toma de la presión arterial en un segundo lugar con un 87,8% de los resultados, seguido de brindar

información para la promoción de la salud en un 85,6%, la aplicación de inyectables destaca en un cuarto lugar con un 82,2%. Otros servicios brindados en menor proporción de acuerdo con el estudio, corresponde a la medición de la glicemia en un 14,4% y al envío de reportes de farmacovigilancia (3,3%).

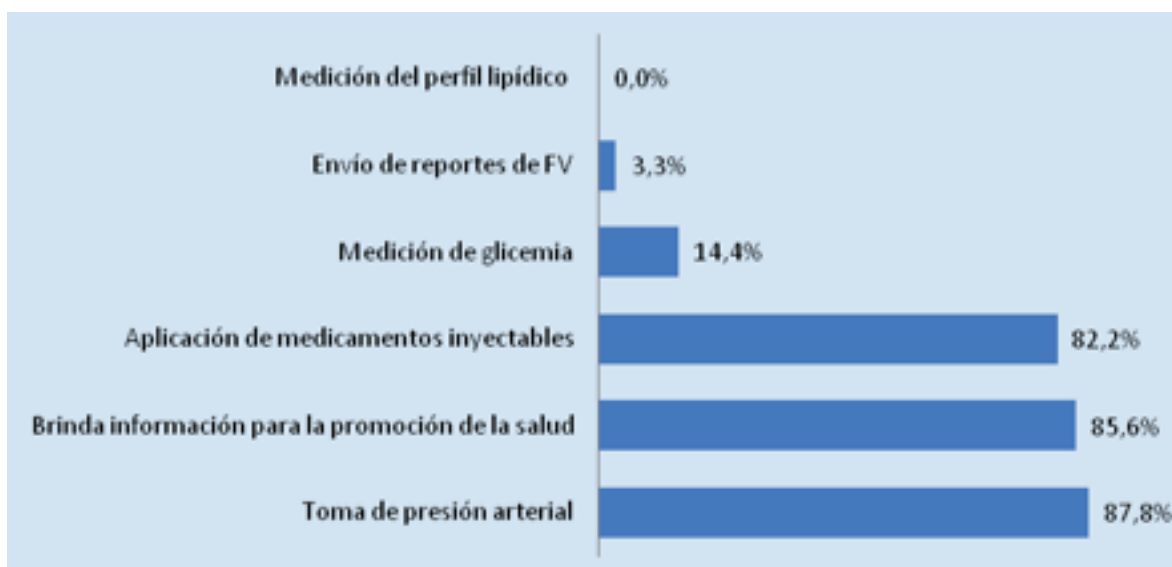


Figura 1. Servicios brindados en las farmacias privadas de comunidad de Costa Rica. Fuente: (Jiménez et al., 2012).

De acuerdo con otro estudio que buscaba caracterizar las consultas de Indicación Farmacéutica en 30 farmacias comunitarias del área metropolitana de Costa Rica, se obtiene que las principales consultas se dieron por problemas de salud relacionados con el sistema respiratorio (gripe (29,7%), tos (23,9%), rinofaringitis aguda o resfriado común (16,2%) y dolor de garganta (12,2%)), aparato digestivo y sistema osteomuscular. Además, en el estudio sobresale que las consultas en su mayoría corresponden al rango de edad de 18 a 40 años y que el principal usuario de este servicio fue el propio paciente; sin presentarse diferencias por sexo (Jiménez et al., 2012). En este caso, la consulta farmacéutica es el acto profesional por el que el farmacéutico es requerido por el paciente u otro agente de salud para resolver cualquier cuestión relacionada con sus conocimientos sanitarios; acto en el

que el paciente recibe un consejo, ayuda o tratamiento de un profesional farmacéutico (Baixauli, 2008).

En cuanto a la tendencia mundial del ejercicio profesional del farmacéutico, este se centra en el cuidado del paciente, la familia y la comunidad, procurando el acceso a terapias oportunas, eficaces y seguras que les permita mantener buena calidad de vida. Actualmente, la gran cantidad de medicamentos a nivel mundial reta al farmacéutico a velar cada vez más por el uso racional de los mismos (Conferencia Panamericana de Educación Farmacéutica, 2016).

Por otra parte, es importante destacar que el papel del farmacéutico es fundamental, debido a que es el encargado de la indicación farmacéutica que es el acto profesional por el que el farmacéutico se responsabiliza de la selección de un medicamento que no necesita receta médica, con el objetivo de aliviar o resolver un problema de salud a instancias del paciente, o su derivación al médico cuando dicho problema necesite de su actuación. Es el servicio profesional prestado ante la demanda de un paciente o usuario que llega a la farmacia sin saber qué medicamento debe adquirir y solicita al farmacéutico el remedio más adecuado para un problema de salud concreto (OMS, 2001).

Esto convierte al farmacéutico en el actor principal de la farmacia en cuanto a su funcionamiento. De acuerdo con el artículo 96 de la Ley General de Salud, solo los farmacéuticos tienen la potestad de despachar recetas de medicamentos en una farmacia, además de que es obligatoria la presencia de un profesional regente farmacéutico. La dispensación de medicamentos corresponde a la entrega del medicamento al paciente donde se explica para qué funciona entre otros detalles relevantes para su uso y almacenamiento adecuado, y el despacho se concreta con la entrega del medicamento al paciente.

De acuerdo con la Propuesta de Plan Básico de Educación Farmacéutica y Competencias del Farmacéutico para la práctica profesional en la VII y VIII

Conferencia Panamericana de Educación Farmacéutica, se define en consenso el perfil del profesional farmacéutico. Este se define como:

...un profesional de la salud experto en medicamentos, comprometido socialmente en la promoción, protección, el mantenimiento y la mejora de la salud y la calidad de vida de la población; con competencias científicas, técnicas, tecnológicas y humanísticas” (Conferencia Panamericana de Educación Farmacéutica, 2016).

Del Reglamento de Establecimientos Farmacéuticos Privados Publicado, en la Gaceta #10 del 15 de enero de 1986 según Decreto #16765-S artículo 33 se establecen las funciones para el regente farmacéutico de la farmacia de comunidad o privada. Entre estas se destaca que es la única persona autorizada para el despacho de recetas, vigilar cuidadosamente el buen estado de los medicamentos, así como su fecha de vencimiento, no permitir que personas ajenas a la profesión invadan funciones que son exclusivamente del farmacéutico. Además, debe reportar al Colegio cualquier anomalía e irregularidad que se presente en el establecimiento, en materia de su competencia, así como garantizar que los estupefacentes, psicotrópicos y cualquier otro producto de prescripción restringida sea despachado de acuerdo con la ley. Por último, de las más importantes corresponde a atender las consultas que se le hagan sobre el uso adecuado de los medicamentos que le han sido recetados al paciente.

Por otra parte, actualmente existe una fuerte competencia de precios que se ha vivido en los últimos años en las farmacias privadas de comunidad. Está marcada diferencia observada en los diferentes puntos de venta de medicamentos del país se ve influenciada por factores como las alianzas comerciales, la cantidad del producto que se compra y los acuerdos de promoción que existan (Soto, 2017). Por lo tanto, ciertas cadenas grandes de farmacias tienen una mayor posibilidad de diferenciación en los precios u obtención de promociones que les permita disminuir

los costos a un precio ante el cual las farmacias independientes no pueden afrontar. Estas prácticas han generado una disminución en la cantidad de farmacias independientes, las cuales no tienen acceso a precios favorables que les permita mantenerse compitiendo en el mercado farmacéutica de forma activa. La participación en el mercado de las farmacias independientes ha disminuido de un 59% a un 42% según Rodrigo Salas, dueño de farmacias Sucre (Fallas, 2017b).

Antes un mercado farmacéutico tan altamente competitivo es importante destacar los elementos de diferenciación de las farmacias como el servicio al cliente, la calidad de los medicamentos, los servicios ofrecidos y la accesibilidad para el paciente en términos de costo (Fallas, 2017a). Esto aunado a la implementación de un plan de mercadeo equilibrado es una herramienta que puede hacer la diferencia entre la quiebra o la prosperidad de una determinada farmacia.

Por lo tanto, ante esta situación el papel del farmacéutico es vital, así como la atención al cliente que pueda brindarse en las farmacias. Por otra parte, en caso de recurrir a la publicidad de medicamentos, es importante tomar en consideración la legislación de la publicidad de los medicamentos.

1.1.3 La publicidad de medicamentos.

Según la Organización Panamericana de la Salud (OPS), la publicidad es una actividad de la promoción de medicamentos. Dicha organización define promoción de medicamentos como:

Todas las actividades informativas y de persuasión desplegadas por fabricantes y distribuidores con el objetivo de inducir a la prescripción, la dispensación, el suministro, la adquisición o la utilización de medicamentos, independientemente de las estrategias, los medios y los vehículos de comunicación empleados (incluido el patrocinio de congresos, la entrega de

muestras gratuitas y otros) (Red Panamericana de Armonización de la Reglamentación Farmacéutica, 2013).

La publicidad puede tener dos efectos principales sobre su público meta: informar o persuadir. La publicidad informativa se enfoca en divulgar la existencia, calidad y precio de un producto, promoviendo la competencia entre las diferentes opciones disponibles en el mercado. Mientras que la publicidad persuasiva está diseñada específicamente para influir en el criterio de los consumidores alterando sus decisiones por aspectos desarrollados como la lealtad de marca (Jayawardhana, 2013).

La publicidad directa al consumidor (PDC) corresponde a una práctica en la cual las empresas farmacéuticas anuncian sus medicamentos a un público no especializado, con la finalidad de dar a conocer su marca y por ende incrementar las ventas de sus productos. Las compañías farmacéuticas emplean diferentes medios para la publicidad de los medicamentos dirigida al consumidor; como anuncios en revistas, periódicos, folletos, Internet, radio y televisión, así como la visita médica (GAO, 2006).

En este contexto, la publicidad informativa puede contribuir a la educación del paciente con respecto a su tratamiento, lo cual le permite optimizar la terapia. Además, puede instar al paciente a consultar con el médico, al reconocer signos y síntomas de enfermedades de las cuales adquirió información a través de la publicidad. Lo anterior, permite aumentar el número de consultas y con ello podría disminuir la cantidad de pacientes subdiagnosticados o subtratados (Gellad, 2007; Liu, 2011; Parker, 2003) Asimismo, podría funcionar como un recordatorio para que los pacientes crónicos asistan a sus controles habituales o inclusive, podría colaborar en la adherencia al tratamiento prescrito. Por lo tanto, la publicidad informativa podría representar beneficios para el manejo de la salud pública.

El "Proyecto de guía para la industria, los anuncios de difusión dirigidos al consumidor" creado en 1997 por la FDA, establece que la publicidad de medicamentos de prescripción no debe ser falsa o engañosa, y su contenido debe equilibrar los riesgos y beneficios del medicamento, describir las consecuencias que

podría traer el uso por recomendación de estos e incluir fuentes adicionales para mayor información, tales como números de teléfono, páginas web o consulta médica. Una excepción a estos lineamientos, la constituyen los anuncios recordatorios, los cuales únicamente están facultados para indicar nombre, forma de administración y costo del medicamento, excluyendo usos y cualquier otra atribución (Red Panamericana de Armonización de la Reglamentación Farmacéutica, 2013).

En el caso de Costa Rica, el artículo 141 de la Ley General de Salud de Costa Rica (LGS), prohíbe la promoción o propaganda de medicamentos y cosméticos dirigida al público cuando dicha publicidad induzca a error, contradiga la normativa o las autorizaciones otorgadas por el Ministerio de Salud si se trata de medicamentos o a las restricciones que el mismo imponga según sea la clase de medicamento, el tipo de patología, o los síntomas que alivie (Red Panamericana de Armonización de la Reglamentación Farmacéutica, 2013).

Además, en el artículo 7 del Decreto Ejecutivo N.º 36868-S, se establece la restricción de publicidad engañosa o perjudicial para el paciente, al inducirlo en un error por ejemplo al atribuir propiedades que no se han comprobado científicamente. Por lo que se pretende proteger al paciente de publicidad errónea que puedan recibir, de modo que no se haga un inadecuado uso de los medicamentos. No obstante, es evidente la necesidad de brindar protección a las poblaciones más vulnerables como son los niños, ancianos, embarazadas y hasta enfermos crónicos, ya que al requerir tratamiento por tiempo prolongado son potenciales dianas comerciales que se pueden ver afectadas por una publicidad persuasiva (Reglamento para la autorización y control sanitario de la publicidad de productos de interés sanitario, 2011; DeLorme, 2007).

2.1 Aspectos conceptuales

Con el fin de ofrecer un marco teórico que permita facilitar la comprensión del tema de estudio de este trabajo, Propuesta de un plan de mercadeo para la cadena de farmacias Don Gerardo, se presentan y analizan los siguientes conceptos teóricos del mercadeo utilizados como base para el desarrollo de este trabajo.

2.1.1 Mercadeo.

En primer lugar, debe definirse el concepto de Mercadeo o *Marketing*, Kotler y Armstrong (2013, p.5) 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 de los clientes. Partiendo de esta definición, es posible justificar que la finalidad de crear un plan de mercadeo para la cadena de farmacias Don Gerardo, es incrementar las ventas, las utilidades y el posicionamiento.

2.1.2 Objetivos del mercadeo.

Los objetivos del mercadeo se derivan de las metas de la empresa, al observar la Visión de Farmacia Don Gerardo: "Brindar a Nuestros Clientes, un Servicio Farmacéutico especializado, orientados a la satisfacción total de sus necesidades, con precios competitivos...", es posible notar que parte de la misión incluye el ofrecimiento de precios competitivos, lo cual convierte mejorar las utilidades en un objetivo principal para poder lograr esto. Las utilidades pueden mejorarse al aumentar las ventas o reducir los costos, estas metas se convierten en los objetivos del marketing.

Una vez definidos los objetivos de marketing, se definirán las estrategias de este para cada uno de los elementos de la mezcla de marketing de servicios, así como estrategias para el posicionamiento, la diferenciación y el desarrollo de la marca de farmacia Don Gerardo.

En el caso específico de la estrategia y los objetivos de ventas, estos serán derivados de las estrategias de marketing y serán congruentes con todos los elementos dentro de la mezcla de marketing.

2.1.3 Definición de plan de mercadeo.

El plan de mercadeo es básicamente un plan para coordinar los esfuerzos de todos los elementos de la mezcla de marketing e integrar todos los esfuerzos promocionales, como la publicidad, las promociones de ventas, el marketing directo y las relaciones públicas. Una vez establecido este plan de mercadeo, es posible elaborar un programa de comunicación integral de marketing.

Para lograr la creación de un plan de mercadeo efectivo, este debe estar fundamentado en el conocimiento de cuáles son las necesidades y los deseos de los consumidores. Debido a que el entorno del mercado hoy en día presenta gran competencia y consumidores exigentes, las farmacias deben asegurar que el ofrecimiento de sus productos o servicios cumplan con las expectativas de sus clientes.

Comprender estos factores hace posible el análisis del comportamiento del consumidor y como estos toman decisiones de compra acerca de la compra u el uso de un servicio. Una definición acertada sobre el comportamiento del consumidor puede encontrarse por parte de los autores Hoyer, MacInnis y Pieters (2013, p.3):

El comportamiento del consumidor refleja todas las decisiones de los consumidores respecto a la adquisición, consumo y disposición de bienes, servicios, actividades, experiencias, personas e ideas por unidades de tomas de decisiones humanas (al paso del tiempo).

Una vez que se han identificado las necesidades y deseos de los consumidores, estos son satisfechos por lo que se conoce como ofertas de mercado, los cuales son una combinación de productos, servicios, información y experiencias ofrecidos al mercado (Kotler y Armstrong, 2013, p.6). En el caso de las farmacias, estas ofertas de mercado no están limitadas únicamente al producto físico que es vendido en los establecimientos, sino que también incluye los servicios ofrecidos que son percibidos como beneficios valiosos a la vista de los consumidores.

Lo que se pretende con el plan de mercadeo propuesto, es diseñar una estrategia que le permita a la cadena de farmacias Don Gerardo crear, entregar y comunicar un valor superior a sus clientes. Para esto, la propuesta es generar un plan de comunicación integral de marketing que incorpore cada elemento de la mezcla de marketing.

2.1.4 Mezcla de mercadotecnia.

La mezcla mercadotecnia o mezcla de marketing, es definida por Kotler y Armstrong (2013) como el conjunto de herramientas de marketing que la empresa emplea para implementar su estrategia de marketing. Estas herramientas son clasificadas en cuatro grupos principales, conocidos como las cuatro Ps del marketing: producto, precio, plaza (distribución) y promoción (comunicación) (p.12).

2.1.5 Productos.

Según los autores Kotler y Armstrong (2013, p.196), un producto es algo que puede ser ofrecido a un mercado para su atención, adquisición, uso o consumo, y que podría satisfacer un deseo o necesidad. Sin embargo, esta definición no habla únicamente de objetos tangibles como los medicamentos que se venden en una farmacia, sino que también incluyen servicios, eventos, personas, lugares, organización e ideas.

2.1.6 Servicios.

Como se mencionó anteriormente, los servicios también son una forma de producto, y estos consisten en actividades, beneficios o satisfacciones que se ofrecen a la venta, que son esencialmente intangibles y que no dan como resultado la propiedad de algo (Kotler y Armstrong, 2013, p.196).

Lovelock y Wirtz (2015, p.15) definen los servicios como actividades económicas que una parte ofrece a otra y que, generalmente, utilizan desempeños basados en el tiempo para obtener los resultados deseados en los receptores de estos, en objetos o en otros bienes de los cuales los compradores son responsables. Los clientes de servicios esperan obtener valor al acceder a bienes, fuerza de trabajo, habilidades profesionales, instalaciones, redes y sistemas; sin adquirir generalmente la propiedad de cualquiera de los elementos físicos involucrados.

2.1.7 Mercadeo de servicios.

Tradicionalmente, la mezcla de marketing solo incluye los cuatro elementos básicos conocidos como las "4 Ps". Sin embargo, las farmacias no se dedican únicamente a comercializar productos manufacturados, sino que también ofrecen un servicio y por lo tanto para este trabajo se consideran las "7 Ps" del marketing de servicios, las cuales agregan a la mezcla tradicional tres elementos adicionales para la administración de la relación con los clientes: los procesos que se refieren a la manera en que una organización hace las cosas, el diseño del entorno físico en el que los clientes reciben el servicio brindado y el personal de servicio que interactúa directamente con los clientes.

2.1.8 FODA.

Un mayor y mejor conocimiento de los clientes de las farmacias permitirá anticiparse a sus necesidades y brindarles un mejor servicio. Una herramienta para obtener

esta información y tomar decisiones estratégicas en una empresa es la investigación de mercados, entendiendo esta como el proceso de definición de problemas, recopilación de datos, generación de alternativas y selección de un curso de acción, así como el proceso para identificar y adoptar un curso de acción para resolver un problema específico (Fischer; Espejo, 2017, p.3).

Para elaborar el plan de mercadeo, se iniciará con un análisis situacional conocido como FODA, que permitirá evaluar e identificar factores internos y externos del entorno de la cadena de farmacias Don Gerardo. Este análisis ayudará a encontrar problemas y oportunidades externos, así como fortalezas y debilidades internas con el fin de poder entender a profundidad la situación actual y así poder definir los objetivos de marketing que estarán enfocados en incrementar las ventas, mejorar el posicionamiento de la empresa e influir sobre el comportamiento de compra de los consumidores.

2.1.9 Marca.

Kotler y Armstrong (2013, p.203) definen marca como un nombre, término, señal, símbolo o diseño, o una combinación de ellos, que identifican al fabricante o vendedor de un producto o servicio.

Las marcas tienen una importancia fundamental para añadir valor a los consumidores, ya que constituyen la identidad de una empresa y crean lazos emocionales con los clientes basados en un conjunto de experiencias y expectativas que moldean la percepción de estos hacia la organización; y que ultimadamente afectan la decisión de un consumidor al elegir entre un producto o servicio sobre otro.

2.1.10 Valor agregado.

El valor agregado puede verse como una característica o servicio adicional de un producto o servicio, que aumenta su valor comercial y que generalmente se tratan de características o servicios poco comunes, con el fin de generar diferenciación sobre productos o servicios de los competidores. Con el valor agregado se pretende superar las expectativas de los consumidores sobre un producto o servicio para influenciar su decisión de compra y aumentar el precio de los productos o servicios ofrecidos por la empresa.

2.1.11 Cadena de valor.

Los autores, Kotler y Armstrong (2013, p.47) definen la cadena de valor como la serie de departamentos internos que llevan a cabo actividades de generación de valor para diseñar, producir, comercializar, entregar y apoyar los productos de la empresa. Por esta razón, el éxito de una organización depende del buen desempeño de cada departamento haciendo su trabajo para añadir valor al cliente y también la forma en que una empresa es capaz de coordinar las actividades entre varios departamentos.

Asimismo, en la cadena de farmacias Don Gerardo, para garantizar el éxito de un plan de mercadeo, este depende del buen funcionamiento y el entendimiento por parte de otros departamentos de que es marketing y cuál es su rol para crear valor para los clientes de Farmacia Don Gerardo. Sin esto, no será posible cumplir los objetivos de marketing relacionados a las metas de la empresa.

2.1.12 Calidad de servicio

El concepto de calidad del servicio no es fácil de definir, este se basa en la percepción subjetiva del cliente que recibe dicho servicio. Para Kotler y Armstrong (2013, p.213), la retención de los clientes es probablemente una de las mejores de

la calidad; la capacidad de una empresa de servicio para mantener a sus clientes dependerá de su constancia para ofrecerles valor.

Una investigación realizada por Villalba (2013, p.69), revisando literatura de los últimos treinta años, concluyó que en cuanto a calidad de servicio muchas posturas coinciden en que la medición de la calidad de servicio requiere ser vista subjetivamente desde cómo los consumidores perciben esa calidad, por lo que la mejor manera de medirla es mediante la percepción emitida por el consumidor final.

2.1.13 Posicionamiento de marca.

El posicionamiento de marca, se refiere al acto mercadológico de posicionar claramente una marca en la mente de los consumidores o clientes meta. Kotler y Armstrong (2013, p.216) mencionan tres niveles en los cuales los mercadólogos pueden posicionar una marca. El primer nivel y el más bajo es con los atributos del producto, este nivel es el menos deseado ya que los atributos de un producto pueden ser copiados fácilmente por la competencia y los clientes se interesan más en cómo los atributos podrán ayudarles. Un mejor posicionamiento de marca puede darse por medio de la asociación a un beneficio deseable. El nivel más alto de posicionamiento de marca se logra por medio de fuertes creencias y valores, involucrando a los clientes más profundamente y creando lazos emocionales.

2.1.13.1 Satisfacción del cliente.

La satisfacción del cliente es la medida en la cual el desempeño percibido de un producto es igual a las expectativas del comprador. (Kotler y Armstrong, 2013, p.14) Cuando un producto tiene un desempeño inferior a las expectativas, el resultado es un cliente insatisfecho. Cuando el desempeño es igual a las expectativas, el cliente estará satisfecho. Y si el desempeño es superior a estas, el resultado es un cliente muy satisfecho.

2.1.13.2 Fidelidad del cliente.

Los autores Kotler y Armstrong (2013, p.14) mencionan que las empresas destacadas en marketing enfocan mucho esfuerzo en mantener a sus clientes importantes satisfechos. Un nivel más alto de satisfacción del cliente conduce a mayor fidelidad o lealtad del cliente, lo que a su vez se traduce en un mejor desempeño de la empresa. Un cliente que ha visto sus expectativas superadas realizará compras repetidas y se convertirá en un socio de marketing al comunicar a otros potenciales clientes sus buenas experiencias.

2.1.14 Administración de las relaciones con el cliente CRM.

El CRM es una estrategia de marketing que está enfocada en generar fidelización de por parte de los clientes y por lo tanto un mayor beneficio económico para la organización. Consiste en construir relaciones duraderas mediante la comprensión de las necesidades y preferencias individuales de los clientes, añadiendo valor a la empresa y a los clientes. El CRM permite conocer a los clientes y ofrecerles lo que quieren, cuando lo quieran y como lo quieran basados en sus gustos y preferencias (Fischer y Espejo, 2017, p.8).

La administración de las relaciones con los clientes (CRM, por sus siglas en inglés), es definida por Kotler y Armstrong (2013, p.115), como el manejo de información detallada sobre clientes individuales y la administración de manera cuidadosa de los puntos de los puntos contacto con los clientes para maximizar su lealtad. El CRM consiste en software y herramientas analíticas que integran información de los clientes de diversas fuentes, como ventas, servicio y marketing, para poder crear relaciones más robustas.

2.1.15 Relaciones Públicas.

Las relaciones públicas son una herramienta importante para la promoción masiva, estas consisten en actividades para construir buenas relaciones con los públicos

meta de las empresas. Los públicos, pueden ser consumidores, inversores, medios de comunicación o incluso las comunidades en que se encuentran. Kotler y Armstrong (2013, p. 382) indican que los departamentos de relaciones públicas de una empresa generalmente realizan funciones como el manejo de relaciones con la prensa, la publicidad de productos, manejo de relaciones con la comunidad, manejo de relaciones con el gobierno y manejo de relaciones con los inversores.

Una vez conocidos los aspectos más relevantes del contexto de la industria farmacéutica y los conceptos teóricos relacionados al plan de mercadeo, es fundamental adentrarse en el contexto de la empresa como tal. Por lo tanto, en el siguiente capítulo se va a hacer una investigación de los aspectos más importantes de la empresa, así como el panorama en la que se encuentra por ejemplo el conocimiento de sus principales competidores.

CAPÍTULO II: Descripción de la cadena de farmacias Don Gerardo, su entorno y su estrategia de negocios actual

En el capítulo anterior se abarcó tanto la descripción del contexto de la industria de la Farmacia Comunitaria en Costa Rica como las perspectivas teóricas referentes al plan de mercadeo. Para tener un panorama más claro del proyecto a desarrollar es importante realizar un diagnóstico de la empresa para poder describirla, conocer su entorno y su estrategia de negocios actual. Para ello es relevante conocer aspectos históricos, la cultura organizacional, el entorno como la competencia, clientes y proveedores, la situación financiera actual, así como la estrategia de mercadeo actual de la empresa.

2.1 Aspectos Generales de la empresa

2.1.1 Estructura.

La empresa está conformada por 3 figuras diferentes: Healthy Store, Asesor Total y las Farmacias.

El primero de ellos, Healthy Store, corresponde al CEDI (Centro de Distribución) que se encarga de la adquisición, negociación, almacenamiento y distribución de los medicamentos, cosméticos y equipo médico, de forma que se pueda proveer a las farmacias respectivamente. Se encuentra ubicada en Concepción de Atenas, a treinta minutos de Sabana Sur, sobre la radial de la Ruta 27, kilómetro 21. De acuerdo con el Jefe Administrativo de la empresa, el Señor Ramos, el CEDI cuenta con alrededor de 20 colaboradores distribuidos en las áreas de: regencia farmacéutica, telemercadeo y ventas, asistentes de bodega, proveeduría, contabilidad, entrega y limpieza.

Asesor Total corresponde a la empresa que brinda una serie de servicios a las farmacias y a Healthy Store desde el punto de vista administrativo, como por ejemplo, ofrece servicios de contabilidad, mercadeo, mantenimiento de instalaciones y del programa informático, recursos humanos, control de inventarios, entre otros. Se realizan distintos paquetes diseñados para brindar servicios *outsourcing* requeridos para la administración de las farmacias.

Por último, en el caso de las farmacias, estas corresponden a un grupo de aproximadamente 60 farmacias de diferentes marcas como Farmacias Don Gerardo, Farmacias Lizano, Farmacias Galeno, Farmacias Farmax, Farmacias del Mar, Farmacias Salvavidas, Farmacias Del Regente (DR) y Farmápolis.

La marca como tal de farmacias Don Gerardo es una empresa pequeña que se divide en pequeñas empresas pyme, de acuerdo al Gerente comercial de la compañía. La empresa cuenta con 20 puntos de venta que se encuentran ubicados principalmente en la zona Pacífico Central. En el anexo 1 se detallan los nombres de los puntos de venta que actualmente se encuentran brindando el servicio en el país.

2.1.2 Reseña histórica.

De acuerdo con el Dr. Saborío, gerente de mercadeo, luego de trabajar desde el 2015 para la empresa, comenta la siguiente historia:

Hace alrededor de 16 años, la Dra. Castillo y el Dr. Acosta, quienes en aquel momento regentaban 2 farmacias ajenas pero eran muy amigos, tuvieron la oportunidad por medio de un familiar de la Dra. Castillo de emprender una farmacia, con mucha incertidumbre se "echaron al agua" y abrieron FDG (Farmacia Don Gerardo) Esparza, con la buena fortuna de que desde el primer mes logró el punto de equilibrio, eso les dio valor para atreverse a más y poco tiempo después abrieron FDG Orotina, de manera que estaba el Dr.

Acosta en Esparza y la Dra. Castillo en Orotina y a partir de ahí fueron realizando el resto de aperturas; hasta que en determinado punto se vieron en la necesidad de tener un centro de distribución para poder almacenar y coordinar compras en volumen, con este fin nació la idea de crear Healthy Store.

La Dra. Castillo cuenta la historia de la empresa con mayor detenimiento al ser la protagonista de esta. En el año 2004, ella regentaba una farmacia en Atenas, Alajuela llamada Farmacia Don Juan. Un día se acercó un cliente el cual había quedado muy satisfecho con el servicio brindado y le ofrece venderle una farmacia en Esparza que él había puesto para ser administrada por su hija recién graduada de farmacia que no quiso trabajarla. Luego de mucha insistencia, y ante la preocupación de Dra. Castillo de no tener cómo pagarla, ambos deciden hacer un inventario y llegar a un acuerdo de pago. Dra. Castillo valora la oferta y decide cambiar el local, sin embargo, le pide ayuda a su amigo el Dr. Acosta que trabajaba en visita médica y decide comenzar la regencia mientras que ella se encargaba de la parte administrativa. No obstante, ante la falta de capital la Dra. Castillo le solicita ayuda a un tío el cual se convierte en accionista de la empresa. El nombre de Farmacias Don Gerardo nace en honor al Señor Gerardo Vargas Castillo difunto padre del esposo de Dra. Castillo, el cual le prometió a ella, recién graduada, ponerle farmacias para que las trabajara, sin embargo, muere muy pronto de cáncer. A pesar de que la Dra. Castillo y su esposo tenían becas para ir a estudiar a Europa, ambos deciden suspender el viaje y atender toda la situación dada con la muerte del Señor Vargas.

En el año 2004, un 30 de marzo, se hace inventario y se acomodó la farmacia en el Nuevo local. La farmacia comienza a funcionar con ayuda del Señor German y la Señora Dinorah, dos colaboradores que siguen trabajando actualmente para la empresa. La Dra. Castillo se lleva la sorpresa de que la farmacia vende en su primer día 400 mil colones y levantó las ventas de forma muy rápida. Por lo tanto, se requería de un proveedor de medicamentos y para ellos logró conseguir una carta de su jefa para comprar en Condefa. Su jefa lo hizo sabiendo que ella en algún

momento se iría de su trabajo, pero deseándole el mejor de los éxitos, aunque predecía que ella a futuro le pondría la competencia a su farmacia. En Condefa logró conseguir las últimas acciones del capital accionario, por lo que de ahí se mantuvo la proveeduría para Farmacia Don Gerardo Esparza.

Posteriormente, surge la Farmacia Don Gerardo Orotina 6 meses después ante una oportunidad, por lo que la Dra. Castillo renuncia a su trabajo y se hace cargo de la regencia de la nueva farmacia. Un año después un señor los contacta y ofrece un local en Puntarenas, por lo cual se contrata un regente para hacerse cargo de ese punto de venta. De ahí en adelante todas las farmacias han surgido a raíz de personas que los contactan, la mayoría han sido personas que han construido locales. La cuarta farmacia en inaugurarse fue Don Gerardo Hospital y luego Don Gerardo el Roble que se le compra a un italiano. Todas estas farmacias mencionadas hasta el momento corresponden a las 5 farmacias más fuertes de la empresa en general. En ese momento se comienza a comprar por volumen a ciertos proveedores, productos que su proveedor Condefa no tenía y además se pretendía comenzar a obtener un mejor precio comprando en escala. Luego nace la farmacia Don Gerardo Sabana, Don Gerardo Marañonal y Don Gerardo Limonal. Estas farmacias nacen de la opción de involucrar a los regentes en las farmacias, ya que en esas tres últimas aperturas fueron casos de regentes farmacéuticos que quisieron ser dueños también de la farmacia. Por lo tanto, de ahí en adelante se adoptaron farmacéuticos en sociedad. La idea era y es involucrar personas emprendedoras y buenas regentes amantes de su profesión y dispuestas a dar un buen servicio. Por otra parte, la farmacia Don Gerardo Parrita surge de un tío de la Dra. Castillo que hace un local y les pide que sea alquilado para colocar la farmacia en ese punto de venta.

Healthy Store fue creada como la distribuidora de las farmacias, en el año 2013, en el piso de arriba de farmacias Don Gerardo Sabana. Luego, se compran un lote antes de que pasara la carretera 27, en la zona de Río Grande, Atenas, Alajuela,

previando la carretera para poder proveer más fácilmente los medicamentos a las farmacias que se ubicaban principalmente en la zona Pacífico Central.

Posteriormente, siguen naciendo otras marcas de la empresa como la cadena de farmacias Lizano, donde de acuerdo con el Dr. Saborío, en un momento de dificultad, los representantes de Farmacias Lizano se acercaron a ellos en busca de colaboración y de ahí que se sumó la cadena Lizano como una marca más del grupo. El Dr. Saborío cuenta que tiempo después vino una situación similar con la cadena La Pista, con la diferencia de que, para ese momento, el nombre La Pista ya había decaído en imagen ante la gente, por lo que se quiso desarrollar el concepto Farmax, que maneja precios diferenciados por el mismo motivo de haber heredado los clientes de La Pista, acostumbrados a encontrar precios muy bajos.

En forma paralela, va surgiendo la idea de contratar personal para realizar las tareas administrativas que requerían las farmacias hasta que en el año 2016 surge la empresa Asesor Total. Esta empresa se encuentra ubicada en la zona de Esparza y Sabana y trabajan alrededor de 15 personas en ambos lugares, dando el servicio al grupo de farmacias.

2.1.3 Cultura organizacional.

Los altos jefes de la empresa determinaron una misión y visión de la empresa hace algunos años, y la misma era transmitida por ellos mismos en los puntos de venta los cuales visitaban constantemente. Sin embargo, actualmente es complicado debido a que la cantidad de puntos de venta del grupo en general es muy elevada, por lo que la gerente general manifiesta que es complejo poder transmitir lo que ellos piensan. El marco estratégico no se revisa formalmente, se ha cambiado por necesidad o intuición, moda u oportunidad, pero no hay una frecuencia establecida. Según el Dr. Saborío, él interpreta que la empresa toma el marco estratégico como una teoría para mostrar y no para seguirlo.

Como misión de la cadena de Farmacias Don Gerardo, definida en un inicio se destaca lo siguiente:

Brindar a Nuestros Clientes, un Servicio Farmacéutico especializado, orientados a la satisfacción total de sus necesidades, con precios competitivos. Asesoramos a nuestros Clientes – Pacientes en cómo utilizar correctamente los medicamentos, informando y concientizando sobre la importancia de la prevención y el control de las enfermedades”. Como visión, las Farmacias Don Gerardo, pretenden “ser los mejores en Servicio Farmacéutico Integral, comprometidos con los clientes y pacientes”. De acuerdo con la gerencia, dentro de los compromisos de la empresa, se destaca fundamentalmente: “ofrecer nuevas formas de Satisfacción a nuestros Clientes, mediante la innovación de servicios integrales, enfocados en la salud y bienestar.

La Gerencia destaca que siempre se deseó poder hacer farmacias comunales como las antiguas que permitan dar un servicio comunal verdadero. Donde el farmacéutico pudiera resolver casos clínicos reales. Por lo cual se quiere combinar ambas cosas y lograr un equilibrio entre ambas, el servicio comunal y el conocimiento del farmacéutico para dar a los pacientes calidad de vida.

El Dr. Saborío del departamento de mercadeo refiere lo siguiente sobre el organigrama empresarial:

Sinceramente creo que no existe uno que abarque a la empresa completa como tal, posiblemente podría hacer uno partiendo de suposiciones lógicas pero otra persona podría plantearlo diferente. Sin embargo, a lo interno de las farmacias sí existe uno sencillo en donde encabeza el regente farmacéutico, inmediatamente abajo seguiría el coordinador y luego el resto del equipo.

De acuerdo con el Dr. Acosta, como la empresa está conformada por tres compañías distintas: Asesor Total, Healthy Store y las diferentes marcas de farmacias donde se encuentra Farmacias Don Gerardo, entonces el grupo en general tiene una Junta Directiva, un Gerente Comercial (Dr. Acosta Acosta), un Gerente General (Dra. Castillo Guerrero) y un Gerente Financiero (José Barrientos). Asesor Total tiene un Jefe de Operaciones de las farmacias (Irene Jiménez) y dentro de las farmacias existe una jerarquía definida. El regente farmacéutico es el profesional a cargo de la farmacia, posteriormente el coordinador, el subcoordinador (que le da soporte al coordinador) asistentes de farmacia (colaboran con el quehacer diario de la farmacia, el cajero, el misceláneo y el encargado de la seguridad en algunos casos).

Los análisis FODA no es común realizarlos en farmacias ya consolidadas, sino que se hacen para valorar la apertura de nuevos puntos de venta, de acuerdo a la Dra. Castillo. En este momento no se están abriendo puntos de venta propios, se quiere fortalecer puntos de existan y apoyar a todo aquel que quieran abrirlos, preferiblemente regentes que sean socios sin adquirir un porcentaje mayor al 50% de las acciones. Por lo que, se quiere hacer como franquicias o apoyar (sin ser minoría) a un regente. Esto para poder tener el control y llevar el negocio en una misma dirección, en estos casos ya no se dejan portillos abiertos, como por ejemplo comprarle a cualquier proveedor, y evitar que compren por cuenta propia, sino que el distribuidor está definido, Healthy Store. Según el Dr. Saborío, anualmente, se analizan las áreas de mejora con el fin de dirigir hacia ahí un poco el recurso económico y de tiempo del año, pero manifiesta que no es un FODA como tal.

En cuanto al proceso de toma de decisiones, cualquier miembro de la junta directiva puede proponer algún tema a discutir y se valora en conjunto. Las reuniones de la junta se realizan los martes, pero adicionalmente se puede programar un lunes en caso requerido para terminar algún tema pendiente que deba ser resuelto de forma rápida. Siempre se realiza una minuta y una vez transcurridos los 8 días entre todos se revisan los resultados, se asignan tareas específicas y posteriormente se sigue

dando seguimiento al avance y cumplimiento de estas. Además, se programan reuniones con departamentos específicos con una frecuencia de una vez por semana para poder valorar temas muy específicos de cada uno. De acuerdo con el Dr. Saborío, plantea que decisiones menores se pueden tomar en el momento requerido por cualquier jefatura que tope con la situación; no obstante, las situaciones de mayor importancia o que requieran alguna inversión o generar una estrategia que involucre a varios puntos de venta, son expuestas en reunión y se toman junto a la junta directiva.

Por lo tanto, la estrategia es formulada por la junta directiva y determina a quien le corresponde hacerse cargo para lo cual debe de realizar un plan de acción. Por ejemplo, en el caso de mercadeo se maneja con base en metas ya establecidas por el departamento financiero. Para implementar la estrategia, en algunas ocasiones como plan de acción amerita reunirse con el grupo de personas a ejecutarlo o se comunica vía correo electrónico, *whatsApp*, intermediarios, circulares, entre otros, esto dependiendo del proyecto. En algunos casos, la jefa de operaciones de las farmacias coordina para que los puntos de venta sean visitados y capacitados o informados mediante personal entrenado.

Como parte de los recursos destinados para la implementación de estrategias se encuentra el sistema informático OyD, el cual proporciona una serie de información importante al ser un sistema integrado, además de ser un sistema de programación a la medida. Además, entre otros recursos se encuentran las alianzas comerciales como es el caso de “Super Salón” en donde se busca disminuir costos y aumentar el flujo por punto de venta. Además, se realizan alianzas con diversos laboratorios fabricantes nacionales para poder marginar mejor. Otro recurso corresponde al posicionamiento de marca en el mercado farmacéutico y buen nombre en el gremio de Farmacias Don Gerardo, en donde se ha querido marcar la diferencia con respecto a las empresas capitalistas. Además, como grupo en general se tiene cobertura a nivel nacional, si una zona está poco productiva otra si lo es, se cuenta con marcas propias e importación de productos propios.

De acuerdo con la Dra. Castillo, los cambios en el macroentorno los interpreta la junta directiva, los cuales están inmersos en el negocio y andan por los puntos de venta constantemente. Estar involucrada en política marca cierta diferencia, se discuten y se toman decisiones con base en eso. Para informarse de lo que pasa en el mundo, la gerente general utiliza periódicos digitales como CRHoy, El MUNDO, AMPrensa, La Nación, diariamente. Redes sociales (Facebook, Twitter), diariamente. Para esto, toma precauciones o decisiones que sean importantes, “agarra para su saco”. La televisión es muy poco y no se utiliza el periódico físico. También se asiste a foros de política a nivel país, grupos de Facebook y lee información que tienen. Las sesiones en CONDEFA la mantienen muy informada en general, esto debido a que la gerente general es miembro de la Corporación. De parte del COLFAR, Colegio de Farmacéuticos no se obtiene información de valor según su criterio.

De acuerdo con el Dr. Saborío, no existen políticas de la empresa documentadas como tal. Sin embargo, al momento de comunicarse con la gerencia y la jefa de operaciones indican que recursos humanos maneja esa información. En este caso existen protocolos como: Memorándum 013-2017 “Brindar un buen servicio y atención al cliente”, el cual describe la importancia de brindar un servicio adecuado, además de cómo deben atenderse las consultas en persona o vía telefónica. También, se describen otros memorandos del uso del celular personal, de las vacaciones, del horario, del uso del uniforme, del pago de las horas extra, de los inventarios, de las recargas y pagos de servicios, de la realización de réplicas, del manejo de papelería y cuentas por pagar, de la creación de códigos, entre otros. Estos memorandos con directrices de alta importancia, el personal los debe de firmar y archivar, esta corresponde a la forma de comunicación interna de la empresa. El estilo de la gerente general, al momento de comunicar, se describe por ella misma como informal, maternalista, casero y rudimentario, manifiesta que no le gustan las rutinas, y prefiere más que un *memorandum* ir y entrenar a las personas para mostrarles cómo deben hacer las cosas, no se complica al resolver, así que

difícilmente lo haga dos veces seguidas. En el caso de la comunicación externa, no se maneja ninguna política ni se tiene algo definido al respecto, la comunicación que se maneja es meramente comercial.

En cuanto a la política de pago a proveedores de la empresa, en este modelo de negocio se maneja de forma muy frecuente el “Pronto pago”, este corresponde a un descuento aplicado si el pedido es cancelado antes de un periodo establecido por el proveedor; de lo contrario, el pago con el descuento no aplica. También existen proveedores de contado y proveedores de crédito, todo depende del tipo de producto y de la relación comercial con la empresa, también existen los productos a consignación los cuales se pagan conforme a las ventas que se han tenido directamente al consumidor final, el paciente.

2.3 Descripción del servicio y productos de la empresa

Dentro de los servicios que brindan las farmacias se encuentran los siguientes:

- Atención farmacéutica personalizada.
- Despacho y venta de medicamentos.
- Etiquetado en braille según sea necesario.
- Control gratuito de presión arterial.
- Aplicación de inyectables.
- Servicio de venta al sector comercial, industrial y empresarial, de forma directa o a través de la asociación solidaria. (Incluye proformas y cotizaciones)
- Organización de campañas de salud para su empresa que incluye charlas de interés social: (hipertensión – diabetes) pruebas de diagnóstico según disponibilidad. (osteoporosis, glicemias, sensibilidad dental) (en empresas principalmente o en ferias de salud o por aniversario)
- Campañas de vacunación preventiva (Ej.: influenza)

- Campañas de desparasitación
- Consulta nutricional.
- Botiquines para uso personal, industrial, comercial.
- Venta de equipo médico.
- Venta productos de cuidado personal (belleza, accesorios, regalos)
- Venta de productos y asesorías para la salud del sueño, *dormicenter*. (algunas farmacias)
- RapiBAC, BN servicios y en general la cancelación de servicios públicos. (Todas las farmacias).
- Venta de Lotto con la JPS.
- Recargas telefónicas.
- Servicio a domicilio (algunas farmacias).

2.4 Proveedores

De acuerdo con el gerente comercial, el principal proveedor de la cadena Farmacias Don Gerardo corresponde a Healthy Store. Como se mencionó anteriormente, corresponde al CEDI de medicamentos, cosméticos y equipo médico que vela por proveer productos a las farmacias del grupo, así como facilitarles su gestión. Además, Healthy Store funciona como un facilitador de productos específicos que requiera el punto de venta, esto incluye desde medicamentos, cosméticos, equipo médico, suministros, equipo informático, entre otros. Dependiendo del tipo de producto, muchas líneas manejadas en las farmacias son controladas desde el CEDI, en el departamento de proveeduría, como, por ejemplo, Mercorrca, el cual provee de diversas líneas de maquillaje a las farmacias, Yamuni, que es un proveedor de chupones, o Cefa (cosméticos, maybelline, loreal, belcolor).

El principal proveedor de Healthy Store es CONDEFA, Corporación Nacional de Farmacias, debido a que la empresa es socia de la corporación, por lo que, la mayoría de las compras están ligadas a este distribuidor. En un menor porcentaje

se encuentran Compañía Farmacéutica S.A (COFASA), Cefa, y Grupo Farmanova-Intermed (GFI), entre otros proveedores pequeños como por ejemplo Disprofar o proveedores de líneas de cuidado personal como Ancla y Dipac.

De acuerdo con el criterio del Dr. Saborío, los principales proveedores de la cadena son empresas medianas y pequeñas que en alguna medida encuentran identificación con el grupo Don Gerardo. Esto debido a que también buscan salir adelante en un escenario actual complejo donde los competidores más importantes tienen un recurso económico posiblemente mayor, y deben apelar a estrategias basadas en el servicio y apoyarnos mutuamente entre los de menor fuerza económica.

De acuerdo con la Jefe de Operaciones, Asesor Total, cada encargado del punto de venta (coordinador) es responsable de generar el pedido en su sistema de facturación y solicitarlo al proveedor, al llegar la mercadería se revisa la factura contra físico y orden de compra, y se verifican las cantidades; luego de esto se ingresa la factura en el sistema y antes de ordenar en las urnas se revisa que las cantidades coincidan. En caso de requerir algún producto muy específico por algún paciente, se gestiona por medio de Healthy Store en caso de desconocer el proveedor respectivo.

En el caso del proceso para el pago a proveedores, Asesor Total mediante un *outsourcing* se encarga de ejecutar los pagos a los proveedores una vez que realicen el trámite de estas. Por lo tanto, los coordinadores realizan el pedido, lo revisan, lo ingresan al sistema, mientras que asesor total se encarga de la realización de los pagos directamente desde oficina.

2.5 Clientes

La empresa no ha realizado investigación de mercados para conocer el perfil del cliente de las Farmacias Don Gerardo. No obstante, si se tiene un perfil de cómo es la persona que compra en las farmacias, de acuerdo con la experiencia. De acuerdo con el Dr. Saborío, el cliente de la farmacia Don Gerardo tiene un nivel educativo variado con un comportamiento rural, donde busca que las cosas se resuelvan con cierto nivel de sencillez y poco protocolo. Él considera que el cliente le da gran valor al profesional de la farmacia (el farmacéutico) y destaca que esta es la razón por la que, a diferencia de otras cadenas, farmacias Don Gerardo recibe mucha consulta farmacéutica y la posición del regente se vuelve clave o esencial en la solución de la situación del cliente.

De acuerdo con el Dr. Acosta, actual gerente comercial y regente farmacéutico de la marca por muchos años, los clientes de Farmacias Don Gerardo son fieles por un tema del servicio farmacéutico como tal, donde destaca la atención farmacéutica, el despacho de recetas en la labor existencial del día a día. Destaca, que son clientes en su mayoría de zona rural, mujeres entre 25 a 50 años. Esto porque en temas de salud son madres, cuidadores de la salud general de la familia, con sus excepciones, pero ese es el cliente principal de farmacias Don Gerardo. De acuerdo con la gerencia general, el cliente es una persona fiel y agradecida que busca a una persona que les ofrezca un buen servicio y agradece, pero exige un buen servicio: como que le atiendan bien y rápido. Algunos clientes son personas sin seguro social, pero la mayoría de los clientes son mujeres, que trabajan, entre unos 20 y 50 años de la zona rural y/o turistas.

2.6 Descripción del proceso de venta

2.6.1 Proceso de venta.

El proceso de venta de la farmacia comienza con el contacto con el cliente el cual puede ser mediante el *WhatsApp*, vía llamada telefónica o en persona. De acuerdo a la gerente general por reglamento de la empresa no se brindan precios por vía chat de *WhatsApp*, solamente vía telefónica o en persona. En el Gran Área Metropolitana hay servicio exprés gratuito el cual corresponde a un servicio *outsourcing* adquirido por la farmacia. Por ejemplo, este tipo de ventas para la Farmacia Don Gerardo Sabana corresponde al 60% de las mismas.

El cliente acude por alguno de estos medios a la farmacia y en caso de requerirlo el regente farmacéutico realiza la atención farmacéutica respectiva. En el caso de ser una receta, esta es revisada por el regente farmacéutico para poder proceder con el despacho y etiquetado de los medicamentos, así como de la explicación respectiva de cómo deben tomarse los medicamentos, la frecuencia y cualquier otra observación importante que deba realizarse. En algunos casos, el regente debe ponerse en contacto con el médico si existiera alguna inconsistencia en la receta o la dosis, o en caso de que se quiera cambiar el medicamento por algún otro en caso de ser requerido. En caso de que amerite la aplicación de inyectables, existe un cuarto habilitado para este procedimiento de acuerdo con los requisitos del Colegio de Farmacéuticos y del Ministerio de Salud. Bajo una práctica de asepsia, se procede a aplicar el medicamento, teniendo siempre un kit de emergencia para cubrir cualquier caso de shock anafiláctico.

En caso de que la farmacia no cuente con el medicamento disponible, se trata de localizar en algún punto de venta cercano, aunque sea de otras marcas de farmacias. También se le puede encargar el producto para lo cual se anotan los datos al paciente como el nombre, el teléfono, el nombre del producto y la cantidad. En muchas ocasiones el paciente necesita saber el precio primero antes de que

mandarlo a pedir. Para los encargos se le escribe a proveeduría en Healthy Store para que gestione la cotización y posible compra del producto para el paciente de la farmacia. Posteriormente se llama al paciente o se le envía un mensaje de texto desde el celular de la farmacia.

En el caso de que se tenga disponible el producto requerido, una vez que ya se tienen los productos respectivos, las farmacias cuentan con un sistema de facturación llamado OyD, el cual es un sistema integrado y generalizado con información que es actualizada desde un servidor general. Solamente desde este servidor es posible la apertura de códigos nuevos y cambio de descripciones en artículos u otros atributos relacionados a él. El precio es un factor que en algunos casos es fijo, solamente se modifica desde el servidor y es determinado por la Gerencia Comercial, para los demás productos, se tiene una tabla definida de la utilidad a emplear de acuerdo con el descuento conseguido y la categoría de producto respectiva.

El sistema posee una pantalla para la digitación del pedido, el dependiente puede escanear los códigos de barra respectivos y debe digitar la cantidad que va a facturar. Posteriormente, selecciona el pedido realizado, al realizar la venta se revisa que las cantidades a empacar sean las mismas que contiene el pedido y se procede a facturar. En el caso de que el cliente requiera factura electrónica, se le solicita el número de cédula al paciente, dirección, número de teléfono, correo electrónico al que debe llegar la factura, se adiciona la provincia, el Cantón y el Distrito, para que el cliente quede registrado en el sistema. Se empaca el producto, se imprime la factura y se procede a cobrar en efectivo o con tarjeta. El regente farmacéutico procede a la realización de las etiquetas respectivas del producto en caso necesario.

En caso de que el producto posea alguna oferta de plan paciente, descuento especial o promoción es indicado en la pantalla por un mensaje al momento de facturar. Por lo tanto, esta información es transmitida al paciente y se le explica

dependiendo del caso en qué consiste la oferta o el plan paciente y cuando se les hace entrega de este. Al momento en que se genera la factura, en caso de tener regalía el cliente firma un cupón que se imprime en automático haciendo constar que recibió la regalía respectiva. Existe una pantalla en el programa de seguimiento a pacientes el cual se alimenta con la información del cliente para poder llevar un control y ejercer una labor de recordación sobre la fecha en que el paciente necesita ir al punto de venta por otro tratamiento. En esta plataforma se anota el nombre del paciente con sus datos personales en el sistema, y en una pantalla se actualiza el medicamento y la cantidad a tomar en determinado plazo de forma que el sistema alerte del requerimiento del medicamento por parte de ese paciente. Los coordinadores o subcoordinadores se encargan de contactar por el medio que más se le facilite al paciente, correo electrónico, llamada telefónica o vía *WhatsApp*.

En el caso de los servicios bancarios, se encuentran 3 plataformas: BAC, BN servicios y TUCAN, cada cajero dependiente tiene su código, entran al sistema, hacen el cobro del servicio y presentan la conciliación de los cobros y las ventas realizadas. Cada farmacia se encuentra rotulada con los servicios que brinda de cada banco respectivamente.

En el caso de la venta de Lotto, corresponde a una aplicación que la JPS llega al punto de venta e instala y colocan para su comercialización. En el caso de las recargas telefónicas se llena una bitácora con el nombre, celular, monto de la recarga y línea telefónica, y posteriormente se realiza el trámite.

2.6.2 Servicio postventa.

De acuerdo con la Jefa de Operaciones, en cuanto al tema de devoluciones, debido a la naturaleza del producto, en caso de ser medicamentos, el manejo debe ser profesional, por lo que no se aceptan devoluciones si el paciente se llevó el producto de la farmacia. Esto se debe a que una vez que el paciente se lleva el producto no

se tienen garantizadas las condiciones de temperatura y humedad a la que ha sido almacenados. Por lo cual siempre debe valorarse con el regente farmacéutico cualquier reclamo que sea realizado a la farmacia. En caso de reclamos por defecto o por daño es analizado por el regente farmacéutico; no obstante, no es una situación que ocurra constantemente según la Jefa de Operaciones.

Como servicio posventa, cabe destacar el programa de seguimiento de pacientes con productos crónicos, como es el caso de anticonceptivos o medicamentos para el control de la presión arterial o hiperlipidemias. Para estos casos, como se mencionó anteriormente, se tiene una pantalla en el programa OyD, donde se registran los datos del paciente y los medicamentos que debe tomarse, para poder que el sistema alerte al momento en que las dependientes.

2.7 Competencia

De acuerdo con el Dr. Saborío, la competencia de farmacias Don Gerardo varía por zona, pero los más relevantes corresponden a La Bomba, Farmavalue, Farmacias Puntarenas y Elimar. De acuerdo con la gerente general, la Bomba y Farmavalue ya se encuentran en la zona de Pérez y Sabana. Elimar tiene sus puntos de venta en el pacífico Norte, manejan precios bajos, trabajan solamente ciertas líneas y no tienen un proveedor claro en este momento. En el caso de las farmacias como Las económicas, ubicadas en Quepos y Parrita, sus precios son muy elevados entonces no se consideran una competencia fuerte. Farmacias La Puntarenas ubicadas en Puntarenas, Esparza y Orotina, han ido en decadencia últimamente. En la zona de Puntarenas, se compite con una China de la cual se sospecha que vende producto traído de Nicaragua. Sin embargo, en general en la zona rural del territorio nacional no hay ninguna cadena fuerte de farmacias.

2.8 Situación financiera actual

De acuerdo con la gerente general, define al mercado farmacéutico actual como “Convulso, inestable, inseguro, injusto, hay mucho lavado de dinero contra lo que es difícil de competir. Es muy dinámico, cambia completamente de un día para otro. Es muy complicado”. La Dra. Castillo destaca que el año pasado 2018, el mercado farmacéutico privado decreció un 8% en diciembre, siendo la primera vez en 20 años que decrece con respecto años anteriores en donde el mercado subía de un 3% a un 5% anual. No obstante, a pesar de los datos de decrecimiento del sector privado, la empresa como grupo en general creció aproximadamente un 1% el año 2018. En el anexo 2 se puede apreciar un análisis de ventas comparado con el año anterior por un periodo de 2 años, 2017 y 2018.

2.9 Mercadeo actual

El mercadeo actual del grupo en general y de la cadena de farmacias Don Gerardo es llevado a cabo por la empresa Asesor Total como un servicio *outsourcing*. Por lo que las farmacias pagan una determinada cuota para poder recibir los diferentes servicios catalogados por paquetes.

De acuerdo con el Dr. Saborío, en términos generales el mercadeo de la cadena se divide en varias áreas y algunas son “hacia la calle” y otras “hacia lo interno”:

- 1- Directriz y monitoreo de una priorización en la recomendación farmacéutica de productos que han sido negociados con condiciones más favorables que otros.
- 2- Creación constante de incentivos para los equipos de trabajo por cumplimiento de objetivos de venta específicos.
- 3- Monitoreo regular de factura promedio y análisis puntual por punto de venta sobre las medidas a tomar para mejorar cuando lo amerite y el seguimiento de este proceso.

- 4- Visibilidad de marcas. Se busca la atracción de inversión por parte de los laboratorios con el fin de ser exhibidos de forma especial en los puntos de venta, de la misma manera que participando en un boletín de ofertas de temporada que llega a alrededor de 20mil hogares en las zonas en donde nos ubicamos. Además de esto se está trabajando en el desarrollo de otras propuestas de visibilidad como pantallas publicitarias en las farmacias.
- 5- Redes Sociales. Se tiene un activo manejo de Facebook con el fin de mantener presencia de marca y además de identificar a las comunidades con nuestros puntos de venta. Este trabajo se realiza desde diferentes enfoques, ya que las características del público de las distintas marcas de farmacias son bien variadas. También se utilizan los estados de *WhatsApp*, ya que cada punto de venta posee su propio teléfono celular para poder comunicarse más fácilmente con los clientes.
- 6- Coordinación regular de actividades que involucren y den alguna ventaja a la comunidad, desde ferias de salud hasta charlas para pacientes de determinada condición o padecimiento.

Como estrategia de mercadeo el Dr. Saborío destaca lo siguiente:

Ser parte de los puntos de venta ubicados mayoritariamente en comunidades rurales en dónde la gente busca como primera instancia en salud al farmacéutico, aprovechando este escenario, la estrategia es negociar con 1 o 2 marcas de los productos ligados a las consultas más comunes, o sea, productos agudos de padecimientos de todos los días; con el fin de sacar el mejor precio u oferta posible por volumen de compra, y generar la directriz a los equipos de los puntos de venta de priorizar el despacho de estas líneas que naturalmente generan mejores réditos a la empresa. Paralelo a esto, se busca que estos mismos laboratorios inviertan en programas de visibilidad como los mencionados en el punto anterior; y complementar esta estrategia con la constante atracción de clientes a nuestros puntos de venta, por medio

de redes sociales y dinámicas que nos coloquen y sostengan en la órbita de tiendas que la comunidad frecuenta.

De acuerdo con la Gerente General, no cuentan con una estrategia de mercadeo definida actualmente. Se tiene una estrategia en servicio para solucionarle los problemas al paciente, se trata de capacitar y enseñarles todo lo posible a los regentes. Formalmente hablando, no se ha realizado un plan de mercadeo, pero sí existe el interés de tener uno.

Por otra parte, no tienen cuantificada cuánta ganancia económica significa realizar las actividades de mercadeo actuales, como por ejemplo organizar una feria, pero se pretende posicionar la empresa por lo tanto tiene otros fines. En el caso del boletín de ofertas (Shopper), si es cuantificable y la mayoría de los productos entran a consignación y con un periodo de pago mensual se cancela lo vendido.

En el caso del presupuesto financiero, de acuerdo con el Dr. Saborío, lamentablemente este presupuesto en este momento no existe como tal, sino que a como se van realizando propuestas, se valora para esa propuesta puntual. Exceptuando redes sociales donde sí existe un presupuesto para pautas (100 mil colones mensuales) y diseño (\$800 mensuales), para lo cual se contrata a una agencia publicitaria que realice todos los diseños requeridos para la publicidad. Se destinan alrededor de \$60 dólares bimensuales por punto de venta para la realización de una feria de salud al menos cada dos meses. Sin embargo, este presupuesto no significa ni el 0.5% de las ventas.

Como parte de los parámetros de control utilizados en las ventas, según la gerente general, se utilizan parámetros pasivos como lo son los estados financieros y activos como las ventas diarias, las ventas mensuales, metas de ventas evaluadas mensualmente, ventas por agente para medir la productividad de cada punto de venta, visitas en los puntos de venta y valor del inventario, pero no se contempla la rotación de este. El Dr. Saborío destaca que las metas generales las establece el

gerente financiero y otras metas de venta de productos puntuales lo define el gerente comercial.

En el caso de las ventas diarias, se tienen controles vía chats de *WhatsApp* con reportes diario en el caso de ventas en general y mes a mes gerencia financiera proporciona datos más puntuales. Con los datos de venta diarios se realiza un semáforo en donde el porcentaje en verde significa que la farmacia va sobre la venta requerida; es decir el 100%, entre el 80% y el 99% sale en amarillo y cuando es inferior al 80% entonces se torna rojo (Ver anexo 3). De acuerdo con los resultados obtenidos, se definen hacia dónde dirigir los recursos no solo económicos sino de recurso humano para incentivar e impulsar las ventas en los puntos de venta que no han alcanzado las metas definidas. Existen 2 metas en donde la más baja se disminuye en el porcentaje requerido para alcanzar el punto de equilibrio de la farmacia y si se alcanza, se ganan una recompensa económica tanto el regente farmacéutico como los dependientes, la segunda meta es más alta y ambiciosa que difícilmente es alcanzada por una gran mayoría de farmacias.

Para medir las ventas por agente también se lleva a cabo una tabla (Ver anexo 3) en la cual se busca determinar la participación por colaborador en el alcance de las metas definidas. Esto con el fin de premiar a los colaboradores con mayor compromiso y de mayor eficiencia en las ventas de la farmacia, los que quedan rezagados son capacitados y motivados.

Para otro tipo de planes, se revisan con información con base en “El cubo” donde se pueden obtener datos de ventas de algún producto definido de forma totalizada. “El Cubo” es una herramienta hermana del programa OyD, diseñada para la integración de todas las farmacias; es posible programarla con cualquier tipo de información que sea requerida. Sin embargo, se tiene como limitaciones la cantidad de datos que se almacenan con base a lo que se quiere obtener, por lo que de momento está programada y diseñada para control de ventas por punto de venta y para el control de inventarios. Por lo tanto, es posible obtener casi en tiempo real,

con un retraso de 1 o 4 días; información de ventas totalizadas o por punto de venta, así como de la existencia de productos en una farmacia o en la cadena en total. Por otra parte, cabe destacar que existe una herramienta recién implementada en todos los puntos de venta, en donde es posible consultar en tiempo real la cantidad de producto existente en un punto de venta y hasta en la distribuidora. Esto con el fin de poder mejorar la rotación de los productos y poder ver si en alguna sucursal cercana es posible conseguir algún producto requerido por un paciente.

Mediante el uso del Cubo también es posible determinar cuál es la categoría de producto más vendida y cuáles productos tiene mayor ganancia. De acuerdo con la gerente general, la categoría de agudos (aines) y anticonceptivos, es una tendencia de mayor venta del mercado nacional, en general. Sin embargo, no se hace ningún análisis por categoría para conocer los productos que tienen mayor rotación. En el caso del producto más vendido en la cadena de Farmacias Don Gerardo se habla de Primabela, un anticonceptivo genérico fabricado por un laboratorio Nacional llamado Gutis, este producto desde hace varios meses se ha mantenido en primer lugar.

En este capítulo se abarcó tanto la descripción del funcionamiento de la empresa, así como de su entorno y estrategia de negocios actual. Por ello fue relevante el análisis de la historia, la cultura organizacional, el entorno como la competencia, clientes y proveedores, la situación financiera actual, así como la estrategia de mercadeo actual de la empresa. Toda esta información conforma un marco sobre el cual se basa la investigación en el siguiente capítulo, por lo que es fundamental para poder desarrollar la estrategia de mercadeo de la empresa, basada en las necesidades reales de la empresa y poder potenciar las fortalezas.

CAPÍTULO III: Análisis de la investigación y trabajo de campo

En el capítulo anterior se realizó un diagnóstico de la empresa para poder describirla, conocer su entorno y estrategia de negocios actual. Una vez investigado el funcionamiento y detalles de la empresa, es fundamental comparar sus características con los hallazgos encontrados en la investigación realizada. Por lo tanto, este capítulo revela los principales resultados obtenidos tras la realización de trabajo de campo de manera que se pueda junto con la información obtenida en el capítulo II, proponer posibles mejoras en un capítulo posterior.

3.1 Objetivo de la investigación

El objetivo de la presente investigación es obtener información sobre la situación actual de farmacias Don Gerardo, se buscó entender el perfil de los consumidores, sus comportamientos y sus hábitos de compra. También se buscó encontrar áreas de mejora en las que se pueda identificar oportunidades y debilidades en las 7 P de servicio para incrementar la retención de clientes por medio de entender la percepción del día a día en las farmacias por parte de los regentes y dependientes. Adicionalmente, se consultó sobre la situación actual del mercado a expertos para así considerar los factores externos que representan oportunidades y amenazas para el desarrollo de estrategias de mercadeo. Esta información será utilizada en el siguiente capítulo con el fin de crear una propuesta de plan de mercadeo efectiva basada en las necesidades de los clientes y el mercado actual que le permita a la cadena de farmacias Don Gerardo, incrementar sus ventas y ganar participación de mercado, así como incrementar la lealtad y la retención de los actuales clientes por medio de la mejora de sus servicios.

3.2 Encuesta dirigida al consumidor final

Se realizaron encuestas de forma electrónica a los clientes de farmacias Don Gerardo, con el fin de conocer el perfil de los consumidores, sus motivaciones para visitar farmacias Don Gerardo y su nivel de satisfacción con los servicios brindados. Las encuestas se compartieron con los clientes directamente por medio de mensajes por *WhatsApp* y la página de Facebook de Farmacias Don Gerardo. Fueron creadas haciendo uso de la plataforma *SurveyMonkey*, por lo que la tabulación de los datos y la construcción de las gráficas se realizaron automáticamente.

El tamaño exacto de la población total de clientes de farmacias Don Gerardo es desconocido, por lo que para efectos de esta investigación, se asumió que dicha población podría rondar las 30 000 personas. Esto basado en datos de participación de mercado que se obtuvieron por medio de la gerente general de la empresa, para todo el grupo de farmacias del cual forma parte farmacias Don Gerardo, como se explicó en el capítulo anterior. Se utilizó un muestreo probabilístico del tipo aleatorio simple. La siguiente fórmula estadística fue utilizada para el cálculo de una muestra meta de clientes que fuera representativa para la opinión de la población total:

$$n = \frac{N \times Z_a^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z_a^2 \times p \times q}$$

En donde,

n , es el tamaño la muestra.

N , es el tamaño de la población.

Z_a , es el nivel de confianza.

d , es la precisión.

p , es la probabilidad de éxito.

q , es la probabilidad de fracaso.

El número total de clientes encuestados al cierre de la encuesta fue de 287 personas. Utilizando la fórmula anterior, para un nivel de confianza del 90%, una precisión del 5% y suponiendo $p = q = 0.5$, se obtiene que la muestra debe ser de 270 personas. Debido a limitaciones de tiempo, no se pudo obtener una muestra con un mayor nivel de confianza, que idealmente debe ser lo más cercano posible a un 100% para asegurar la certeza de los resultados encontrados.

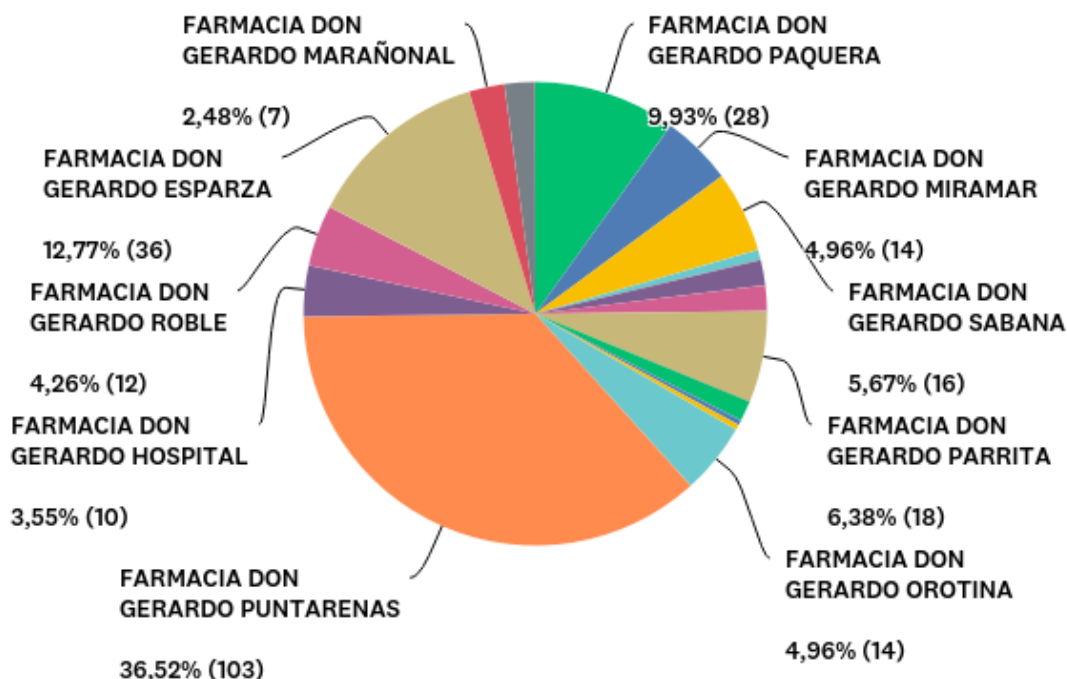


Figura. 1 Puntos de venta visitados por los clientes de farmacias Don Gerardo. Fuente: SurveyMonkey.

Al analizar los datos obtenidos de las encuestas, es importante observar que un 59,22% de los encuestados son clientes de farmacias Don Gerardo que residen en la provincia de Puntarenas, y que en su mayoría visitan las farmacias ubicadas en zonas como Paquera, Puntarenas y Esparza, como se muestra en la figura 1. Por lo que puede considerarse esta información como un sesgo en las respuestas recolectadas.

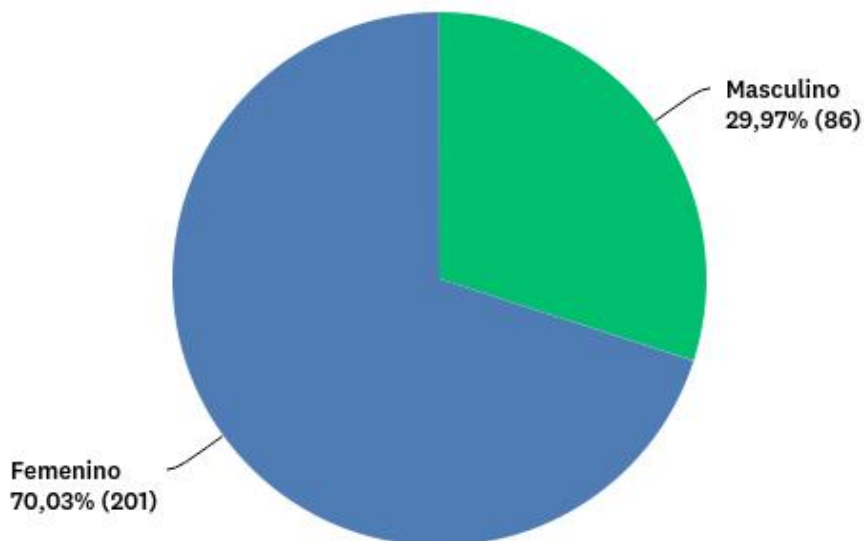


Figura. 2 Género de los clientes de farmacias Don Gerardo. Fuente: SurveyMonkey.

De las encuestas realizadas se puede ver en la figura 2 que los consumidores que visitan mayoritariamente farmacias Don Gerardo corresponden a mujeres con un 70,03% del total de los encuestados. Esto refuerza y comprueba el conocimiento de la gerencia en cuanto a los clientes de farmacias Don Gerardo y es un punto muy importante que será considerado posteriormente en la propuesta de un plan de mercadeo, para poder desarrollar estrategias efectivas que tomen en cuenta las necesidades y comportamientos de esta población a la hora de tomar decisiones de compra.

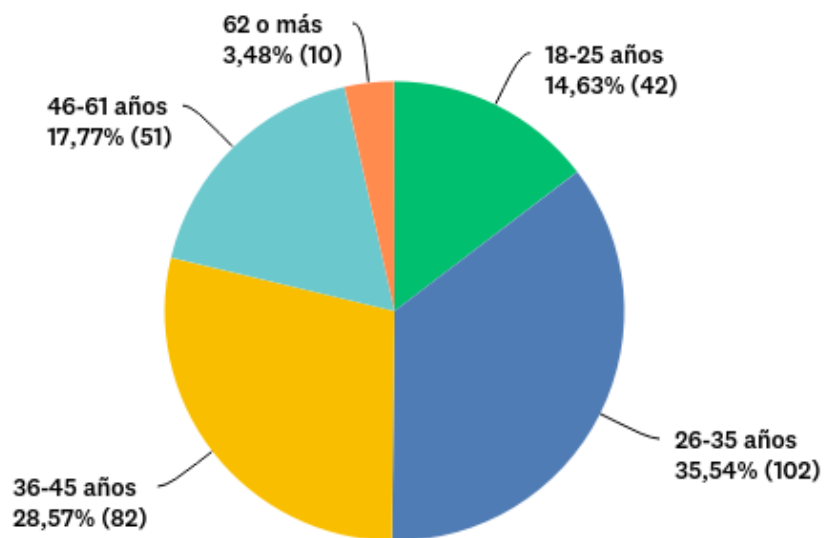


Figura. 3 Edades de los clientes de farmacias Don Gerardo. Fuente: SurveyMonkey.

Por otro lado, las encuestas revelaron que un 35,54% de los encuestados tienen edades que se encuentran entre los 26 y los 35 años y un 28,57% se encuentran en edades entre los 36 y los 45 años como muestra la figura 3. Esto indica que demográficamente la mayoría de los clientes de farmacias Don Gerardo son parte de la generación Y conocida también como generación milénica, así como la generación X.

Es importante considerar esto a la hora de crear el plan de mercadeo, ya que los individuos en cada una de estas generaciones son influenciados de diferentes formas y tienen una visión del mundo distinta que define sus comportamientos y hábitos de compra.

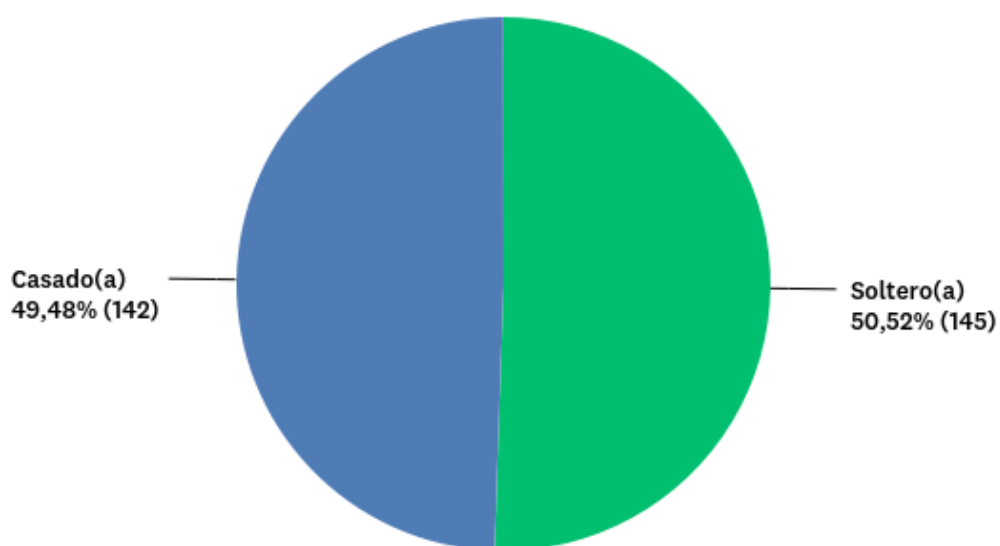


Figura. 4 Estado civil de los consumidores de farmacias Don Gerardo. Fuente: SurveyMonkey.

Por lo mostrado en la figura 4, cabe resaltar que el estado civil no es un factor determinante en la población de consumidores de farmacias Don Gerardo, ya que alrededor de un 51% corresponde a solteras o solteros y el otro 49% a casadas o casados.

Sin embargo, estos datos no proveen claridad sobre la función como jefas o jefes de hogar por parte de los consumidores de farmacias Don Gerardo, lo que ayudaría a entender más sobre las razones por las cuales visitan la farmacia y si las compras que realizan son para uso personal o para alguna otra persona de su familia.

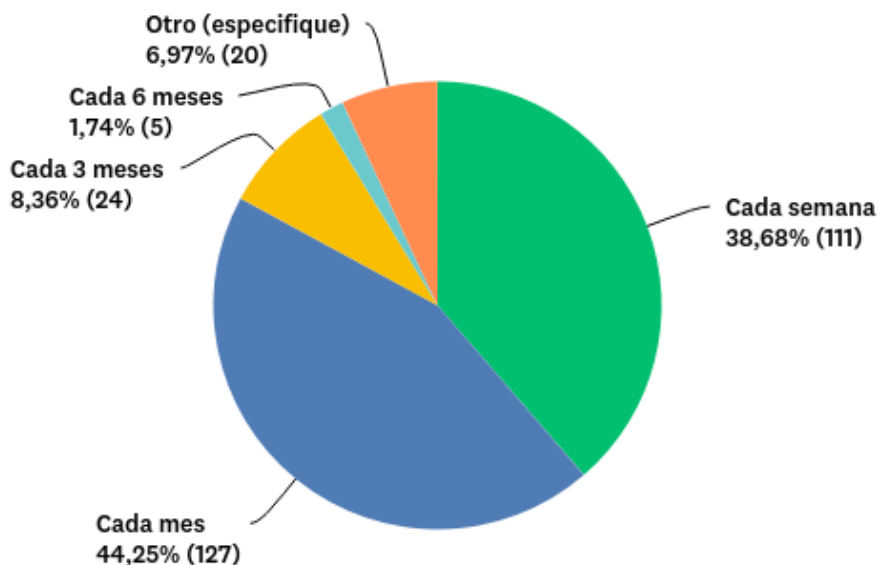


Figura. 5 Frecuencia de visita a la farmacia por parte de los clientes de farmacias Don Gerardo. Fuente: SurveyMonkey.

Dentro de los hábitos de consumo, se puede observar de los resultados de las encuestas mostrados en la figura 5, que la mayoría de los consumidores, un 44,25%, visita farmacias Don Gerardo cada mes y otra gran mayoría, un 38,68%, lo hace cada semana.

Estos resultados indican que existen patrones de consumo predecibles y constantes, que podrían relacionarse con las categorías y productos más vendidos en cada punto de venta. Esto será utilizado como base para la recomendación de promociones que incentiven un crecimiento de las ventas durante la creación del plan de mercadeo.

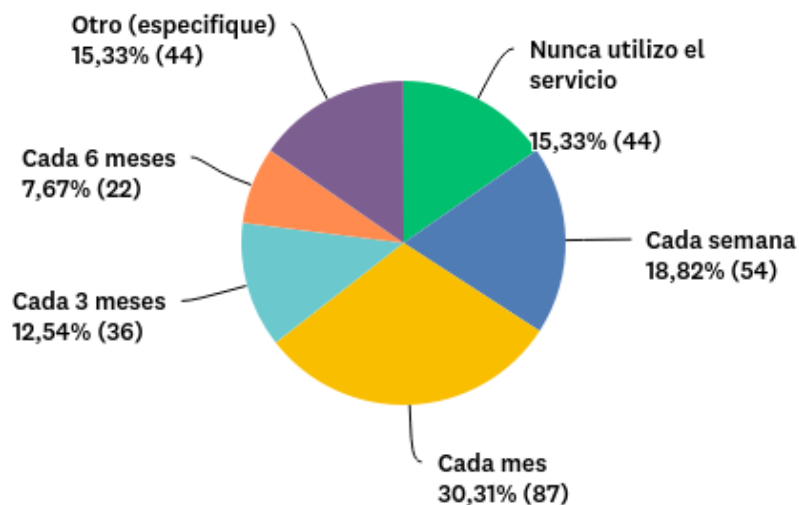


Figura. 6 Frecuencia de uso de servicio farmacéutico por parte de los clientes de farmacias Don Gerardo.

Fuente: SurveyMonkey.

La frecuencia en que los clientes utilizan el servicio de consulta farmacéutica es mayoritariamente cada mes, con un 30,31% y un 18,82% hace uso de este servicio cada semana como se muestra en la figura 6. Esto quiere decir que alrededor del 49% de los clientes de farmacias Don Gerardo utilizan la consulta farmacéutica de forma constante.

Tomando en cuenta que Don Gerardo es una cadena de farmacias comunitarias, el establecimiento de relaciones fuertes y de confianza entre los consumidores y los regentes farmacéuticos es de suma importancia para incrementar la lealtad de los clientes hacia las farmacias. Al ser esta una empresa de servicios, el plan de mercadeo propuesto considerará crítico el desarrollo de estrategias para fortalecer las relaciones entre el personal de la farmacia y los clientes.

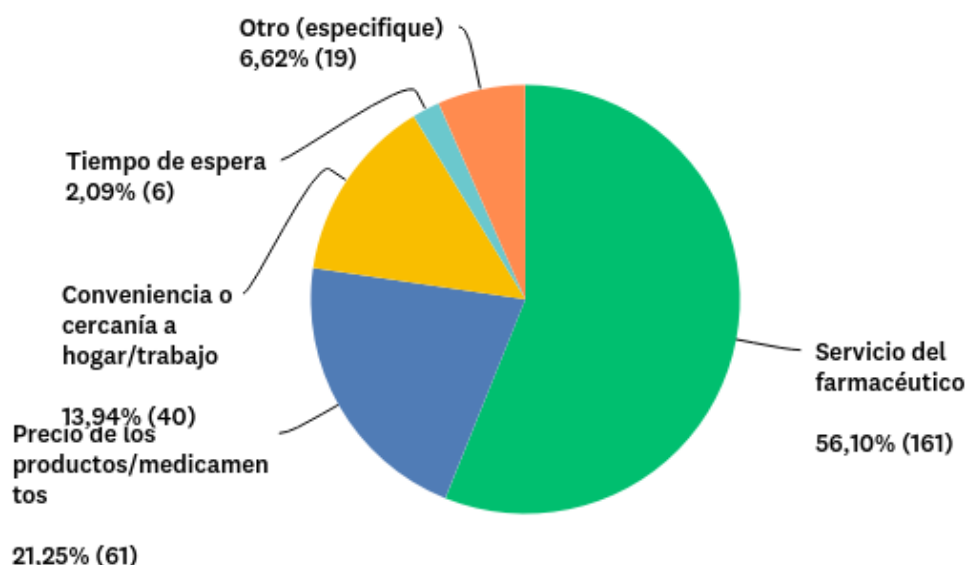


Figura. 7 Principales razones de visita a la farmacia por parte de los clientes de farmacias Don Gerardo.

Fuente: SurveyMonkey.

Lo anterior, se refleja en la figura 7, ya que la principal razón por la cual los clientes visitan farmacias Don Gerardo es por el servicio del farmacéutico que reciben, con un 56,10% de los encuestados, seguido por el precio de los productos y medicamentos con un 21,25%.

Evidentemente, los precios siempre jugarán un papel importante, especialmente en un mercado tan competitivo como lo es el mercado farmacéutico. Sin embargo, una competencia en precios solo pondría en riesgo la estabilidad financiera de la empresa y como los resultados de las encuestas han mostrado, las estrategias de mercadeo deberán enfocarse en la captación de clientes leales que compartan los mismos valores de farmacias Don Gerardo.

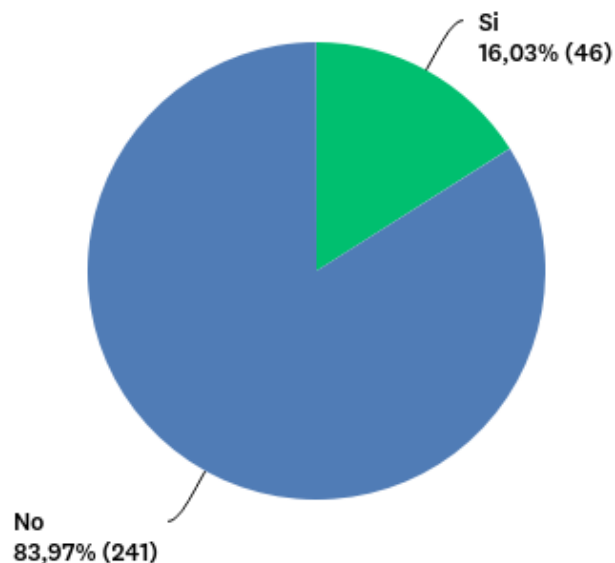


Figura. 8 Clientes que han asistido a una feria de salud organizada por farmacias Don Gerardo. Fuente: SurveyMonkey.

Un dato que debe resaltarse, ya que fue señalado como un valor agregado para los clientes por parte del liderazgo de farmacias Don Gerardo, es que la asistencia a charlas y ferias de salud organizadas por parte de farmacias Don Gerardo se reduce a tan solo un 16,03% del total de los encuestados, como muestra la figura 8.

Estas charlas y ferias pueden ser utilizadas como un medio para fortalecer las relaciones con las comunidades en donde se encuentran los 20 puntos de venta de farmacias Don Gerardo, por lo que la propuesta del plan de mercadeo considerará estrategias para la reactivación y aprovechamiento de estos eventos.

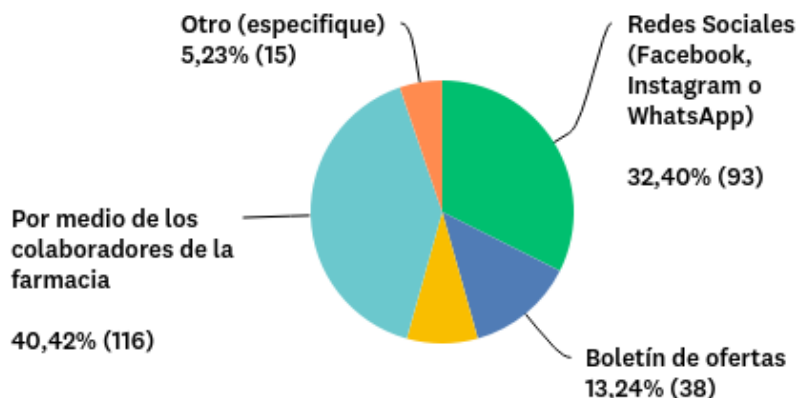


Figura. 9 Medio principal de información utilizados por los clientes para conocer promociones en farmacias Don Gerardo. Fuente: SurveyMonkey.

Como se observa en la figura 9, el principal medio por el cual los consumidores se enteran de las promociones y actividades de mercadeo en farmacias Don Gerardo es por medio de los colaboradores de la farmacia, con un 40,42% del total de los encuestados y sólo un 32,40% de los encuestados lo hace por redes sociales como Facebook y *WhatsApp*. Estos resultados indican que dentro de los hábitos de compra de los consumidores de farmacias Don Gerardo, se encuentra el visitar la farmacia directamente para informarse y también muestra que la actual estrategia y el manejo de las redes sociales no están siendo efectiva a la hora de informar a los clientes para así atraerlos a los puntos de venta e incentivar las compras.

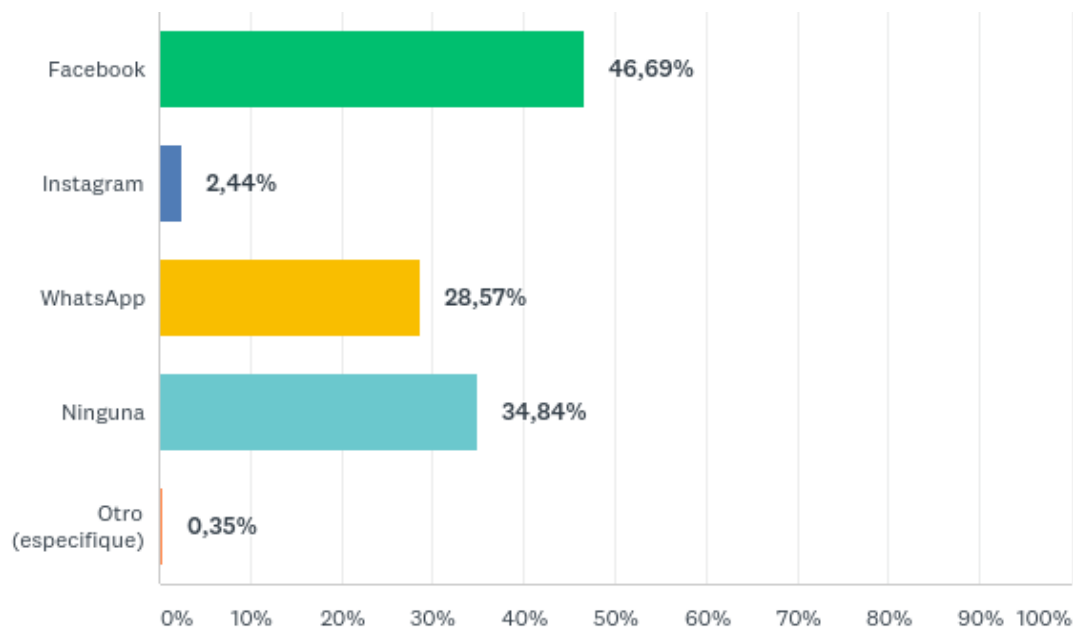


Figura. 10 Redes sociales en las cuales los clientes siguen a farmacias Don Gerardo. Fuente: SurveyMonkey.

Lo anterior, también podría derivarse del hecho de que solo el 46,69% de los clientes de farmacias Don Gerardo los siguen en Facebook y únicamente un 28,57% los siguen en WhatsApp. Existe un 34,84% de clientes que no siguen a farmacias Don Gerardo en ninguna red social, como se puede observar en la figura 10. Tampoco existe presencia en Instagram, la cual es considerada la red social más popular para la generación Y o milénica actualmente, y que como se observó en el análisis de la figura 3, forma gran parte de la clientela de farmacias Don Gerardo.

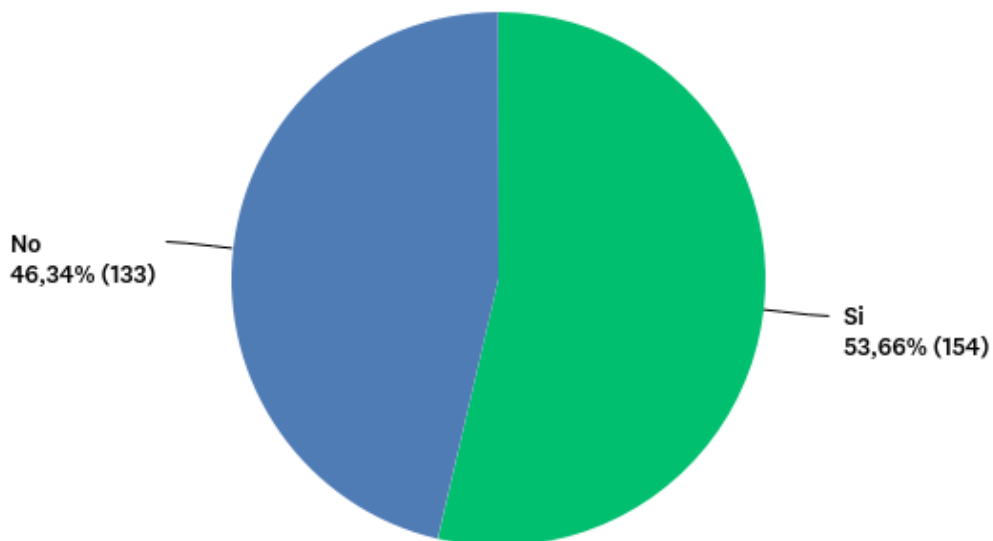


Figura. 11 Clientes de farmacias Don Gerardo que visitan otras farmacias de la competencia. Fuente: SurveyMonkey.

Al analizar la competencia, se puede ver en la figura 11 que un 53,66% de los clientes visitan otras farmacias. Esto quiere decir que el restante 46,34% de los clientes son fieles a farmacias Don Gerardo y es congruente con lo encontrado en el análisis de la figura 6, en donde alrededor del 49% de los clientes de farmacias Don Gerardo utilizan el servicio de consulta farmacéutica con de forma constante. Nuevamente, los resultados muestran la importancia de la relación entre los clientes y el personal de la farmacia.

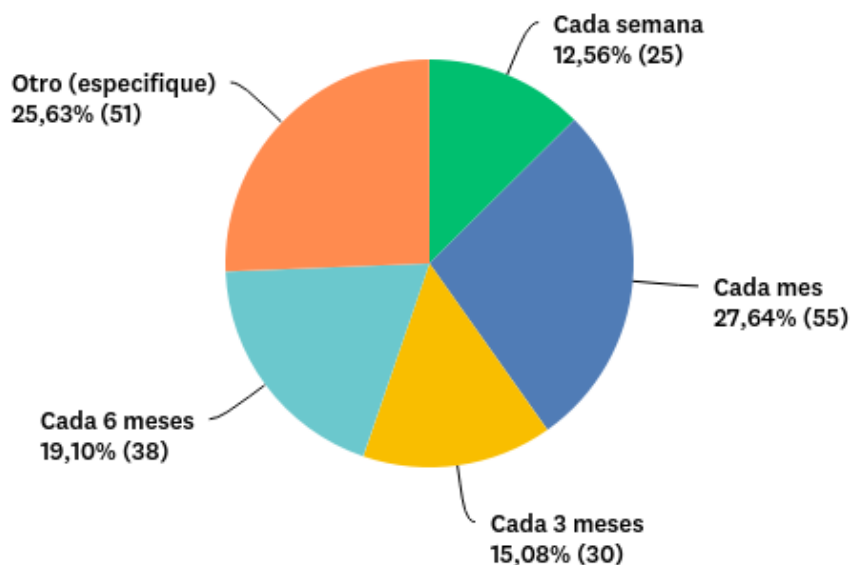


Figura. 12 Frecuencia con la que clientes visitan farmacias de la competencia. Fuente: SurveyMonkey.

Al analizar a los clientes de farmacias Don Gerardo que visitan otras farmacias de la competencia se puede observar que la mayoría, un 27,64%, lo hace cada mes, pero muy de cerca encontramos que un 25,63% que lo hace en la categoría de "Otro" y un 19,10% lo hace cada 6 meses, como se muestra en la figura 12. De estos resultados se puede inferir que una gran mayoría de estos clientes visitan farmacias de la competencia por razones de conveniencia, lo cual se interpreta es la misma razón por la que visitan farmacias Don Gerardo.

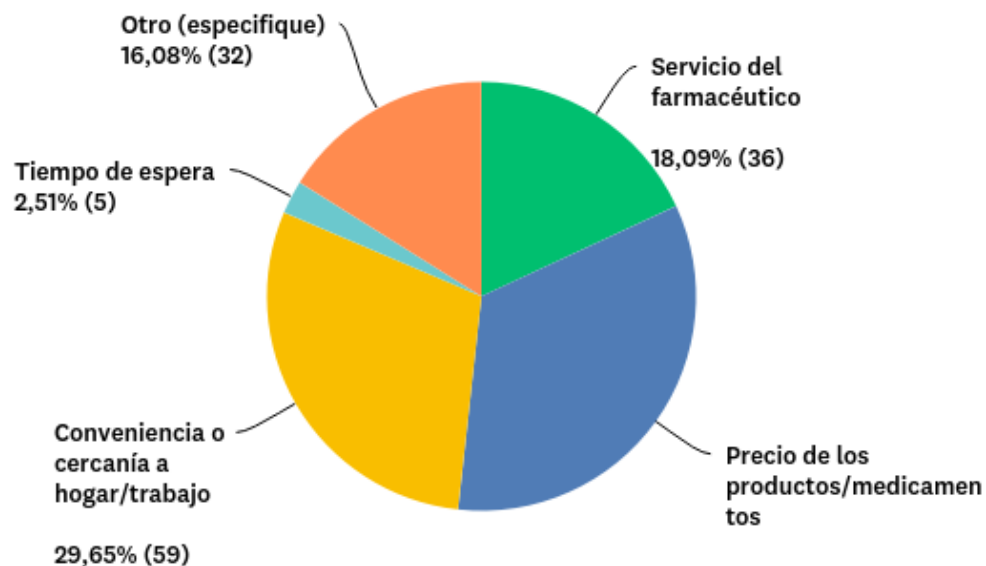


Figura. 13 Razones principales por las cuales los clientes visitan farmacias de la competencia. Fuente: SurveyMonkey.

Lo anterior, se comprueba al observar las razones por las cuales estos clientes visitan estas farmacias, como se observa en la figura 13, con un 33,67% que lo hace al encontrar menores precios en algunos productos o medicamentos, un 29,65% que lo hace por conveniencia o cercanía y un 18,09% que lo hace al encontrar un mejor servicio por parte del farmacéutico. De estos resultados es evidente que los precios y la cercanía o conveniencia son los principales factores de estos clientes para visitar estas farmacias.

Esto es un indicador de que esta población no tiene una lealtad definida hacia alguna cadena de farmacias específica y que escogerá la farmacia que pueda ofrecerles los mejores precios o la que se encuentre más cercana al momento de la compra. Las estrategias de mercadeo empleadas para atraer a estos consumidores deberán ser orientadas a promociones y descuentos, sin embargo, estos incrementos en los volúmenes de ventas no asegurarán un incremento en la participación del mercado para farmacias Don Gerardo.

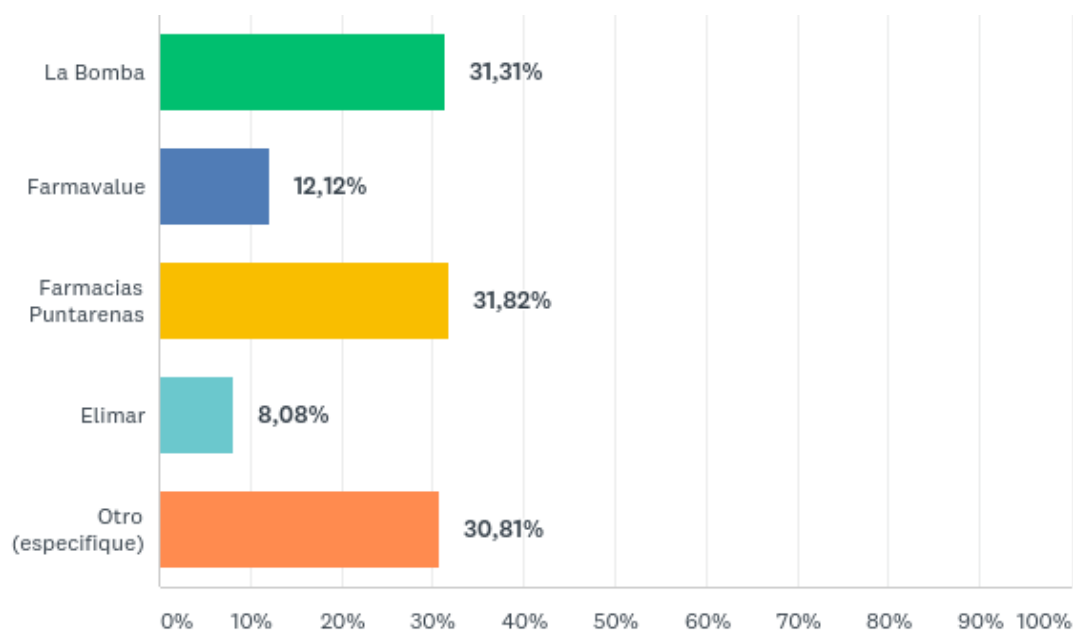


Figura. 14 Principales farmacias de la competencia visitadas por los clientes. Fuente: SurveyMonkey.

La figura 14 muestra las farmacias de la competencia más visitadas. Farmacias La Bomba con un 31,31% de los consumidores que visitan otras farmacias, aun cuando se encuentra ligeramente por debajo de Farmacias Puntarenas con un 31,82%, puede considerarse la principal competencia debido a su alcance y presencia alrededor de todo el territorio nacional. Especialmente si se toma en cuenta el sesgo observado en la figura 1, la gran mayoría de clientes que respondió esta encuesta reside en la provincia de Puntarenas. Esto nuevamente comprueba que el precio es la principal razón de estos consumidores para visitar otras farmacias, ya La Bomba históricamente se ha caracterizado por ofrecer menores precios que su competencia en algunas categorías de productos.

En el rubro “Otro”, que corresponde a un 30,81% de los consumidores, se pueden encontrar grandes cadenas como farmacias Fischel y otras farmacias propias de cada región donde se encuentran los puntos de venta de farmacias Don Gerardo. Estas farmacias, dependiendo de su ubicación, pueden ser más convenientes para

algunos clientes, aun cuando pudieran manejar mayores precios en comparación a farmacias Don Gerardo.

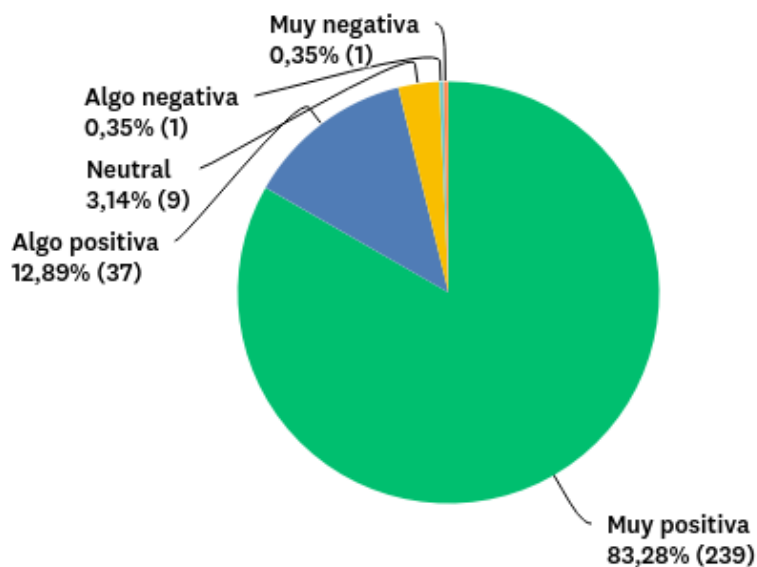


Figura. 15 Satisfacción de los clientes de farmacias Don Gerardo con la experiencia de servicio al cliente.

Fuente: SurveyMonkey.

En cuanto al servicio al cliente recibido por parte del personal de farmacias Don Gerardo se puede observar en la figura 15 que, un 83,28% de los clientes lo consideraron como una experiencia muy positiva y tan solo un 0,35% como muy negativa. Esto habla muy bien del servicio brindado por parte del personal de farmacias Don Gerardo a sus clientes, que refuerza lo encontrado anteriormente en donde gran parte de los clientes visitan las distintas farmacias de forma regular.

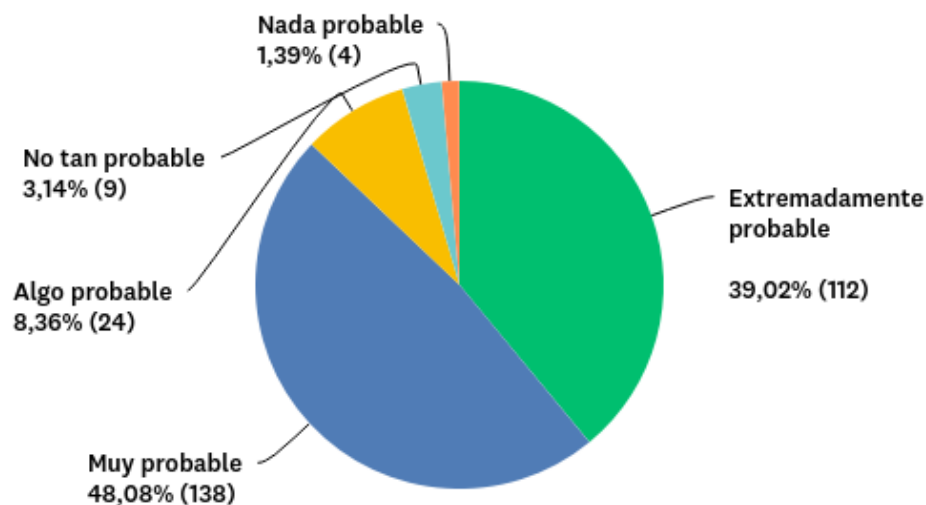


Figura. 16 Probabilidad de que los clientes recomienden farmacias Don Gerardo a otras personas. Fuente: SurveyMonkey.

Esto también se confirma en la probabilidad de recomendar farmacias Don Gerardo a otras personas mostradas en la figura 16, en la que un 39,02% dijo que es extremadamente probable y un 48,08% afirmó que es muy probable. Tan solo un 1,39% dijo que sería nada probable recomendar farmacias Don Gerardo a otras personas. Por lo que el servicio al cliente puede considerarse como un factor crítico en la retención de clientes por parte de farmacias Don Gerardo y es importante que el plan de mercadeo propuesto tenga un enfoque en reforzar la imagen y la experiencia que tienen los clientes, así como mejorar la percepción y expectativas de aquellos clientes que tiene una posición más neutral.

3.3 Encuesta dirigida a los colaboradores de la empresa

Por otro lado, también se realizaron encuestas a los regentes y dependientes de los distintos puntos de venta alrededor de Costa Rica que componen la cadena de farmacias Don Gerardo. Esta encuesta se realizó con la finalidad de entender el

nivel de alineamiento que existe entre lo descrito en el capítulo dos por parte del equipo de liderazgo de farmacias Don Gerardo y lo percibido por el personal encargado de las farmacias. Estas encuestas se compartieron con los regentes y dependientes por medio de *WhatsApp* y por vía telefónica. Fueron creadas haciendo uso de la plataforma *SurveyMonkey*, por lo que la tabulación de los datos y la construcción de las gráficas se realizaron automáticamente.

En este caso, se utilizó un muestreo no probabilístico intencional o de conveniencia dónde se seleccionaron los elementos de la muestra. En total se recolectaron 48 encuestas, lo que representa un 100% del personal de regentes y dependientes de farmacias Don Gerardo, por lo que los resultados de estas encuestas aportan un alto grado de confiabilidad.

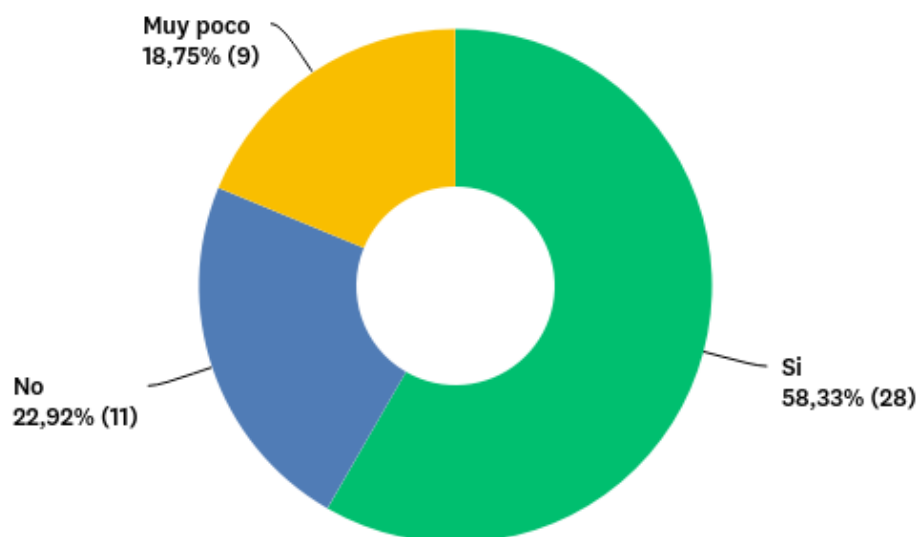


Figura. 17 Conocimiento de los regentes y dependientes de la misión, visión y compromiso de farmacias Don Gerardo. Fuente: *SurveyMonkey*.

Un indicador del alineamiento entre la gerencia y los colaboradores de las farmacias es el conocimiento del marco estratégico de la empresa, que incluye la misión, la visión y el compromiso de farmacias Don Gerardo. Al analizar la figura 17, se

encontró que sólo un 58,33% de los colaboradores afirman conocerlo, un 18,75% afirman haber escuchado muy poco y un 22,92% no lo conocen. Lo ideal es que todo el personal conozca este marco estratégico a profundidad ya que todas las acciones y actividades deben ser congruentes con este marco para poder transmitir confianza a los clientes.

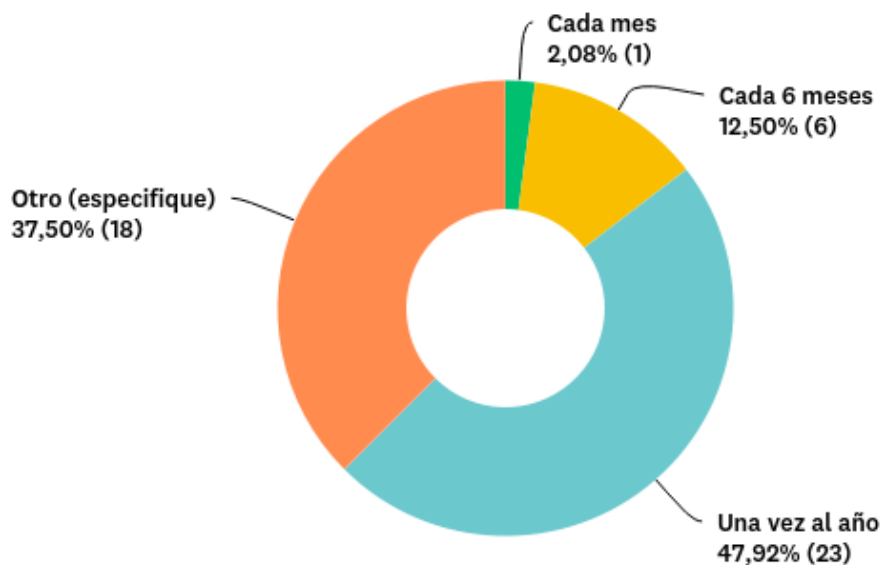


Figura. 18 Frecuencia con la que se organizan ferias de salud por parte de farmacias Don Gerardo. Fuente: SurveyMonkey.

En cuanto a las ferias de salud para la comunidad, se encontró que, en la gran mayoría de farmacias, un 47,92%, estas se realizan una vez al año y en la otra gran mayoría dentro de la categoría “Otro” que corresponde a un 37,50% de los encuestados, se encontró que en muchas farmacias ya no se realizan ferias de salud, aun cuando antes sí se realizaban como se observa en la figura 18. Estos resultados son congruentes con lo encontrado en las encuestas a los consumidores donde más del 80% de ellos nunca ha asistido a una feria de salud organizada por farmacias Don Gerardo.

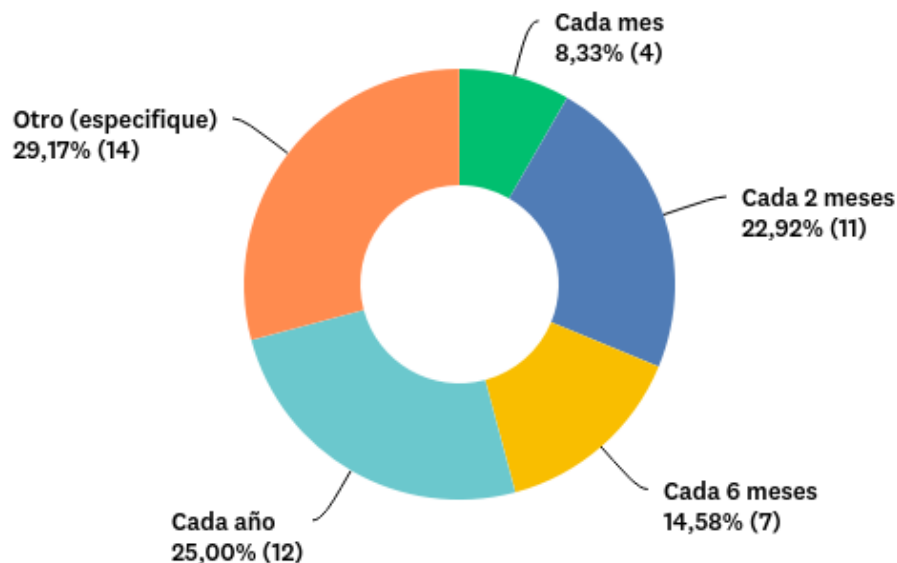


Figura. 19 Frecuencia con la que los regentes y dependientes reciben capacitaciones. Fuente: SurveyMonkey.

En el tema de capacitación al personal de las farmacias, es posible apreciar en la figura 19 que se encontraron respuestas variadas con un 25% que recibe capacitación cada año y un 22,92% que recibe capacitación cada dos meses. Sin embargo, en la categoría “Otro” se encontró que algunos colaboradores no reciben capacitación y otros la reciben por parte de laboratorios externos a farmacias Don Gerardo. Esto indica que la mayoría de los colaboradores que reciben capacitación son regentes que reciben capacitaciones por parte de laboratorios y que los dependientes rara vez reciben capacitaciones de actualización profesional.

En estos resultados se ubica una gran oportunidad de mejora, ya que la capacitación constante en servicio al cliente y actualización profesional al personal de farmacias puede mejorar la calidad del servicio brindado y la experiencia de los clientes al visitar las farmacias. Aun cuando se encontró en las encuestas a los consumidores que más del 80% de los clientes tienen una percepción positiva del servicio recibido, a través de la capacitación se puede lograr incrementar la lealtad de los clientes que ya se encuentran satisfechos, así como satisfacer las expectativas de aquellos clientes que no han tenido una experiencia positiva.

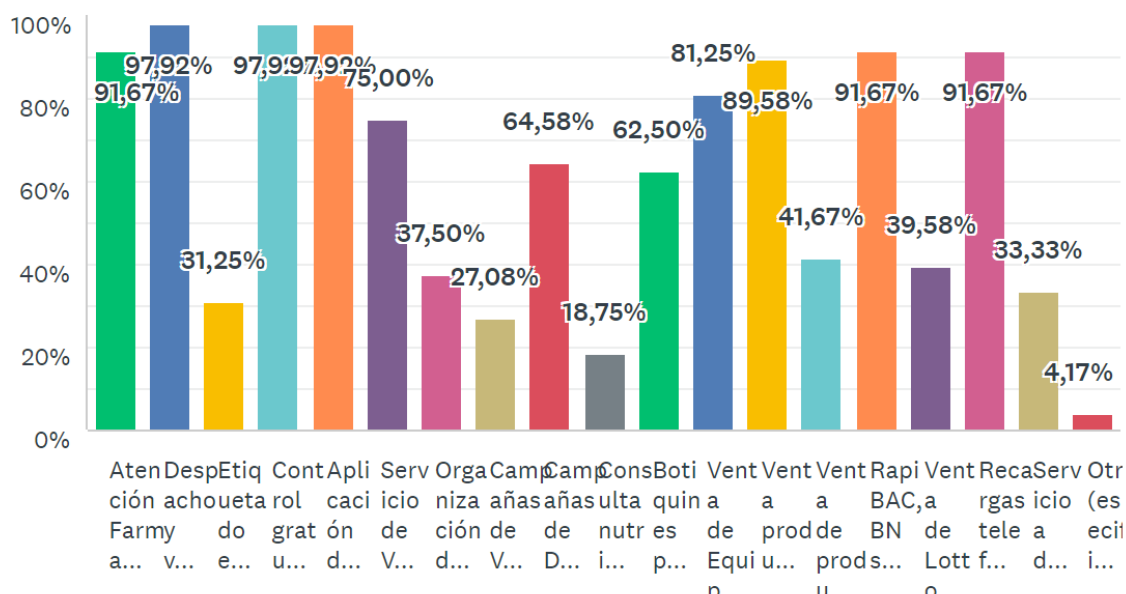


Figura. 20 Servicios brindados en los distintos puntos de venta de farmacias Don Gerardo. Fuente: SurveyMonkey.

Dentro de los servicios ofrecidos por las diferentes farmacias mostrados en la figura 20, se identificaron algunos que son bastante especializados y sólo se encuentran en algunos puntos de venta como etiquetado en braille en un 31,25% de las farmacias, organización de campañas de salud para empresas en un 37,50% de las farmacias, campañas de vacunación preventiva en un 27,08% de las farmacias, consulta nutricional en un 18,75% de las farmacias, venta de productos y asesoría para la salud del sueño en un 41,67% de las farmacias, venta de Lotto JPS en un 39,58% de las farmacias y servicio a domicilio en un 33,33% de las farmacias. La posibilidad de expandir estos servicios a más puntos de venta podría evaluarse en una estrategia futura, por el alto valor agregado para los clientes. Estos servicios podrían convertir a las farmacias en lugares convenientes para los clientes, donde puedan realizar varios trámites en un solo lugar o recibir sus medicamentos y productos sin necesidad de salir de su hogar o trabajo.

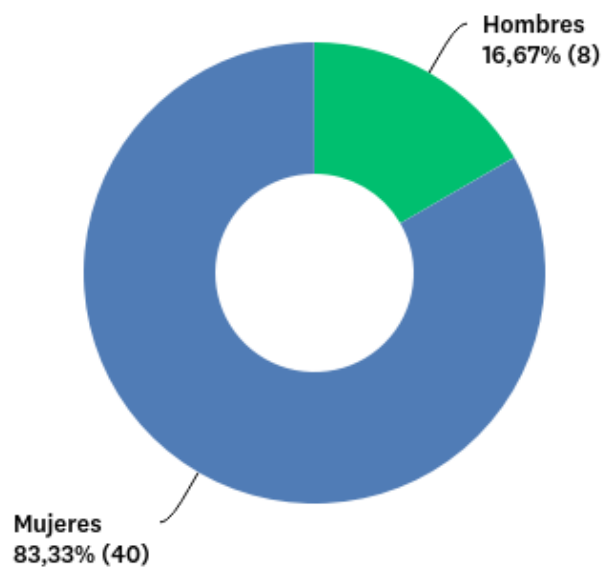


Figura. 21 Género del consumidor promedio de farmacias Don Gerardo, según regentes y dependientes.

Fuente: SurveyMonkey.

De esta encuesta también se confirmaron datos sobre el perfil del consumidor de farmacias Don Gerardo mostrados en las figuras 21, 22, 23 y 24. En la figura 21 puede observarse que el 83,33% de los colaboradores afirma que quienes más visitan las farmacias son mujeres, lo cual como se resaltó anteriormente, es una consideración crucial a la hora de definir las actividades de mercadeo.

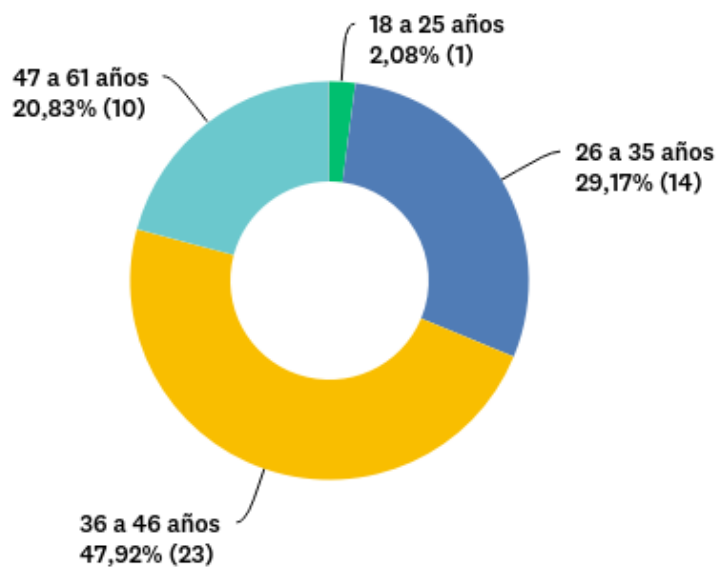


Figura. 22 Edad del consumidor promedio de farmacias Don Gerardo, según regentes y dependientes.

Fuente: SurveyMonkey.

En la figura 22, se muestra como los regentes y dependientes afirmaron mayoritariamente que estas clientes tienen edades entre los 26 y los 46 años, lo cual nuevamente concuerda por lo encontrado en la encuesta a los consumidores y que ratifica la necesidad de considerar los hábitos de compra de las poblaciones en estas edades para incrementar la efectividad del plan de mercadeo propuesto.

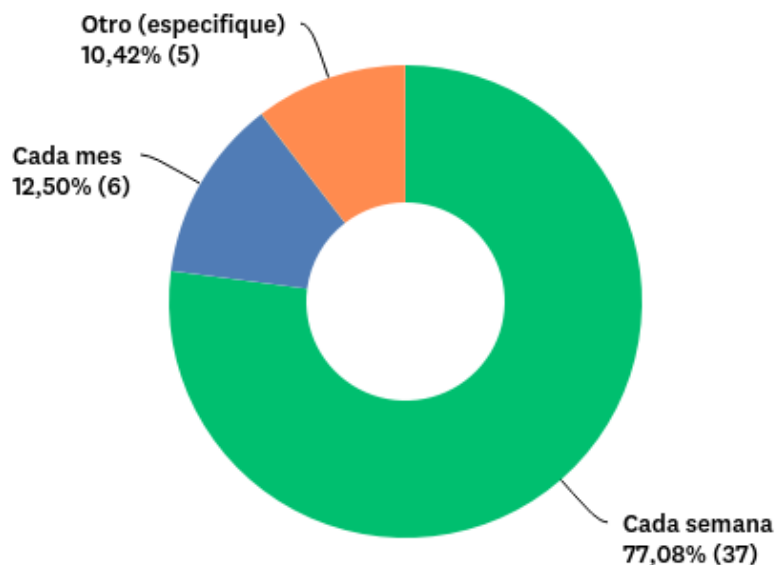


Figura. 23 Frecuencia de visita a la farmacia del consumidor promedio de farmacias Don Gerardo, según regentes y dependientes. Fuente: SurveyMonkey.

Además, un 77,08% de los colaboradores indicó que el cliente promedio visita la farmacia cada semana como se muestra en la figura 23, lo cual dista un poco de lo encontrado en las encuestas a los consumidores donde se encontró que la mayoría lo hace cada mes. Sin embargo, también se encontró en los resultados encontrados en las encuestas a los consumidores que una gran parte de los clientes visita la farmacia cada semana y son estos los que tienen una relación más cercana con el personal de las farmacias.

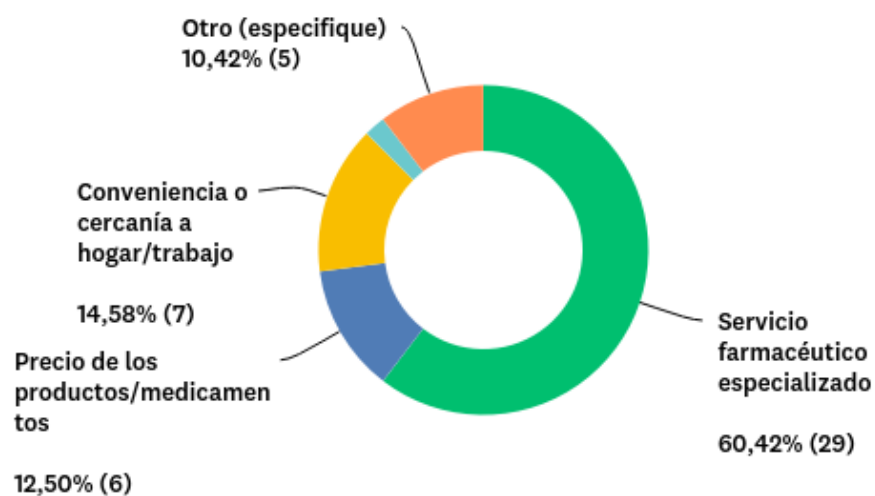


Figura. 24 Razones principales del consumidor promedio para visitar farmacias Don Gerardo, según regentes y dependientes. Fuente: SurveyMonkey.

Confirmando lo encontrado en las encuestas a los consumidores, se puede observar en la figura 24, que un 60,42% de los regentes y dependientes indicó que la principal razón por la que los clientes visitan farmacias Don Gerardo se debe al servicio del farmacéutico. Esto resalta nuevamente el valor de las relaciones entre los regentes y los clientes para lograr una mayor fidelidad de los consumidores.

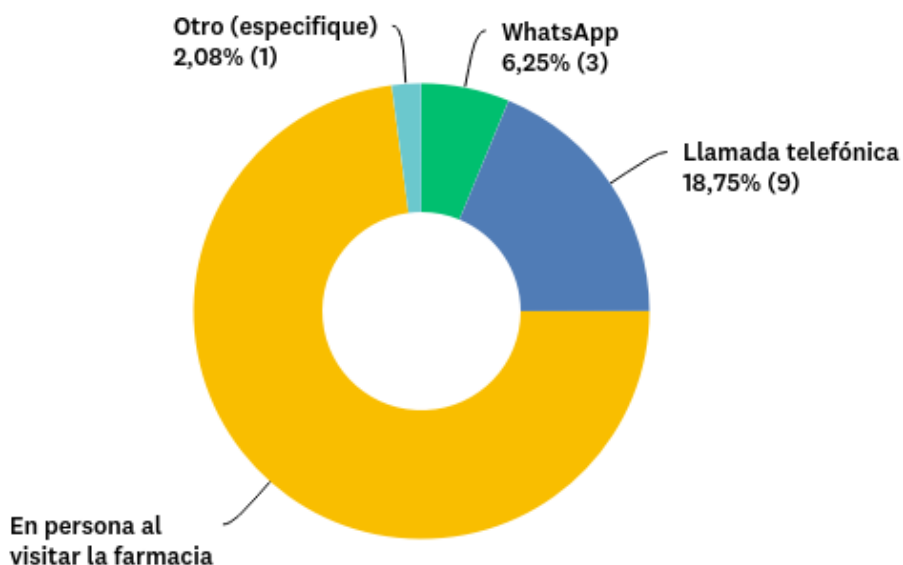


Figura. 25 Medio preferido de contacto inicial por parte de los clientes de farmacias Don Gerardo. Fuente: SurveyMonkey.

Dentro de los hábitos de consumo de los clientes observados por el personal de las farmacias, se encontró que un 72,92% de los colaboradores considera que los clientes suelen visitar la farmacia como medio preferido de contacto sobre otros medios como la llamada telefónica (18,75%) o *WhatsApp* (6,25%), como se muestra en la figura 25. Esto concuerda con lo encontrado en las encuestas a los consumidores que afirmaron enterarse de las promociones existentes al visitar las farmacias.

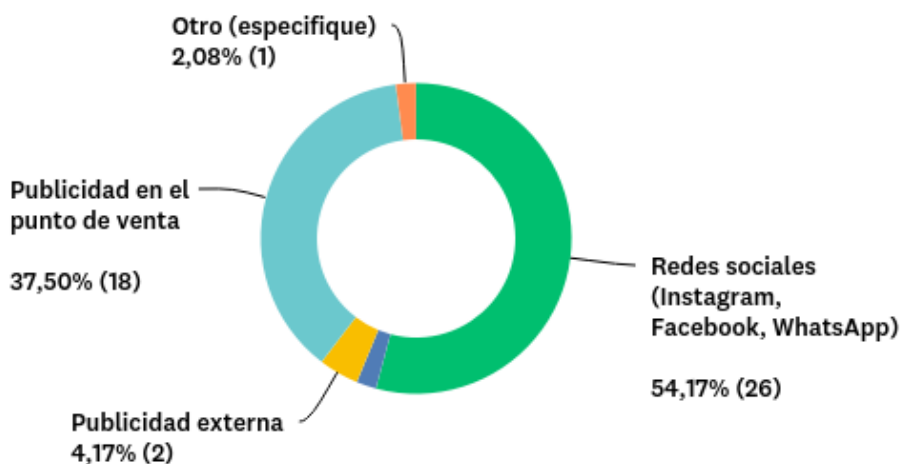


Figura. 26 Principales medios de información para los clientes sobre promociones en farmacias Don Gerardo, según regentes y dependientes. Fuente: SurveyMonkey.

Como parte del estudio del perfil de los clientes, se les preguntó a los colaboradores de las farmacias cuál consideran que es el principal medio por el que los clientes se informan de las promociones u ofertas existentes, los resultados se muestran en la figura 26. Un 54,17% consideró que lo hacen por medio de redes sociales y un 37,50% por publicidad en el punto de venta. Según lo encontrado en las encuestas a los consumidores, esta percepción es falsa ya que los clientes generalmente se informan de las promociones por medio de los colaboradores de las farmacias. Sin embargo, es importante resaltar la actual importancia de las redes sociales en el mercadeo y la necesidad de establecer una estrategia alineada al aprovechamiento efectivo de estos recursos para atraer más clientes.

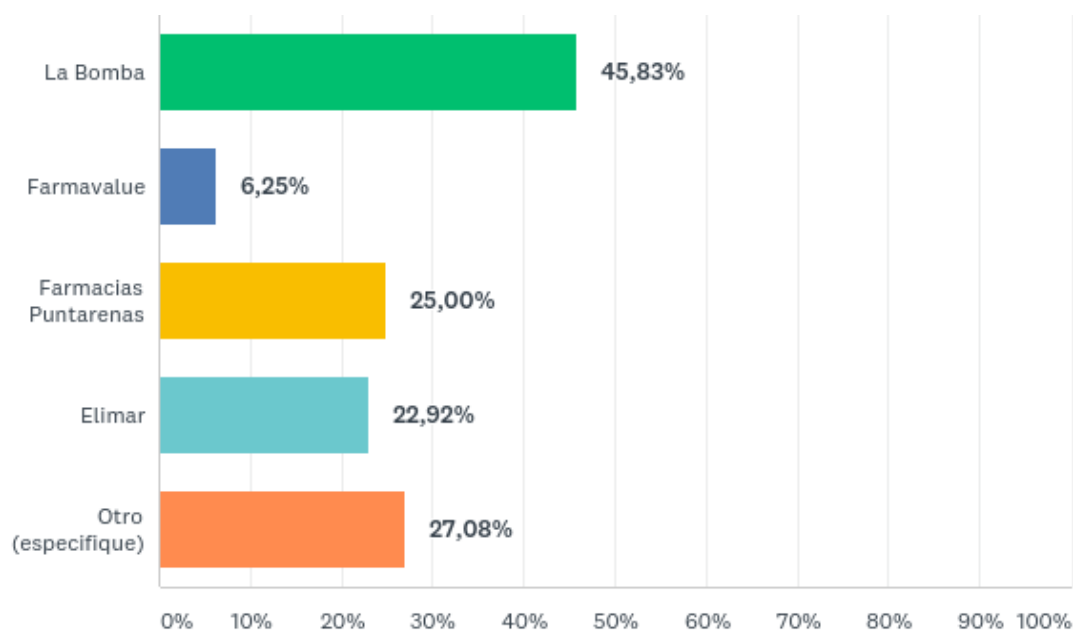
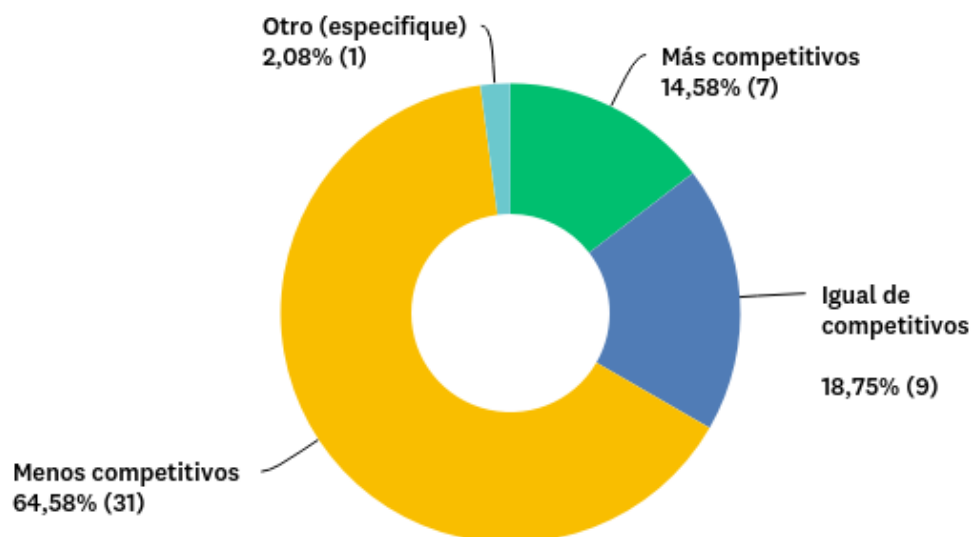


Figura. 27 Principal competencia para farmacias Don Gerardo, según regentes y dependientes. Fuente: SurveyMonkey.

Al analizar la competencia desde el criterio de los regentes y dependientes, mostrado en la figura 27, se encontró que 45,83% opina que la principal competencia es farmacias La Bomba, 25% Farmacias Puntarenas, 22,92% farmacias Elimar y en la categoría “Otro” con un 27,08% se encontraron farmacias propias de cada región, como farmacias La Económica. Lo encontrado es congruente con el análisis realizado a los resultados de los consumidores por cuanto farmacias La Boma se ubicó cómo el principal competidor.



*Figura. 28 Competitividad en precios de farmacias Don Gerardo en comparación con la principal competencia.
Fuente: SurveyMonkey.*

Al evaluar la competitividad de farmacias Don Gerardo, se encontró que un 64,58% de los regentes y dependientes considera que sus precios son menos competitivos en comparación a la principal competencia cómo se muestra en la figura 28, lo cual es congruente con la realidad del mercado y las estrategias comerciales de farmacias La Bomba que, como se analizó anteriormente, suelen tener precios menores a la competencia en algunas categorías de producto.

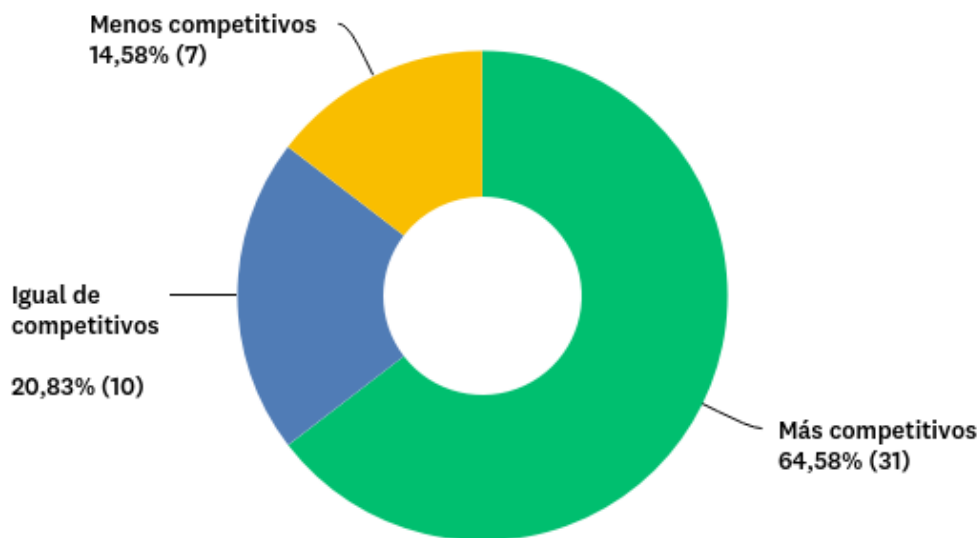


Figura. 29 Competitividad en servicio al cliente de farmacias Don Gerardo en comparación con la principal competencia. Fuente: SurveyMonkey.

En la figura 29, se puede observar que un 64,58% de los colaboradores encuestados considera que el servicio brindado es más competitivo comparado con la principal competencia lo cual también es considerado por los clientes como el principal valor agregado y diferenciador que ofrece farmacias Don Gerardo.

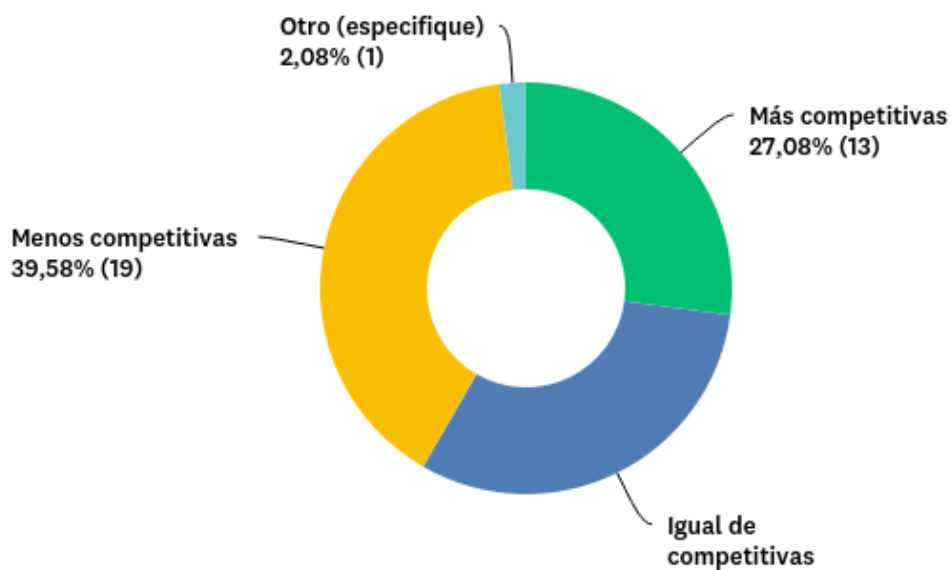


Figura. 30 Competitividad de las promociones de farmacias Don Gerardo en comparación con la principal competencia. Fuente: SurveyMonkey.

Con respecto a las promociones, un 27,08% de los regentes y dependientes considera que son más competitivos, un 31,25% considera que son igual de competitivos y un 39,58% considera que son menos competitivos. Estos resultados variados se consideran esperados ya que dependiendo de la zona en que se encuentre ubicada la farmacia, los precios y márgenes de ganancia de ciertas categorías y productos pueden variar y con esto la flexibilidad para realizar promociones en ciertas farmacias y ciertas categorías puede verse limitada.

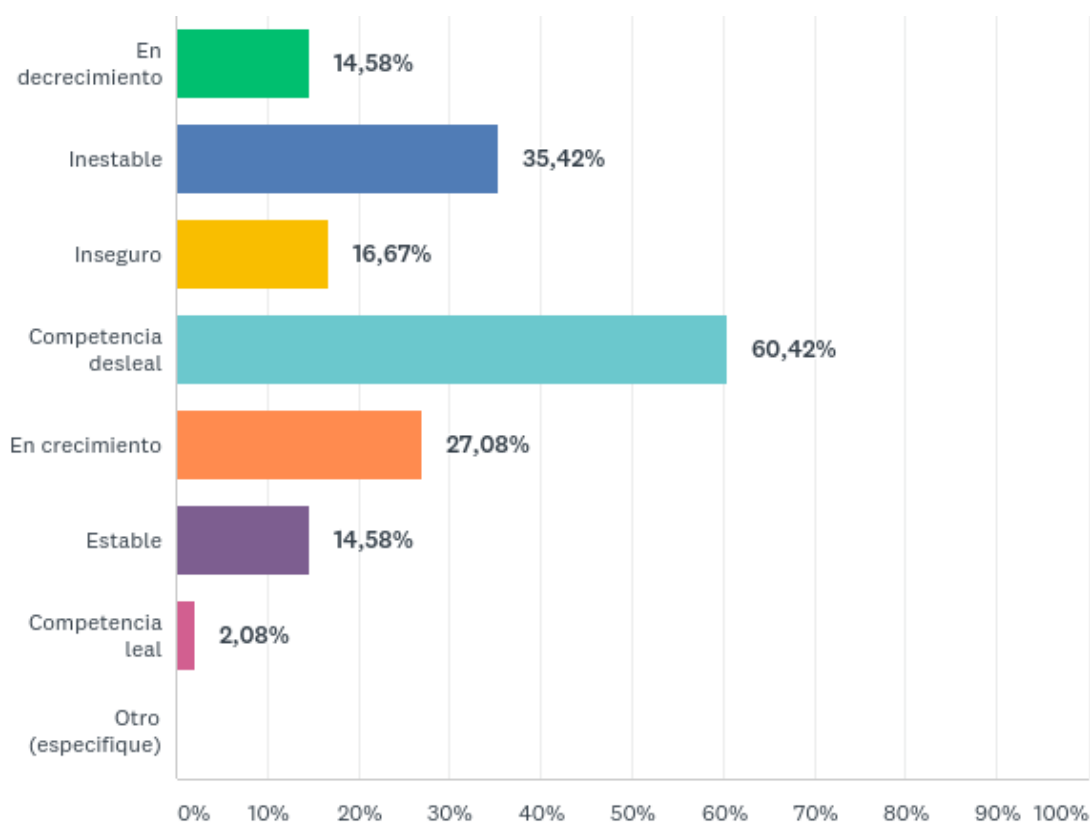


Figura. 31 Adjetivos que describen el mercado farmacéutico actual en Costa Rica, según regentes y dependientes. Fuente: SurveyMonkey.

Cómo parte de esta encuesta, se les solicitó a los regentes y dependientes seleccionar adjetivos para describir el mercado farmacéutico actual en Costa Rica. Estos adjetivos se muestran en la figura 31 y se encontró que un 60,42% considera que hay competencia desleal, un 35,42% considera que es inestable y un 27,08%

considera que se encuentra en crecimiento. Esto concuerda con la forma en que la gerente general describe el mercado farmacéutico en el capítulo anterior y evidencia también la percepción de prácticas comerciales desleales por parte de ciertos competidores del mercado.

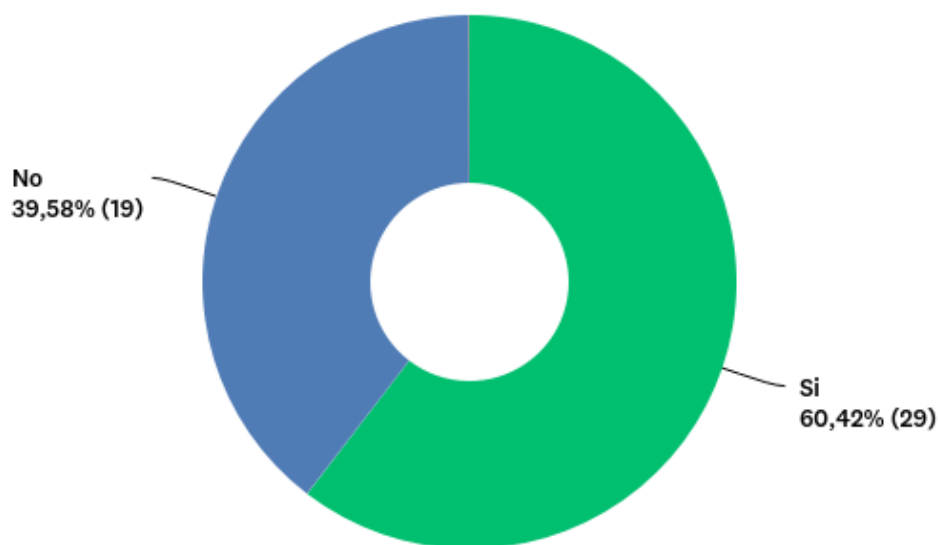


Figura. 32 Conocimiento de un plan de mercadeo para farmacias Don Gerardo por parte de los regentes y dependientes. Fuente: SurveyMonkey.

Con el fin de seguir evaluando el alineamiento entre la gerencia y los colaboradores de las farmacias, se les preguntó sí conocían de la existencia de un plan de mercadeo para farmacias Don Gerardo y se obtuvo que un 60,42% afirmó conocer su existencia y el restante 39,58% afirmó no conocer de la existencia de un plan de mercadeo, como se muestra en la figura 32. Estos resultados arrojan nuevamente una falta de comunicación constante por parte de la gerencia para poder transmitir con claridad las actividades de mercadeo a todo el personal y presentan una oportunidad clara de mejora que debe ser incluido en temas de capacitación para poder alcanzar los objetivos de la empresa.

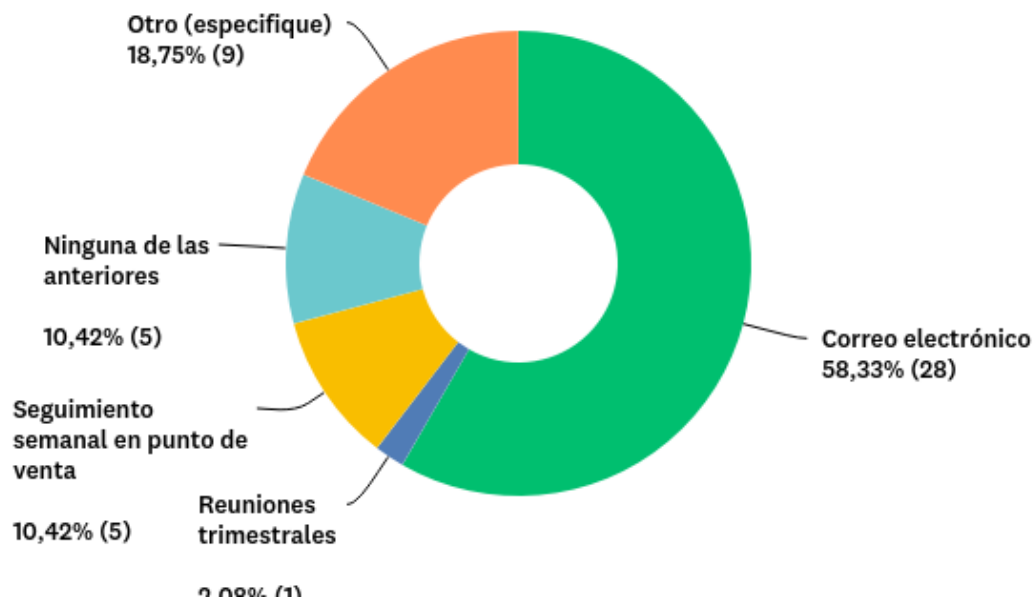


Figura. 33 Medios principales para la comunicación de estrategias y actividades por parte de la gerencia de farmacias Don Gerardo. Fuente: SurveyMonkey.

También se consultó a los colaboradores sobre el principal medio para comunicar las actividades de mercadeo por parte de la gerencia y se encontró que la mayoría, un 58,33%, recibe estas comunicaciones por correo electrónico, otros medios menos usuales son mensajes por *WhatsApp* y reuniones en los puntos de venta, como se muestra en la figura 33. Estos resultados indican que no se tiene un plan de comunicación claro y es importante incluirlo en la propuesta del plan de mercadeo para asegurar que todo el personal entiende claramente lo que se pretende lograr y como se pretende lograrlo para así incentivar un mayor compromiso por parte del personal en la ejecución de las actividades de mercadeo.

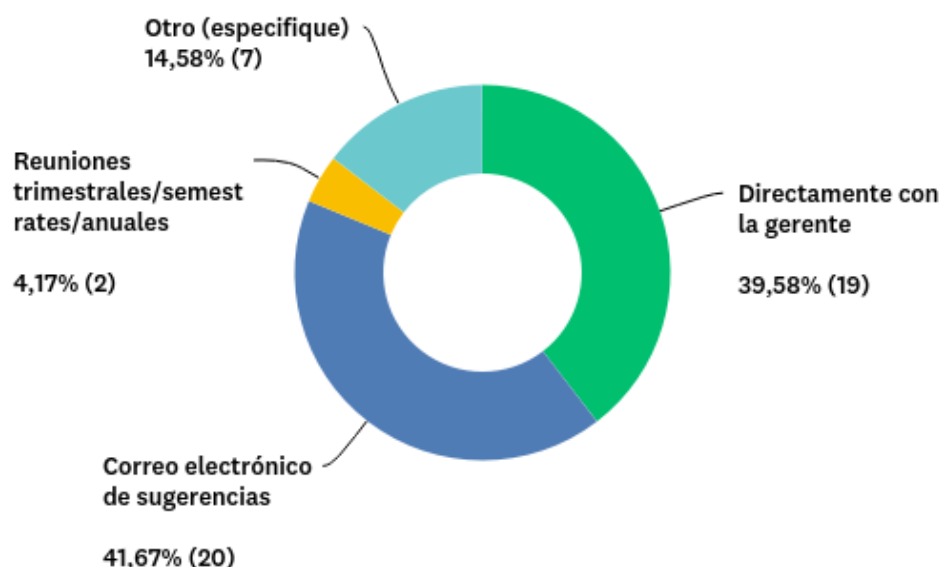


Figura. 34. Medios principales utilizados para comunicar sugerencias a la gerencia de farmacias Don Gerardo.
Fuente: SurveyMonkey.

Además, se encontró que los medios principales por los cuales se realizan consultas y sugerencias a la gerencia son por correo electrónico (41,67%) y directamente con la gerente (39,58%). Estos resultados se observan en la figura 34, y resaltan la existencia de una cultura y ambiente de confianza en farmacias Don Gerardo, donde los colaboradores pueden acercarse con libertad a la gerencia para discutir temas de importancia y hacer sugerencias.

3.4 Análisis de mercado

Para el análisis del mercado, se les consultó a diferentes regentes farmacéuticos tanto de la empresa como externos que cuentan con gran experiencia. Estas entrevistas fueron recolectadas por medio de solicitudes telefónicas a estos expertos a los cuales, posteriormente, se les brindó un enlace por medio de *WhatsApp* con las preguntas a responder. En total se consultó a cinco expertos de mercado, dos externos y tres internos de farmacias Don Gerardo. Estos fueron seleccionados de manera no probabilística por conveniencia.

En el caso de los testimonios de profesionales que laboran para la empresa, la Dra. Bogarín destaca que el mercado farmacéutico actual sufre una lucha de precios que ha colocado a las farmacias independientes o cadenas pequeñas en grandes crisis, algunas luchan buscando la forma de seguir en el mercado, mientras otras venden o pierden lo mucho que les ha costado. Esta situación aumenta su complejidad cuando se compite en contra de empresas transnacionales que buscan monopolizar y sacar las farmacias pequeñas del camino.

Para la Dra. Bogarín, en este punto es donde la profesión se ve afectada, porque la labor del farmacéutico comunal deja de tener ese valor y ese amor por la profesión y se convierte en una lucha poco equitativa. Esto debido a que el cliente/paciente en la actualidad solo busca el mejor precio y tienes hasta cuatro farmacias en 500 metros de donde elegir. Se destaca que en el mercado predomina una competencia desleal, esto se explica con el hecho de que en algunas farmacias de la competencia se manejan productos con precios más bajos que el costo al que lo consiguen la cadena de Farmacias Don Gerardo que es un comprador a Healthy Store, droguería que compra por volumen y que tiene poder de compra. En el caso de una farmacia independiente, se ve inmersa en una competencia todavía más fuerte ante la cual se encuentra en completa desventaja, en comparación con la competencia.

La Dra. Bogarín realiza además una crítica al papel que cumple el Colegio de Farmacéuticos (COLFAR), ya que ella percibe que dicho ente no vela por los intereses de los farmacéuticos del país, sino que mantiene una posición opositora a la defensa de la profesión. Por lo tanto, la Dra. Bogarín considera al mercado como estancado, y en total desventaja, además destaca un fenómeno muy común en las farmacias. Cuando el paciente va a una farmacia despachadora de medicamentos, como el regente farmacéutico no le explica cómo deben tomarse los medicamentos de forma correcta, así como recomendaciones a seguir, entonces se dirigen a una farmacia de comunidad donde sí hay profesional farmacéutico para

que se explique todos los detalles. No obstante, este cliente compra en la farmacia que le da un menor precio y no un mejor servicio y cuidado de su salud.

De acuerdo con la Dra. Mojica, el mercado farmacéutico actual ha aumentado mucho en los últimos años y que en las zonas rurales el farmacéutico sigue siendo una persona accesible a la cual se puede acudir en primera instancia en caso de una enfermedad o consulta. En lo particular, ella percibe el ser farmacéutico como una profesión apasionante al cual se levanta día a día con la mejor disposición de ayudar a las demás personas a mejorar su calidad de vida, no obstante, esto no sucede con todos los colegas del gremio. Esto ocurre en las farmacias donde lo primordial es el negocio como tal y no las consideran como un servicio de atención primaria para las personas que requieren ayuda. Como están ubicadas en zonas rurales, en muchas ocasiones llegan pacientes de bajos recursos que no poseen un seguro social y a veces tampoco cuentan con los recursos económicos para pagar un servicio médico privado.

De acuerdo con la Dra. Reyes, experta en farmacia de comunidad, el mercado farmacéutico actual es muy complicado, tiene una tendencia a precio bajo perdiendo la diferenciación del tipo de producto que es, que son medicamentos. A esto se le suma la realidad nacional de bajo consumo de las personas. Por otra parte, de acuerdo con el Dr. Solano, el comportamiento del mercado farmacéutico es sumamente dinámico pues prevalecen las uniones-fusiones para poder sobrevivir. Igual lo viven grandes laboratorios farmacéuticos a nivel internacional para poder generar crecimiento. Sin embargo, a nivel de farmacia, se reducen ampliamente las farmacias independientes para encadenarse a estructuras que le permitan respirar y sobrevivir en el tiempo; otras venden su posición a un líder de mercado y otras simplemente desaparecen. Para el Dr. Solano, tras 15 años de experiencia en farmacia de comunidad y en fiscalización del COLFAR, el mercado siempre es afectado por temas micro y macroeconómicos, durante años hubo desconocimiento fuerte en el área administrativa de muchas pequeñas y medianas farmacias que las ha puesto a generar cambios rápidos o sino mueren. Sin embargo, en su opinión,

estructuras macroeconómicas como asuntos políticos, económicos del país, asuntos de adopción de otras culturas, hacen que constantemente se muestren amenazas para uno y para otro.

De acuerdo con el Dr. Solano, el entorno económico se refleja en el diferencial cambiario, la devaluación, el endeudamiento (balanza de pagos), políticas aduaneras y de registros sanitarios que han encarecido el precio de muchos medicamentos comercializados al afectarse importaciones de productos terminados y materia prima; en muchas ocasiones Costa Rica es el destino final de muchos medicamentos y similares al ser uno de los más caros del mercado lo cual impide el flujo adecuado a otros mercados. En un contexto social, para el Dr. Solano, Costa Rica se ha convertido un país más desigual, donde la clase social media se ha disminuido a favor de la clase social baja donde los ingresos son limitados y los presupuestos familiares se enfocan a la alimentación y vivienda. Por lo tanto, él recomienda que las farmacias deben enfocarse en producto que generen rentabilidad alta, pero de precio bajo, de marcas de muy buena calidad y en ser líderes introductorios de estas. Las farmacias están obligadas a tener consulta médica cercana y otros servicios complementarios ya que sino los consultorios médicos harán sus propias farmacias y servicios complementarios. Además, recomienda Big Data como una herramienta importante en las farmacias para el manejo de tendencias y conocimiento de las necesidades del cliente en línea. Aclara que es relevante llegar al cliente mediante servicios de reparto eficientes e incluso con servicios a las casas u oficinas, ya que considera que grandes compañías de comercialización en línea llegaran pronto y será una amenaza muy fuerte. Además, el Dr. Solano, rescata no olvidar un adecuado control de activos e inventarios, seguimiento a clientes, buen servicio, análisis del mercado y Big Data.

De acuerdo con la herramienta llamada "CUBO", explicada en el capítulo anterior, fue posible obtener más información acerca la categoría de producto más vendida y del producto más vendido. En este caso, la categoría de productos más vendidos, de acuerdo con el valor monetario, corresponde a los medicamentos y de ahí a las

tabletas y cápsulas en un 38%, los anticonceptivos son el segundo lugar con un 27%, y las demás categorías se reparten el resto de las ventas como se puede ver en la figura 35.

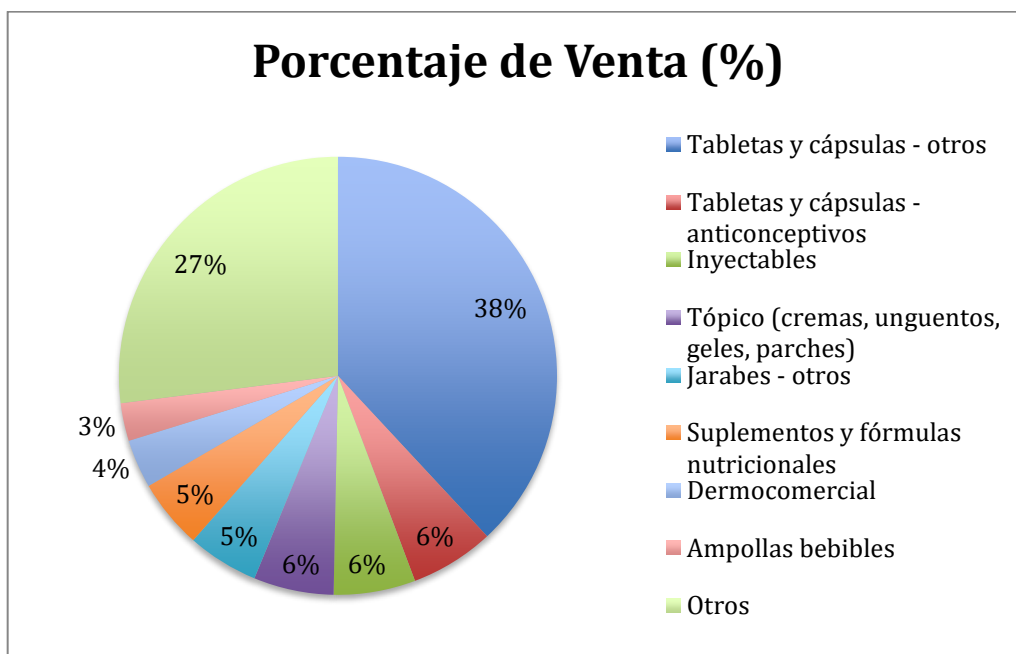


Figura. 35 Porcentaje de venta por categoría de producto durante el año 2018 en la cadena de Farmacias Don Gerardo. Fuente: Elaboración propia.

Al realizar un análisis de la utilidad sobre las ventas de las mismas categorías se puede observar que la de mayor utilidad es de un 38% por la de tabletas y cápsulas de productos otros, lo cual quiere decir que excluye antibióticos, psicotrópicos y anticonceptivos. En la figura 36, se observa el resto de las categorías con mayor utilidad como la categoría otros, que involucra suplementos y fórmulas nutricionales, ampollas bebibles, soporte y terapia, *snacks*, entre otros. La tercera categoría de mayor utilidad son los medicamentos tópicos con un 7%.

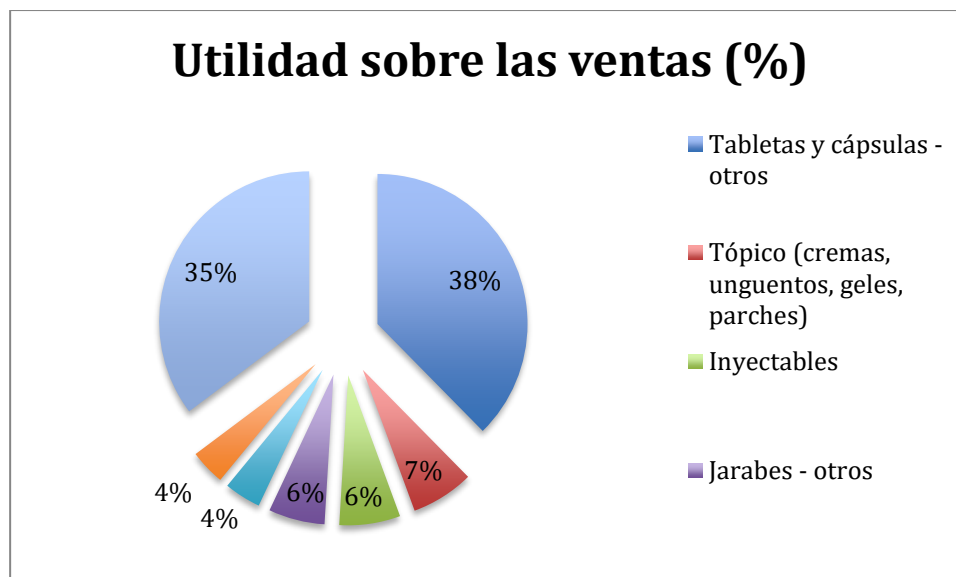


Figura. 36 Porcentaje de utilidad sobre las ventas por categoría de producto durante el año 2018 en la cadena de Farmacias Don Gerardo. Fuente: Elaboración propia.

3.5 Análisis de competencia

De acuerdo con una experta en el mercado, dedica a la administración de 4 farmacias actualmente, la Dra. Reyes, destaca que los líderes del mercado actuales son la Farmacia Fischel, Farmacias La Bomba y FarmaValue. Estas dos últimas se diferencian de los demás por los precios bajos y la Fischel por su servicio, surtido y horarios, como ventajas competitivas. Para competir en el mercado, la Dra. Reyes, sugiere enfocarse en la diferenciación y el servicio al cliente.

De acuerdo con la Dra. Mojica, el mayor reto que se tiene es la lucha de precios, que en el mercado actual son muy fluctuantes. No obstante, en otros aspectos se encuentran en ventaja sobre otros puntos de ventas que tienen muchas limitaciones y restricciones como por ejemplo al momento de aplicar inyectables o realizar recomendación farmacéutica. Por lo que la Dra. Mojica sugiere ofrecer las ofertas y brindar un servicio de calidad a los pacientes.

Un ejemplo de esta lucha de precios la presentó la Dra. Bogarín en donde en la zona de Esparza la competencia no es de las principales fichas del mercado, no obstante, manejan estrategias de baja en precios. En este caso, la Farmacia Puntarenas, tiene productos con precios muy bajos que están por debajo del costo a los que la empresa los adquiere. Esta situación se ha visto ya que los mismos clientes llegan con la factura en mano a realizar el reclamo, por ejemplo, el Femivital es un producto que se vende en 7470 colones en la Farmacia La Puntarenas y el costo de la empresa con las mejores condiciones es de 8015 colones, es decir que no es posible cubrir el costo. Esta misma situación ha sucedido con varios productos, hasta anticonceptivos. En muchas ocasiones, además, los pacientes le han notificado que en esa farmacia se realizan procesos que no son correctos como abrir huecos en las orejas de un bebé, realizar lavados de oído, extracción de uñeros, sin cobrar. La Dra. Bogarín manifiesta haber atendido pacientes con ciertas complicaciones tras ese tipo de actuaciones irresponsables.

Otro ejemplo, de acuerdo con la Dra. Benavides, es la Farmacia La Bomba en la zona del Roble, la cual abrió el año pasado, sin embargo, no ha afectado significativamente debido a que los precios dejaron de ser tan bajos como antes, excepto en la categoría de productos crónicos. Por lo que el fuerte de la farmacia corresponde a la venta de productos agudos. Por otra parte, en cuanto a servicio al cliente, no tienen prácticas adecuadas lo que permite que no adquieran una ventaja sobre la farmacia de la cadena. Otra marca que se ha introducido recientemente en la zona rural es Farmacias Elimar. En el Roble es una farmacia que arrancó muy bien con precios bajos y de esa forma quería afectar a las demás, pero de acuerdo con la Dra. Benavides, nuevamente se confirma que con precios no se derriba la competencia, sino con servicio, porque tienen un personal deficiente, cierran los domingos, tienen regentes no comprometidos y con los pocos años que tienen de estar han cambiado varios farmacéuticos.

Asimismo, se realizó un estudio de competencia en redes sociales considerando las principales utilizadas por los costarricenses, estas son Facebook e Instagram. El estudio de competencia consistió en evaluar en primer lugar la presencia de Farmacias Don Gerardo en estas redes sociales y luego comparar su actividad con la de las farmacias que se consideran la principal competencia por parte de la gerencia.

El estudio se realizó evaluando la actividad de todas las farmacias en estas redes sociales entre el primero de enero de 2019 y el 24 de marzo del 2019. En este análisis únicamente se consideró la página o sitio principal de cada farmacia, esta aclaración es importante ya que algunas de estas farmacias también cuentan con perfiles individuales adicionales para algunos de sus puntos de venta.

Tabla 1 Comparación de actividad en Facebook para farmacias Don Gerardo y su principal competencia durante el período del 1ero de enero al 24 de marzo del 2019.

Farmacia	Presencia en Facebook	Seguidores	Publicaciones	Reacciones	Comentarios	Compartidos
Don Gerardo	SI	13.763	31	3.733	585	650
La Bomba	SI	45.044	40	856	1.060	58
Farmavalue	SI	208.696	6	3.734	463	485
Farmacias Puntarenas	SI	1.343	0	0	0	0
Elimar	SI	9.287	12	1.230	692	811

Fischel	SI	134.969	142	3.235	4.026	461
---------	----	---------	-----	-------	-------	-----

En el análisis de Facebook observado en la Tabla 1., se encontró que farmacias Don Gerardo, está bien posicionada y consigue una actividad similar en reacciones, comentarios y publicaciones compartidas en comparación a competidores con un mucho mayor número de seguidores. En general, las publicaciones de farmacias Don Gerardo están enfocadas a información sobre salud y los servicios que brindan. Por otro lado, la competencia tiende a enfocarse en publicaciones relacionadas a promociones, rifas y actividades. En el caso de Farmavalue, se notó que la mayoría de la actividad de sus seguidores se dio al presentar nuevas localidades y contrataciones de personal.

La cadena de farmacias Fischel fue la que más publicaciones realizó en Facebook, casi 5 veces más que farmacias Don Gerardo en el mismo período de tiempo. Utilizó este medio para anunciar promociones, rifas, ferias, productos y servicios y localidades. También destacó el uso de “*influencers*” en sus publicaciones. Además, Fischel es la única cadena de farmacias analizada que cuenta con presencia en Instagram, cómo se puede apreciar en la Tabla 2.

Tabla 2 Comparación de actividad en Instagram para farmacias Don Gerardo y su principal competencia durante el período del 1ero de enero al 24 de marzo del 2019.

Farmacia	Presencia en Instagram	Seguidores	Publicaciones	Me gusta	Comentarios
Don Gerardo	NO	N/A	N/A	N/A	N/A
La Bomba	NO	N/A	N/A	N/A	N/A
Farmavalue	NO	N/A	N/A	N/A	N/A

Farmacias					
Puntarenas	NO	N/A	N/A	N/A	N/A
Elimar	NO	N/A	N/A	N/A	N/A
Fischel	SI	1.293	30	453	14

3.6 FODA

Es importante realizar un análisis FODA como parte del diagnóstico realizado en la empresa con el fin de minimizar las debilidades y potenciar las fortalezas para optar por las oportunidades que brinda el mercado y a la vez manejar de forma adecuada las amenazas del entorno.



Figura 37. Análisis FODA de Farmacias Don Gerardo®

Dentro de las fortalezas de la empresa se destacan los siguientes aspectos:

- ⇒ Experiencia en el mercado farmacéutico ya que se abrió la primera farmacia desde el año 2004; es decir, cuentan con alrededor de 15 años en este mercado.
- ⇒ Ubicación diversa de los puntos de venta a lo largo de todo el país, se destaca principalmente en la zona Pacífico Central en donde la competencia con los precios más bajos y puntos de venta no ha sido tan fuerte como en el área metropolitana.
- ⇒ Alianzas comerciales con laboratorios y droguerías le permiten a la empresa obtener buenas condiciones y beneficios para poder mejorar la rentabilidad en algunos productos.
- ⇒ Cuenta con regentes farmacéuticos con experiencia y con vocación al servicio de la profesión.
- ⇒ Servicio al cliente diferenciado, es un valor agregado por el cual se distingue la cadena de farmacias Don Gerardo.
- ⇒ Sistema informático integrado y personalizado que permite una obtener información relevante y hacer cruces de variables.

Como parte de las debilidades, se denotan las siguientes:

- ⇒ El presupuesto de la empresa para temas de mercadeo es muy bajo, actualmente la inversión realizada es muy poca por lo que hay muchas carencias en su estrategia.
- ⇒ La empresa no cuenta con un plan de mercadeo definido el cual se pueda seguir por lo colaboradores de la empresa ni estudios de mercado que lo respalden.
- ⇒ Costo/Oportunidad, faltantes de producto en los puntos de venta.
- ⇒ Comunicación limitada, falta de comunicación constante por parte de la gerencia para poder transmitir con claridad las actividades de mercadeo a todo el personal.

- ⇒ Uso limitado en variedad de redes sociales, la empresa se limita al uso principalmente de Facebook y no emplea otras herramientas disponibles actualmente en el mercado.

Dentro de las oportunidades se pueden destacar a continuación:

- ⇒ Expansión de los canales de distribución mediante el aumento de puntos de ventas en zonas rurales donde actualmente no tienen participación y existe mercado.
- ⇒ Necesidad de productos nuevos y novedosos en el mercado que puedan hacerse por medio de convenios con empresas que permitan traer nuevas tecnologías y medicamentos.
- ⇒ Tratados de Libre Comercio que faciliten la obtención de medicamentos novedosos y nuevas tecnologías.
- ⇒ Regulación de precios y del mercado de los medicamentos puede llegar a controlar que las empresas vendan a precios a conveniencia.

Por último, como amenazas, la empresa se encuentra expuesta a los siguientes factores:

- ⇒ Ingreso de sustitutos, lo cual involucra la apertura de farmacias dentro de la zona en donde predomina la cadena.
- ⇒ Fluctuaciones en el tipo de cambio del dólar puede llegar a afectar a la empresa, además de encarecer los precios de los medicamentos.
- ⇒ Impuesto a los medicamentos del 4% proveniente de la reforma fiscal encarecería el acceso de los medicamentos.
- ⇒ Algunas empresas del mercado farmacéutico han sido demandadas tras prácticas de monopolio.

En este capítulo se abarcó el análisis de los resultados obtenidos tras realizar trabajo de campo con los clientes y colaboradores de la empresa. Además, se

realizaron entrevistas a profundidad a expertos en el mercado farmacéutico para comprender mejor la situación actual que vive la industria de la farmacia comunal. Además, se obtuvo información de la competencia de parte de los regentes de la empresa e información de la base de datos CUBO sobre las ventas por categoría de producto. También se llevó a cabo un análisis FODA de la empresa, lo cual es fundamental para la realización de la propuesta en el siguiente capítulo.

En el capítulo previo se analizaron los principales resultados obtenidos de la investigación realizada con el fin de aplicar esa información en el presente capítulo y proponer una estrategia de mercadeo que le permita a la empresa obtener una mayor participación de mercado. Por lo tanto, en este apartado se pueden destacar aspectos como la justificación de la propuesta, los factores críticos del éxito, los objetivos, el plan de acción y la justificación económica.

Justificación de la propuesta

Ante un mercado farmacéutico sumamente competitivo en la actualidad, es de suma importancia tener un plan de mercadeo que respalde la estrategia a seguir de la empresa y conlleve a una serie de acciones que permitan no solo mantenerse dentro del mercado sino crecer. En el caso de farmacias Don Gerardo, a pesar de tener definida la estrategia sobre la cual se quiere trabajar, no se ha llevado a cabo un estudio formal sobre el cual basarse para establecer un plan de mercadeo a seguir para la empresa. Por lo tanto, es importante esta primera propuesta con el fin de minimizar las debilidades y potenciar las fortalezas para optar por las oportunidades que brinda el mercado y a la vez defenderse las amenazas del entorno.

Tradicionalmente, la mezcla de marketing solo incluye cuatro elementos básicos, conocidos como las "4 Ps". Sin embargo, las farmacias no se dedican únicamente

a comercializar productos manufacturados, sino que también ofrecen un servicio y por lo tanto para esta propuesta de plan de mercadeo se involucran las “7 Ps” del marketing de servicios, las cuales agregan a la mezcla tradicional tres elementos adicionales para la administración de la relación con los clientes: los procesos que se refieren a la manera en que una organización hace las cosas, el diseño del entorno físico en el que los clientes reciben el servicio brindado y el personal de servicio que interactúa directamente con los clientes.

Factores críticos del éxito

Dentro de los factores esenciales que conducen hacia el éxito de la propuesta del plan de mercadeo se destacan los siguientes:

- ⇒ Aprobación, compromiso, comunicación y cooperación interdepartamental entre gerentes de la junta directiva, gerencia general, gerencia financiera y gerencia comercial. Es de suma importancia requerir el soporte de la alta gerencia con el fin de contar con recursos para la implementación y desarrollo del plan de mercadeo. Aunado a esto, si se logra una buena comunicación y cooperación entre esos departamentos, se van a potenciar los resultados esperados.
- ⇒ Planificación y coordinación para la implementación del plan de acción.
- ⇒ Compromiso y motivación de los colaboradores de la empresa, regentes, dependientes, cajeros, asistentes y seguridad. Si hay una buena motivación por parte de todos los colaboradores el desempeño y entrega hacia los clientes será superior.
- ⇒ Enfoque hacia la satisfacción del cliente: se pretende formular un plan de mercadeo basado en la satisfacción del cliente.
- ⇒ Estrategia basada en el conocimiento del mercado e investigaciones de campo realizadas.

Objetivo de la propuesta

La propuesta de plan de mercadeo tiene como objetivo principal aumentar la penetración en el mercado y la competitividad de la cadena de farmacias Don Gerardo, además de conservar satisfecho al cliente actual y obtener clientes nuevos. Por otra parte, también se busca aumentar el posicionamiento de la marca, un manejo más eficiente del inventario y un acomodo de este en forma estratégica en la farmacia.

Mercado Meta o Público Objetivo

Como se encontró en la investigación realizada a los clientes de farmacias Don Gerardo, el principal segmento que se desea atender corresponde a mujeres con edades entre los 26 y los 45 años, que visitan usualmente la farmacia cada semana o cada mes para hacer uso del servicio farmacéutico. Además, se encontró del análisis de la competencia que el principal diferenciador de farmacias Don Gerardo es su servicio farmacéutico especializado y su servicio al cliente, por lo que se debe enfatizar en estas áreas para comunicar el valor de farmacias Don Gerardo a sus clientes.

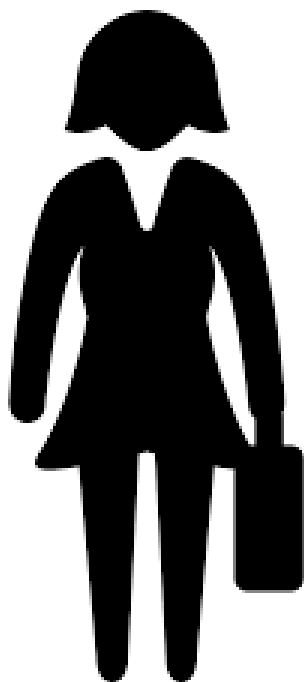


Figura 38. Perfil de los

consumidores de la cadena de Farmacias Don Gerardo

- Mujeres entre 26 y 45 años de edad
- Mitad solteros mitad casados
- Frecuencia de visita: 39% semanal y 44% mensual.
- Razón de visita: Servicio del farmacéutico (56%)
- Principal medio de información: colaboradores de la farmacia (40%) y Facebook (32%).
- Red social de la farmacia que siguen: Facebook (47%) y ninguna (35%)
- Visitan otras farmacias (54%) por motivo de precio (34%)
- Satisfacción muy positiva (84%)
- 87% recomendación muy y extremadamente probable.

Fuente: Elaboración propia

Propuesta estratégica

Como principal estrategia de crecimiento se propone optar por la penetración de mercado dentro del mercado actual y con el producto actual. Para ello se deben llevar a cabo una serie de tácticas y acciones para cumplir con la estrategia de obtener una mayor participación de mercado.

Se define la posición deseada de farmacias Don Gerardo en el mercado como la de líder en servicio farmacéutico y servicio al cliente, por lo que las campañas de mercadeo deben ser enfocadas en reforzar la percepción positiva de los clientes actuales y atraer a nuevos clientes que deseen recibir el mejor servicio para así incrementar la lealtad de los consumidores. Dentro de las debilidades más sobresalientes se encontró la dificultad de mantener precios competitivos con respecto a la competencia y clientes que suelen acudir a la competencia por esta razón, por lo que este tema también debe ser parte de las campañas de mercadeo en las que se comunique de forma efectiva las promociones de productos existentes y así modificar estas percepciones.

La definición de métricas de control se basó en los factores de mayor importancia para farmacias Don Gerardo. Estas métricas están alineadas a la estrategia y plan de mercadeo propuestos y son accionables; es decir, se deben tomar acciones a partir de las tendencias en sus resultados. Además, sirven para detectar y diagnosticar problemas antes de que ocurran y medir el rendimiento de la implementación de este plan.

Estrategia de producto y servicio

De acuerdo con la investigación realizada, el principal diferenciador de la cadena de farmacias Don Gerardo es su servicio farmacéutico especializado y su servicio al cliente, por lo tanto, dar prioridad y enfoque al reforzamiento de la relación con los clientes para comunicar los valores de las farmacias.

Estrategia

Como estrategia de producto y servicio se plantea el fortalecimiento de la fidelización del paciente.

Plan de acción

⇒ Desarrollo de CRM (Customer Relationship Management)

Para cumplir con la estrategia de fortalecimiento de la fidelización del paciente, se llevará a cabo la aplicación de un programa de atención al paciente, CRM, Customer Relationship Management, el cual es parte fundamental para aplicar con éxito la flor del servicio. Para ello es importante obtener la información de las compras de cada cliente, para lo cual se utilizarían dos formas posibles: una es el número de cédula del cliente de forma que quede registrado en las bases de datos o el escaneo del código de barras de la tarjeta de cliente frecuente (ver figura 39), lo cual identifica al cliente y su expediente médico básico. Actualmente, el sistema nuevo OyD tiene programado en su sistema una forma de registrar el número de cédula y conservar la información de las ventas de un determinado cliente, por tanto, no es requerido realizar nueva inversión económica, sino que ya fue realizada una vez que fue adquirido el sistema en uso.





Figura 39. Tarjeta de Cliente Frecuente de Farmacias Don Gerardo. Fuente: Farmacias Don Gerardo.

Además, el mismo cuenta con un sistema de puntos en donde solamente es necesario definir los parámetros requeridos para la asignación y canje de estos. Esto se traduce en un tiempo mínimo de intervención por parte del desarrollador del sistema para su implementación, por lo que el costo de la ejecución de este en la cadena de farmacias Don Gerardo radica en las capacitaciones requeridas en los 20 puntos de venta por parte de Asesor Total; además, se requeriría del técnico informático para correr las actualizaciones en el sistema. No obstante, estas actualizaciones se realizan vía remota y no implica ningún costo adicional. Esto se resume a 1 día laborado de la jefa de operaciones para realizar pruebas y 6 días de la asistente para realizar capacitaciones vía remota, también se requiere de 4 horas de trabajo del técnico. No obstante, todas estas personas son parte de la planilla actual de la empresa Asesor Total, siendo un gasto fijo que hace la empresa.

⇒ Análisis del histórico de variables comerciales

Se llevará a cabo la contratación de un analista de datos tiempo completo. Esta persona se dedicará a obtener información valiosa de los clientes de Farmacias Don Gerardo, y hasta del grupo completo como tal, de forma que se pueda acercarse más al perfil del cliente de cada cadena de farmacia. Se utilizará la nueva tendencia de programas de big data y se analizarán los diferentes formatos de información a la

vez en cantidades muy altas. Se analizarán las ventas en detalle de acuerdo con los días, para determinar tendencias que permitan aumentar las ventas en estos. Mediante análisis de clústeres, se llegarán a cruzar los datos y ligar qué productos compran siempre en conjunto los clientes definidos o diferenciados con ciertas características. Con esta información se dirigirán las campañas de publicidad enfocadas a los intereses de cada cliente y sus características, de manera más personalizada, al medio de comunicación que más emplee el cliente. Además, una vez conocido tendencias de compras, esto puede ayudar a ordenar el punto de venta de forma que los productos comprados juntos se coloquen de forma muy cercana y que esto sea fácil de encontrar por parte del comprador.

⇒ Fortalecimiento de seguimiento a paciente

A pesar de que existe un control de crónicos que busca recordarle al paciente una vez que requiere de una siguiente recompra del medicamento; este mismo es subutilizado por lo que se propone el incentivo del mismo. Actualmente, el registro de los datos es manual, por lo cual se propone la implementación de un registro automático. Esto se ha intentado realizar por parte de la empresa, no obstante, la dosis de cada paciente es distinta. En este caso, si se utiliza el registro personalizado del cliente la dosis puede quedar guardada en el registro del paciente. Como la dosis es un criterio muy variable en algunos medicamentos principalmente los productos crónicos; no obstante, los anticonceptivos en su mayoría mantienen la misma dosis diaria. Al ser esta categoría la más vendida según los datos obtenidos en los registros del CUBO de la empresa, entonces se puede comenzar con la automatización del seguimiento a pacientes con anticonceptivos. Por lo cual el sistema puede generarle una alerta al paciente vía correo o *WhatsApp* días antes de requerir la compra del nuevo medicamento o de la aplicación del mismo.

Este beneficio para el paciente mejorará la adherencia al tratamiento, puede fomentar la realización de compras justo a tiempo, de forma que no se mantiene medicamento ocioso, sino que se realiza la compra justo cuando se requiere.

Además, puede fomentar esa preferencia de la marca Don Gerardo por el servicio brindado al cliente.

⇒ Creación de marcas propias e importación de productos

En el mercado farmacéutico privado, los laboratorios comercializan sus productos con las droguerías, las cuales se encargan de suplir a las farmacias de los medicamentos. Por lo tanto, las droguerías están facultadas para importar, almacenar y distribuir medicamentos, alimentos y cosméticos, a otras droguerías y farmacias. No obstante, la dependencia de las droguerías más pequeñas sobre las que dominan el mercado se convierte en una gran desventaja. Para el año 2015, el 40% del catálogo de medicamentos registrados en el país correspondían a las 4 droguerías más importantes del país, además, se observó que más del 80% de medicamentos son distribuidos desde el laboratorio a una única droguería. Por lo tanto, una estrategia importante a seguir es la diversificación y obtención de representaciones de productos nuevos e innovadores al país. La introducción de productos novedosos e innovadores puede diversificar terapias disponibles en el mercado o productos para mejorar la calidad de vida del paciente, así como cubrir las necesidades del día a día.

Como parte de la estructura general de la empresa, se cuenta con una droguería en el grupo, Healthy Store, por medio de la cual es posible la búsqueda de productos nuevos e innovadores. A pesar de que se han realizado esfuerzos en este sentido, hasta el momento no se ha concretado nada con medicamentos que es la categoría de mayor venta y utilidad generada en la farmacia. Sin embargo, se invertirá en asistir a ferias internacionales que permitan obtener contactos que generen nuevas relaciones comerciales.

No obstante, también se buscará realizar marcas propias de productos fundamentales en la farmacia con lo cual se llegará a obtener un mejor margen de utilidad. Además, esto representará una gran ventaja competitiva que llevará a la

empresa a alejarse de la competencia de precios en el mercado. Por lo tanto, se detallarán los medicamentos de recomendación más vendidos y que no tengan tantos genéricos actualmente en el mercado, para maquillar con una marca propia y comenzar a desarrollar una línea de medicamentos.

Parámetros de Control

- Número de clientes que utilizan el servicio farmacéutico al día y al mes. Esta métrica será utilizada para reportar el progreso de la estrategia de posicionamiento de la marca cómo líder en servicio farmacéutico especializado.
- Número de nuevos clientes al mes. Esta métrica se utilizará para medir el aumento en el porcentaje de participación de mercado por parte de farmacias Don Gerardo.
- Nivel de ventas al mes, al trimestre y al año. Esta métrica será utilizada para medir la efectividad de los esfuerzos del plan de mercadeo.

Estrategia de precio

De acuerdo con las encuestas realizadas a los clientes y colaboradores de la empresa, queda en evidencia que la estrategia está basada en la diferenciación del servicio brindado a los clientes y no en la guerra de precios. Si bien es cierto la empresa estudia los precios de líneas importantes para la fijación estratégica de los mismos, como parte de su filosofía no se encuentra la venta de productos por debajo del costo o a precios que son irracionales como si lo realiza la competencia actual.

Estrategia

Mantener y optimizar la estrategia de precios actual en dónde se mantienen los márgenes fijos de acuerdo a diferentes categorías y fijar estratégicamente el precio de productos determinados basado en información recopilada en los puntos de venta y estudios de mercado.

Plan de acción

⇒ Contratación de un analista de precios

Como plan de acción de precio se propone la contratación de un analista de precios medio tiempo que permita un mayor seguimiento de ciertos precios claves y precios en promociones determinadas.

⇒ Investigar categorías o líneas con precios muy diferenciados

El analista de precios investigará sobre los productos que consultan por precios y en caso de encontrarse diferencias muy marcadas debe notificarlo al departamento de compras para la gestión de negociaciones que generen un mayor beneficio a la empresa y al cliente.

⇒ Análisis de precios en el mercado

Además, con la información de la competencia se buscarán estrategias para afinar los precios y establecer márgenes específicos y más competitivos en las líneas más controversiales. No obstante, la prioridad continúa siendo la competencia mediante el servicio y la atención profesional farmacéutica diferenciada.

Parámetros de Control

- Medición de disconformidades con los precios por parte de los clientes

- Tablas comparativas de precios del mercado
- Mejora en la percepción de precios de la farmacia

Estrategia de plaza

La filosofía de la empresa de ayudar a los regentes farmacéuticos con el apoyo y conformación de una sociedad, al momento de la apertura de farmacias se ha convertido en ayuda mutua. Esto debido a que permite que esas farmacias adquieran precios más competitivos al ser comprados por un volumen y poder de compra por parte de Healthy Store mucho mayor. A la vez, la empresa se ve beneficiada al apoyar al tener atendiendo en el punto de venta a un farmacéutico comprometido, preparado y con muchas ganas de brindar un servicio de excelencia a la comunidad tal y como ha sido el testimonio de varios de los regentes socios y no socios de las farmacias.

Estrategia

Se busca la expansión y creación de nuevos puntos de venta siguiendo la estrategia actual de preferir zonas rurales y estar aliados con farmacéuticos emprendedores en busca de un respaldo para servir a la comunidad.

Plan de acción

⇒ Aperturas de nuevos puntos de servicio

La estrategia de apertura de puntos de venta que ha utilizado ha sido muy efectiva al estar todos los puntos en zonas diferentes y zonas rurales y turísticas donde no se han podido establecer las cadenas de farmacias que en vez de dar servicio brindan precios bajos. Por lo tanto, es importante seguir manteniendo esa línea de

ubicaciones de las farmacias, que en vez de apuntar al área metropolitana, se concentren los esfuerzos en brindar un servicio farmacéutico en zonas estratégicas.

Parámetros de Control

- Cantidad de puntos de venta aperturados
- Estudios de factibilidad realizados

Estrategia de promoción

Es importante reforzar la estrategia de promoción actual de la empresa, debido a que no se está logrando abarcar la totalidad de los clientes. Se pretende aprovechar los recursos que se tienen actualmente para fomentar la fidelización del cliente, posicionamiento en el mercado y compromiso de la marca en la salud de los pacientes.

Estrategia

Colocar en la mente del consumidor que la cadena de farmacias Don Gerardo se encuentra comprometida con su salud y que el servicio farmacéutico brindado es especializado y muy profesional. Se busca un mayor posicionamiento de la marca y un mayor compromiso por mejorar la calidad de vida del paciente.

Plan de Acción

⇒ Fomento de fidelización mediante un sistema de puntos

Se aprovechará el sistema de puntos ya establecido en el sistema OyD para la premiación de la fidelidad de los clientes. Se propone la realización de convenios y ganancia de puntos por la compra de determinados medicamentos afiliados al programa. Estos puntos pueden ser canjeados por determinados productos que sean del atractivo de los pacientes. Se pueden generar ofertas hasta agotar existencias de ciertas líneas de productos relacionados o no con el modelo de negocio.

⇒ Ampliación de la promoción en las redes sociales

Promover la actividad en redes sociales es importante mediante el fomento de un plan de comunicación para incentivar el posicionamiento de la marca de Farmacias Don Gerardo. Esta herramienta es fundamental para transmitir información de forma ágil y rápida a los clientes dentro de lo cual se destacan promociones, eventos, productos nuevos, apertura de nuevos puntos de venta, actividades de responsabilidad social, entre otros.

Actualmente, la empresa utiliza únicamente la red social Facebook para la realización de promoción y comunicación comercial. Por lo que, de acuerdo con los resultados, el perfil del cliente de la cadena se inclina por ser casados o solteros en igual proporción y en su mayoría por ser de género femenino entre los 26 y 45 años. Por lo cual se sugiere el uso de otras redes sociales como por ejemplo Instagram que es utilizada principalmente por personas con edades entre los 25 y 34 años, con ello se cubre un 36% de los clientes.

Los objetivos principales de las campañas en redes sociales son:

- Aumentar las visitas en las tiendas físicas
- Aumentar las ventas
- Incrementar la fidelidad por parte de los clientes
- Realizar un constante recordatorio a los clientes de la presencia del negocio

Facebook es la red social más conocida y usada tanto por empresas como por usuarios. Se tiene la facilidad de ofrecer servicios y llegar a nuevos clientes con un sistema estadístico completo y la opción de las campañas patrocinadas o publicaciones orgánicas. Entre las ventajas que ofrece es que es la red social con más alcance de usuarios y facilita publicidad informativa. Actualmente, farmacias Don Gerardo está realizando un excelente trabajo en esta red social por lo encontrado en el análisis de competencia en redes sociales, sin embargo, entre las deficiencias encontradas está la falta de consistencia en las publicaciones.

Basado en lo anterior se propone el siguiente plan de campaña:

- Para no saturar el perfil con información y para mantenerse presente sin necesidad de "atacar" a los clientes con publicaciones, se planea publicar en el perfil de la farmacia máximo 2 veces al día.
- De lunes a viernes los horarios para publicar serán a las 3:00 pm, ya que es el momento en que las personas comienzan a salir de sus respectivos lugares de trabajo.
- Los fines de semana se publicarán 2 veces, a las 12:00 md y a las 5:00 pm, debido a que son las horas con más entradas a dicha red social.

Día	Tema
Lunes	Reforzar la visión de Farmacias Don Gerardo: ser los mejores en servicio farmacéutico integral especializado
Martes	Informar a los clientes sobre las nuevas promociones o las promociones existentes
Miércoles	Reforzar la misión de Farmacias Don Gerardo: asesorar a los clientes sobre el uso correcto de los medicamentos
Jueves	Concienciar sobre la importancia de la prevención y el control de las enfermedades
Viernes	Puntos de venta y servicios ofrecidos

Sábado	Compartir información que fue publicada los días lunes y martes, con el fin de reforzar la información y penetrar en la mente de los clientes
Domingo	Compartir información que fue publicada los días jueves y viernes, con el fin de reforzar la información y penetrar en la mente de los clientes

En el caso de Instagram, se encontró en el análisis de competencia en redes sociales que únicamente farmacias Fischel posee un perfil de Instagram. La popularidad de Instagram es indiscutible entre las personas jóvenes, es por esto por lo cual la publicidad en Instagram es particularmente importante para dirigirse a un público joven, con edades entre los 19 y los 34 años. Entre los beneficios que provee se encuentra la posibilidad de realizar una segmentación de mercado óptima. Un ejemplo de cómo se podría observar el perfil de farmacias Don Gerardo en Instagram se muestra en la figura 40.

Por esto se propone el siguiente plan de campaña:

- La publicidad de Instagram se realizará 1 vez al día todos los días a las 3:00 pm.
- Se publicarán imágenes que han sido publicadas en Facebook y adicionalmente se tiene planeada una campaña con personas de influencia de nuestro país que pueden llamar la atención de manera positiva hacia farmacias Don Gerardo.
- De igual manera se propone crear material enfocado en el público joven que es el que más utiliza esta red social, se realizará de manera más dinámica y llamativa para atraer visitas a nuestro perfil principal.
- Se planea que las campañas tengan sentido y funcionen juntas para que las personas puedan llevar seguimiento de los temas y temáticas que se realicen, algo así como lo que se planeó para la plataforma de Facebook, pero con un enfoque a un público joven.

Día	Tema
Lunes	Compartir información que fue publicada el viernes, con el fin de reforzar la información y penetrar en la mente de los clientes
Martes	Informar a los clientes sobre las nuevas promociones o las promociones existentes
Miércoles	Compartir información que fue publicada el sábado, con el fin de reforzar la información y penetrar en la mente de los clientes.
Jueves	Reforzar la misión de Farmacias Don Gerardo: asesorar a los clientes sobre el uso correcto de los medicamentos.
Viernes	Publicaciones sobre personas visitando el lugar, incluyendo a las personas de influencia, y de esta manera indicar cuales son los puntos de venta que se pueden visitar.
Sábado	Concienciar sobre la importancia de la prevención y el control de las enfermedades.
Domingo	Reforzar la visión de Farmacias Don Gerardo: ser los mejores en servicio farmacéutico integral especializado.



Figura 40. Ejemplos de publicidad en redes sociales. Fuente: Elaboración propia.

⇒ Implementación del uso de SEM y SEO

Mediante el uso de SEM (Search Engine Optimization) se pretende que todas las acciones que lleven a que el sitio web esté dentro de los 5 primeros resultados de una búsqueda donde lo ideal es ser el primero. Aparecer en el primer lugar de búsqueda da una eficiencia de hasta un 30% mientras que Aparecer entre los 4 primeros resultados da una eficiencia de hasta el 10%. Para realizar esto se busca la promoción del sitio web mediante anuncios de pago. También se puede realizar

SEO OFF page en donde se hace un enlace a través de otros sitios o *links*, como en la publicación de artículos, blogs, contenidos en medios sociales, notas de prensa, referentes de la industria, entre otros. Los resultados son inmediatos y aplican costo en el caso de SEM y no tiene costo y duran más en concretarse en SEO. Los contenidos SEM son de carácter comercial, mientras que los SEO son más técnicos, de calidad y de mayor extensión. Para hacer cambios SEM es más flexible porque se paga para ello. SEO no garantiza alcanzar primeros puestos.

⇒ Reactivación de ferias de salud

El 84% de los clientes no han asistido a ferias de salud organizadas por la farmacia mientras que el 16% de los clientes sí. De acuerdo con el 48% de los encuestados, se realizan ferias una vez al año. A pesar de que de acuerdo con el departamento de mercadeo, se realizan ferias al menos cada 2 meses, estas no han tenido el alcance a muchos de los clientes encuestados. Con el mismo sistema de CRM al tenerse almacenados los datos personales de los clientes, se les puede hacer envío de la información de las ferias en los temas relacionados a los padecimientos que tienen los pacientes. Por lo tanto, si la feria va a ser enfocada en diabetes, se invita a los proveedores que tienen productos relacionados con el tema y se envía una solicitud personalizada a los clientes que padecen de dicha enfermedad o que compran medicamentos de esta categoría y aunque no sean diabéticos sí tienen familiares que lo son.

Para la organización y coordinación de las ferias en los respectivos puntos de venta, se sugiere la contratación de un asistente de mercadeo. Dicha persona se encargaría de coordinar todos los preparativos referentes a la feria de salud, verificar que las invitaciones a los clientes seleccionados por la base de datos sean enviadas con éxito y además puede visitar los puntos de venta para la realización de inspecciones en cuanto al correcto acomodo de los productos en los puntos de venta. La meta inicial sería lograr que sean realizadas al menos una feria bimensual

por punto de venta, basándose en los temas más relevantes o de mayor consulta por parte de los pacientes y se aplica la misma temática a todos los puntos de venta.

Parámetros de control

- El porcentaje de nivel de satisfacción de los clientes sobre los colones invertidos en ferias de salud al mes. Esta métrica será utilizada para medir el retorno de la inversión en la reactivación de las ferias de salud para las comunidades.
- El porcentaje de nivel de ventas al mes, al trimestre y al año sobre los colones invertidos en publicidad para redes sociales al mes, al trimestre y al año. Esta métrica será utilizada para medir el retorno de la inversión en la publicidad y comunicación por medio de redes sociales.
- Número de nuevos seguidores en redes sociales, tanto Facebook como Instagram. Esta métrica será utilizada para medir la efectividad de las campañas en redes sociales para atraer nuevos clientes.
- Colones invertidos en la realización de ferias de salud al mes. Esta métrica tiene como objetivo llevar un seguimiento del uso correcto del presupuesto destinado para estas actividades.
- Colones invertidos para publicidad en redes sociales al mes. Esta métrica tiene como objetivo llevar un seguimiento del uso correcto del presupuesto destinado para la pauta de publicidad.
- Parámetros en redes sociales: clics, comentarios, me gusta, nuevos seguidores, publicaciones compartidas, entre otros.

Estrategia de procesos

En la investigación realizada se encontró que actualmente farmacias Don Gerardo no cuenta con un proceso formal para la planeación de sus metas anuales, las

cuales deben ser la base para definir cómo van a atender el mercado y en qué áreas deben enfocarse para alcanzar sus objetivos de crecimiento.

Estrategia

La estrategia consiste en establecer un proceso anual para la definición de metas y las proyecciones de ventas, además de una cadencia trimestral para la revisión de metas financieras y la definición de estrategias para alcanzar el volumen de ventas esperado.

Plan de acción

⇒ Planeamiento estratégico

Para esto se propone la creación de un proceso para el planeamiento anual de salida al mercado con las siguientes etapas, cada una desarrollada en un período de 2 meses, iniciando en enero de cada año para el planeamiento del año siguiente:

1. Alineación estratégica: se realiza una segmentación basada en datos de los clientes y el mercado. Además, se deben llevar acabo sesiones de estrategia entre Healthy Store, Asesor Total y los regentes de cada farmacia.
2. Definición de metas: se definen los objetivos del negocio basados en las oportunidades del mercado y se realizan proyecciones de crecimiento.
3. Estrategia funcional: se definen las campañas de mercadeo, el presupuesto alocado para cada una de ellas y los recursos responsables de su ejecución.
4. Plan funcional: se crean los planes de acción para cada campaña de mercadeo, los planes de incentivos para el logro de las metas de ventas y los planes para el servicio al cliente.
5. Ejecución: se ejecutan los planes de acción y se realizan revisiones trimestrales para el diagnóstico y la corrección de las estrategias definidas en caso de ser necesario.

En el caso de la revisión de metas financieras relacionadas a las ventas, se propone una reunión trimestral entre la gerencia y los encargados de cada punto de venta en la que se monitoree el alcance de las ventas proyectadas y la efectividad de las campañas de mercadeo para alcanzar estas metas.

⇒ Optimización del manejo de inventarios

En una farmacia el inventario de medicamentos tiene un alto costo; por lo tanto, este representa un gran porcentaje del costo total de las ventas y sumado a esto se trata en su mayoría de productos perecederos que cuentan con distintas fechas de expira. Debido a esto, un manejo efectivo del inventario es clave para alcanzar una mayor eficiencia financiera que permita a la cadena de farmacias Don Gerardo incrementar la rentabilidad, reducir costos y disminuir las perdidas por el deterioro u obsolescencia de los inventarios.

También se debe considerar que una buena gestión del inventario impacta directamente a los consumidores, ya que la expectativa de que estos encuentren los medicamentos que buscan al visitar los puntos de venta incide en la experiencia y la satisfacción de servicio al cliente y, por ende, en la imagen y el posicionamiento de la marca farmacias Don Gerardo en la mente del consumidor.

Es por esto por lo que se propone un protocolo de gestión de inventario basado en la medición constante y utilizando un modelo de análisis ABCD el cual está basado en el principio de Pareto o regla del 80/20. Para esto se pretende clasificar los productos dentro de cada categoría en el inventario tomando en cuenta el nivel de rotación e inventario disponible para cada producto. Primeramente, se clasificarán los productos como estratégico, recomendado o promocional en donde:

Estratégico	Recomendado	Promocional
<ul style="list-style-type: none"> • Corresponde a un 50-60% del inventario en la categoría • Provee un mayor margen de rentabilidad para la farmacia • Asociado a un laboratorio que ofrece facilidades para la venta • Posee un precio competitivo en relación con el producto de referencia en la categoría 	<ul style="list-style-type: none"> • Corresponde a un 20-30% del inventario en la categoría • Producto de referencia de la categoría, sin un laboratorio que ofrezca facilidades para la venta • Es el producto más completo y demandado 	<ul style="list-style-type: none"> • Corresponde a un 10-20% del inventario en la categoría • Se utiliza en promociones para incentivar la compra por parte del consumidor • Posee un precio bajo

Una vez clasificados los productos en el inventario, se realizará un análisis ABCD, en el cual se clasifican los productos nuevamente en cuatro grupos, A, B, C y D. En donde:

Grupo A	Grupo B	Grupo C	Grupo D
<ul style="list-style-type: none"> • Productos de muy alta rotación 	<ul style="list-style-type: none"> • Productos de alta rotación 	<ul style="list-style-type: none"> • Productos de rotación media-baja 	<ul style="list-style-type: none"> • Productos de rotación baja o nula

<ul style="list-style-type: none"> • Se vende 1 o más al día (más de 30 al mes) 	<ul style="list-style-type: none"> • Se venden entre 3 y 29 al mes 	<ul style="list-style-type: none"> • Se venden entre 2 al mes y 1 al año 	<ul style="list-style-type: none"> • No se han vendido en un año
--	---	---	---

La propuesta consiste en realizar este análisis de forma trimestral para monitorear el inventario, los productos en cada categoría y la rotación. Este análisis puede ser realizado por el analista de precios. De esta forma se pueden realizar acciones para limpiar el inventario de productos en la categoría D con promociones o campañas de fidelización que impacten positivamente la satisfacción de los clientes. Además, esta clasificación permitirá concentrar esfuerzos en las categorías A y B, las cuales generan la mayor cantidad de las ventas e influyen mayoritariamente sobre la rotación total y los indicadores de servicio al cliente. Una categorización de calidad habilitará a Healthy Store para realizar negociaciones con los laboratorios que le permitan acuerdos rentables para farmacias Don Gerardo.

⇒ Bitácora de faltantes/Costo de oportunidad

Se procederá a realizar una bitácora de faltantes basada en el flujo de la figura 41, con el fin de identificar todas aquellas líneas que no se pudieron vender por la falta de producto y el motivo relacionado a la situación. Esto con la finalidad de seguir el proceso y lograr brindar el mejor proceso posible. Además, con la información respectiva se puede llevar a calcular el costo de oportunidad, lo cual involucra todos aquellos productos que no pudieron ser vendidos por faltante.

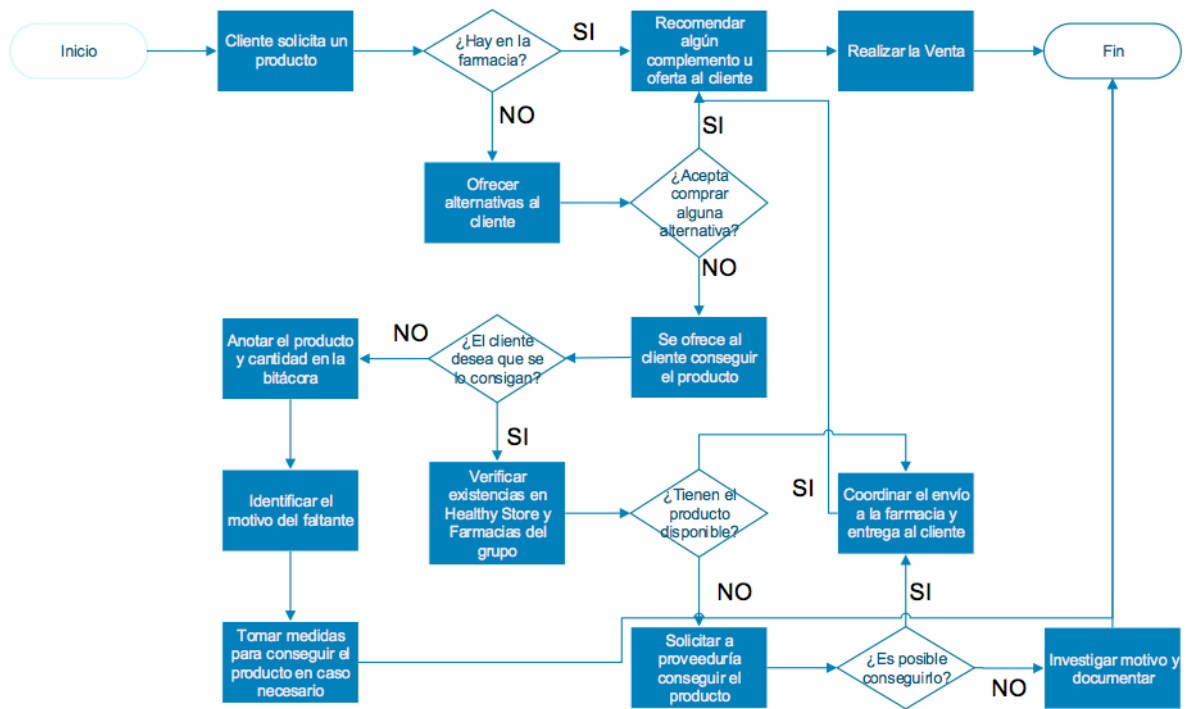


Figura 41. Flujo del proceso para la recopilación de los datos de faltantes en las farmacias. Fuente: Elaboración propia.

Parámetros de Control

Las principales métricas de control para el monitoreo del impacto de este proceso trimestral sobre las ventas pueden ser extraídas del sistema OyD o calculadas a partir de datos extraídos del mismo sistema, siendo estas:

- El porcentaje de cada grupo de productos sobre las ventas totales
- El porcentaje del valor a precio de venta al público de cada grupo de productos sobre el valor total del inventario a precio de venta al público
- El volumen promedio de unidades en inventario de cada producto en 3 meses

Estrategia del entorno físico

La apariencia de las instalaciones, incluyendo los uniformes del personal, letreros, materiales impresos y otras señales que puedan ser visibles deben reforzar la calidad del servicio que brinda farmacias Don Gerardo, facilitar la entrega del servicio y guiar a los clientes durante el proceso de compra. Todo el diseño del entorno físico tiene una fuerte influencia en el nivel de satisfacción de los clientes y un impacto en la productividad de los puntos de venta.

Estrategia

Optimizar el entorno físico de la farmacia de modo que permita que el cliente se sienta en un ambiente adecuado y los productos estén acomodados de forma que facilite la venta.

Plan de acción

⇒ Optimizar acomodo de los productos

El asistente de mercadeo se encargará de visitar los puntos de venta y realizar una evaluación del acomodo de los productos. De acuerdo con los resultados del analista de datos y las ventas cruzadas, se procederá a un acomodo más eficiente de los mismos. De esta forma, aunque muchos productos como los medicamentos se manejan detrás del mostrador, un acomodo eficiente por categorías de producto va a permitir una atención más eficiente.

⇒ Optimizar el ambiente

El asistente de mercadeo también se encargará de este punto, en donde velará por la comodidad del cliente. Dependiendo del punto de venta, se evaluará el colocar

música, difusores de olor, orden y limpieza, espacio, buena iluminación, aire acondicionado, agua potable, entre otros.

⇒ Pantallas informativas

Se propone mantener la estrategia del uso de pantallas informativas en todos los puntos de venta para informar a los clientes sobre las promociones existentes y los servicios específicos brindados en cada sucursal. Se negociará con los proveedores para adquirir un espacio promocional en las mismas.

⇒ Tabletas electrónicas de satisfacción al cliente

También se propone la implementación de tabletas electrónicas en todas las cajas de cobro para recibir retroalimentación por parte de los clientes después de cada visita y compra en los puntos de venta. Estas tabletas contarán con una escala de calificación de experiencia muy negativa a muy positiva, por cuanto, una experiencia muy negativa significa un nivel de satisfacción muy bajo y una experiencia muy positiva significa un nivel de satisfacción muy alto. El monitoreo de la satisfacción de los clientes proveerá estadísticas para analizar el impacto de las diversas actividades de mercadeo sobre los clientes.

Parámetros de Control

Con el sistema de medición constante del servicio al cliente implementado en cajas, se utilizará esta información como métricas de control para medir la efectividad de las actividades de mercadeo:

- Número total de respuestas recibidas con respecto a la satisfacción del cliente sobre el número total de ventas realizadas al mes.
- Evaluaciones constantes a las instalaciones

Estrategia de personal

La capacitación y motivación del personal es de suma importancia para lograr los objetivos de la empresa en todas sus áreas. Los empleados que son capacitados, implicados en la toma de decisiones y que se mantienen motivados tienen un mejor desempeño en el desarrollo de sus labores. Esto da como resultado una mayor efectividad del negocio en el día a día de las farmacias.

Estrategia

Incrementar el conocimiento y mejorar el desempeño de los colaboradores en la farmacia de modo que puedan brindar un excelente servicio al cliente y satisfacer las necesidades del mismo.

Plan de acción

⇒ Fomento de capacitaciones

Capacitación inicial del personal

Se va a proceder a realizar capacitaciones iniciales en el caso de que se contrate a personal nuevo en la farmacia o que se decida cambiar de puesto al colaborador. En este caso, la empresa deberá confeccionar tutoriales para que se explique con detalle cada uno de los procesos que se deben llevar a cabo no solamente en el sistema sino de las funciones en general. Esto se puede realizar por el mismo personal actual que pertenece a Asesor Total, el cual se encarga de velar por las capacitaciones del sistema. Se van a mantener las capacitaciones intensivas iniciales donde se cubren todos los temas en 4 días con el colaborador, acompañado de personal experto en los temas. Sin embargo, la confección de los

tutoriales le permite al colaborador evacuar dudas y refrescar el conocimiento al momento de tener que realizar el procedimiento sin ayuda del experto.

Capacitación continua del personal

Se utilizará la misma táctica de confección de tutoriales, videos, conferencias, entre otros, para impartir la capacitación continua. Para llevarlo a cabo se seguirá el siguiente cronograma de capacitaciones propuesto en la figura 42.

Tema	Mes											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Mercadeo y Ventas	■	□	■	□	■	□	■	□	■	□	■	□
Responsabilidad Social y Ambiental	□	■	□	■	□	■	□	■	□	■	□	■
Buenas Prácticas en Farmacia	■	□	■	□	■	□	■	□	■	□	■	□
Salud Ocupacional	□	■	□	□	■	□	□	■	□	□	■	□
Comunicación Interna	■	□	□	■	□	■	□	□	□	■	□	□

Figura 42. Cronograma de Capacitación anual. Fuente: Elaboración propia.

Para cada uno de los temas generales se tiene programado cada tema específico que se va a tratar de acuerdo con la importancia que tiene el tema y urgencia para la empresa (ver cuadro 1 y 2).

Cuadro 1. Temas de las Capacitaciones para la Cadena de Farmacias Don Gerardo

Tema	Mercadeo y Ventas	Buenas Prácticas en Farmacia	Responsabilidad Social y Ambiental
1	Etiqueta y protocolo	Funciones y responsabilidades	Sostenibilidad

2	Servicio al cliente	Protocolo de urgencias por reacciones anafilácticas	Manejo de Residuos y disposición final de los medicamentos
3	Perfil del Consumidor	Control de obsolescencia y vencimiento de medicamentos	Combustibles fósiles
4	Distribución de producto	Cadena de frío	Agua y Electricidad
5	Estrategias de Ventas	Protocolo de Limpieza	Voluntariado social interno
6	Perfil y conducta del Consumidor	Prevención de Enfermedades Infectocontagiosas	Voluntariado social externo

Cuadro 2. Temas de las Capacitaciones para la Cadena de Farmacias Don Gerardo

Tema	Salud Ocupacional	Comunicación Interna	Inventarios
1	Extintores	Misión, visión, valores, organigrama y metas	Principios básicos de Inventarios
2	Ergonomía y levantamiento de pesos	Importancia de la comunicación	

		interna, trabajo en equipo y valores
3	Primeros Auxilios	El cliente interno vs cliente externo
4	Riesgos y Plan de emergencias	Herramientas en la empresa

Este método de tutoriales para capacitar tiene como ventaja principal que puede ser accedido por el colaborador en cualquier momento. Esto es fundamental en el personal de farmacia, debido a que su periodo de trabajo activo con clientes es muy variado y depende del día, hora y del punto de venta, así como de la cantidad de personal en la farmacia. Por lo tanto, las capacitaciones por medio de videos y conferencias que se pueden observar después permiten que el funcionario pueda ver el material en el momento que le sea posible y desde cualquier lugar.

La empresa actualmente paga un paquete con Office 365, este posee varias aplicaciones que se accedan en línea desde el mismo correo. Estas aplicaciones se pueden utilizar como herramientas para múltiples requerimientos. Por ejemplo, la aplicación "Video" es idónea para subir los tutoriales básicos y desde el mismo correo de la empresa se puede acceder fácilmente sin ningún costo adicional. Se pueden realizar distintos canales de temas diferentes y se puede elegir con la persona que se quiere compartir.

Además, se van a realizar las evaluaciones en forma gratuita mediante otra aplicación llamada "Forms". Con esta aplicación se pueden generar cuestionarios que se pueden dejar abiertos durante todo el mes, tiempo durante el cual el colaborador deberá cumplir con las capacitaciones programadas en todos los temas.

Una de las primeras capacitaciones de la comunicación interna corresponde a reforzar el marco estratégico de la empresa, es decir, la visión, la misión y los valores de farmacias Don Gerardo en todos los colaboradores y comunicar de forma transparente las metas de crecimiento anuales. Existe otra aplicación en office 365 llamada "SharePoint" en donde se confeccionará una página que contenga toda esta información anterior y aunado a esto se pueden subir noticia, eventos y subir documentos que se quieran compartir con los colaboradores de la farmacia.

Otro módulo muy importante en el que se propone capacitar a los colaboradores de todos los distintos puntos de venta es en la gestión de inventarios. Esto con el fin de asegurar que haya una alta rotación en todas las categorías, que se solicite producto en cantidades necesaria para evitar el inventario ocioso y que posteriormente no se pierda por fecha de expira.

⇒ Incentivos económicos

Otro aspecto importante son los incentivos económicos por el alcance de metas de ventas en productos estratégicos y categorías, específicos en cada punto de venta. En este aspecto se propone mantener la estrategia actual de premiación a los puntos de venta que alcancen las metas definidas; no obstante, se plantea analizar si son reales y alcanzables para que siempre quieran ser alcanzadas por los colaboradores. También, se mantiene la premiación adicional realizada por agente de cada punto de venta, de manera que se premie el esfuerzo individual de los colaboradores y la fidelidad a los planes de mercadeo establecidos.

Parámetros de Control

- Informe final de cumplimiento del programa de capacitaciones.
- Evaluaciones a los colaboradores de los temas en cuestión.
- Monitoreo de ventas.
- Control de alcance de metas de ventas.

Justificación económica

En una propuesta de plan de mercadeo es fundamental analizar el costo económico que significa para la empresa con el fin de poder analizar si es viable a corto, mediano o largo plazo y el retorno de dinero que puede llegar a significar. En la tabla 3 se muestran los diferentes costos en dólares que significan aproximadamente cada una de las actividades propuestas. En su mayoría se ajusta a los recursos con los que la empresa cuenta actualmente, y, además, se prefiere optar por soluciones fáciles de implementar.

Tabla 3. Presupuesto económico de la propuesta de plan de mercadeo

Actividad	Concepto	Costo aproximado (en dólares)
CRM Sistema de puntos	Capacitación en el sistema*	650
	Actualización del sistema en todos los puntos de venta*	24
	Dispositivo para impresión Tarjetas de fidelización (10 000)	2 404 2 500
CRM Envío de mensajes de recordatorio de tratamiento en automático	Desarrollo de la aplicación en el sistema OyD	800
Ampliación Redes Sociales	Pauta en Instagram, Facebook y SEM (se mantiene presupuesto actual) *	300
Ferías de Salud	Organizador de ferias, planilla y viáticos mensuales.	1500
Analista de datos	Planilla mensual	1400

*Costos fijos cubiertos por Asesor Total por el servicio a las farmacias.

Fuente: Elaboración propia.

En la siguiente tabla 4, se pueden denotar los flujos de caja provenientes de los principales gastos de la propuesta de mercadeo. Al final de la tabla se puede ver cuánto es requerido invertir por punto de venta para poder llevar a cabo cada una de estas actividades propuestas. La farmacia que actualmente vende menos por mes, factura alrededor de 12 millones mensuales, si se destina un 2% para fines de mercadeo, entonces se tendría un presupuesto en el peor caso de 240 000 colones que se traduce a aproximadamente 400 dólares mensuales con lo cual es posible cubrir los gastos relacionados al plan propuesto.

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
CRM Puntos	-5578												
CRM Recordatorio automático				-800									
Gastos en Redes Sociales		-300	-300	-300	-300	-300	-300	-300	-300	-300	-300	-300	-300
Analista de datos y precios		-1400	-1400	-1400	-1400	-1400	-1400	-1400	-1400	-1400	-1400	-1400	-1400
Asistente de Mercadeo		-1500	-1500	-1500	-1500	-1500	-1500	-1500	-1500	-1500	-1500	-1500	-1500
Ferias de Salud (Gastos adicionales)		-100		-100		-100		-100		-100		-100	
	-5578	-3300	-3200	-4100	-3200	-3300	-3200	-3300	-3200	-3300	-3200	-3300	-3200
Inversión por punto de venta	-278,9	-165	-160	-205	-160	-165	-160	-165	-160	-165	-160	-165	-160

Tabla 4. Gastos mensuales en dólares de la propuesta de plan de mercadeo

Fuente: Elaboración propia.

El plan de mercadeo está basado en el desarrollo de una estrategia de penetración en el mercado. Para su confección, se utilizó lo encontrado en la investigación de campo para conocer el perfil de los consumidores, el análisis de mercado realizado con los colaboradores de las farmacias y las entrevistas a expertos del mercado,

así como el análisis interno realizado en el segundo capítulo de este trabajo. Resultado de esto, se plantean estrategias para las diferentes 7Ps de forma que se pueda cumplir con el objetivo de aumentar la participación del mercado por parte de la cadena de Farmacias Don Gerardo.

CAPÍTULO IV: Conclusiones y recomendaciones de la propuesta de plan de mercadeo para la cadena de Farmacias Don Gerardo

Conclusiones

De acuerdo con todo el estudio realizado a la cadena de farmacias Don Gerardo y su entorno, se obtienen diferentes conclusiones referentes al mercado farmacéutico, el perfil del consumidor y la propuesta de plan de mercadeo realizada.

- El mercado farmacéutico en Costa Rica actualmente presenta una fuerte competencia de precios que afecta en gran medida a las farmacias comunitarias debido a que la posibilidad de obtener mejores precios por parte de los laboratorios depende de factores como las alianzas comerciales, la cantidad del producto que se compra y los acuerdos de promoción que existan, favoreciendo a unas pocas cadenas de farmacias grandes en el país. El mercado farmacéutico se define como fluctuante y convulso por parte de la mayoría de los regentes farmacéuticos, ya que se ha venido enfrentando a una guerra de precios y competencia desleal en algunos casos.
- La cadena de Farmacias Don Gerardo, a pesar de que carece de un plan de mercadeo formal, sí tiene sus estrategias muy bien definidas, pero sin un plan de acción a ejecutar. Su principal ventaja competitiva se encuentra en la alianza con regentes farmacéuticos dispuestos a mejorar la calidad de vida de los pacientes y a brindar el mejor servicio posible sin caer en la guerra de precios del mercado actual.

- Los clientes de la cadena de Farmacias Don Gerardo son, en mayor proporción, mujeres entre 26 y 45 años de edad, mitad solteros mitad casados, con una frecuencia de visita de 40% semanal y 44% mensual, por motivo principal de uso del servicio farmacéutico en un 56%. El principal medio de información son los colaboradores de la farmacia (40%) y Facebook (32%), la red social de la farmacia que siguen es Facebook en un 47% y ninguna en un 35%, visita otras farmacias un 54% por motivo de precio (34%), tiene una satisfacción muy positiva (84%) y 87% haría una recomendación muy y extremadamente probable.
- La propuesta de plan de mercadeo tiene como objetivo principal aumentar la competitividad de la cadena de farmacias Don Gerardo, conservar satisfecho al cliente actual y obtener clientes nuevos; así como aumentar el posicionamiento de la marca, un manejo más eficiente del inventario y un acomodo del mismo en forma estratégica en la farmacia. Se realiza una propuesta de mercadeo basada en las 7Ps y en la investigación realizada reforzando las fortalezas de la empresa para disminuir las debilidades y aprovechar las oportunidades. En el tema presupuestario el plan es cubierto basándose en un 2% de las ventas considerando a la farmacia con las menores ventas.
- La cadena de farmacias Don Gerardo cuenta con las herramientas tecnológicas necesarias para la para la implementación exitosa de estrategias de mercadeo, entre ellas se encuentra el sistema informático OyD, el cual proporciona una serie de información importante al ser un sistema integrado, además de ser un sistema de programación a la medida.
- La investigación realizada confirmó el conocimiento de la gerencia sobre el perfil del consumidor promedio que visita farmacias Don Gerardo; asimismo, se confirmó su conocimiento sobre los principales competidores y el valor

diferenciado que ofrece farmacias Don Gerardo a sus clientes en cuanto al servicio farmacéutico. Sin embargo, pese a la gran cantidad de clientes adultos jóvenes que pertenecen a la generación milénica, la empresa no cuenta con una estrategia de redes sociales que le permita utilizar otras redes sociales distintas a Facebook para realizar campañas de mercadeo más efectivas para esta población.

- El actual mercado farmacéutico es sumamente competitivo y, por lo tanto, la importancia de tener un plan de mercadeo que respalde la estrategia y los objetivos a seguir de la empresa, con una serie de acciones que le permitan no solo mantenerse dentro del mercado sino crecer, debe ser la piedra angular de cualquier cadena de farmacias que desee sobrevivir en este mercado.

Recomendaciones

- Se recomienda a la cadena de Farmacias Don Gerardo implementar y darle continuidad al plan de mercadeo propuesto. Para ello, es fundamental realizar más estudios a profundidad para poder estudiar con detalle otros factores que por limitaciones del proyecto no pudieron ser denotados.
- Implementar una aplicación para *smartphone* en donde se le brinde al paciente una plataforma en la que pueda llevar un historial clínico, y una forma de compra del medicamento o solicitud de despacho de una receta en forma ágil y rápida.
- Se recomienda realizar un nuevo estudio del perfil del consumidor, más completo alrededor de sus hábitos de compra y con una muestra de al menos 651 clientes para asegurar un 99% de nivel de confianza con un 5% de error muestral.

- Se recomienda la implementación de estrategias basadas en marketing de género y marketing generacional, que le permitan a la cadena de farmacias Don Gerardo la creación y el diseño de campañas publicitarias efectivas enfocadas en sus principales clientes.

Bibliografía

- Baixauli, F. (2008). La consulta farmacéutica y la consulta de información de medicamentos como actividades de atención farmacéutica. *Pharmaceutical Care*, España. 10(1): 22-31.
- Barbero, A; Galán, T. (2008). Foro de Atención Farmacéutica. Documento de consenso. España. Consulta de Indicación Farmacéutica en una Farmacia Comunitaria.
- Clow, K.; Baack, D. (2010). Promoción, publicidad y comunicación integral en marketing. Cuarta edición. Distrito Federal, México. Pearson Educación de México S.A. de C.V.
- DeLorme, D; Huh, J; Reid L. (2007). "Others are influenced, but not me": Older adults' perceptions of DTC prescription drug advertising effects. *Journal of Aging Studies*. 21: 135–151. . ISSN: 0890-4065
- Fallas, C. (2017a). Industria de medicamentos en Costa Rica vive bonanza en medio de continuos cambios.
- Fallas, C. (2017b). Sucre quiere alentar una competencia más justa en farmacias. Tomado de <https://www.pressreader.com/costa-rica/el-financiero-costa-rica/20171202/281500751576583>
- Fischer, L.; Espejo, J. (2017). Introducción a la investigación de mercados. Cuarta edición. Ciudad de México, México. McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Gellad, Z.; Lyles, K. (2007) Direct-to-Consumer Advertising of Pharmaceuticals. *The American Journal of Medicine*. 120: 475-480. ISSN: 0002-9343
- Hoyer, W.; MacInnis, D. y Pieters, R. (2015). Comportamiento del consumidor. Sexta edición. Distrito Federal, México. Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.

- Hsu, M. (2017). Neuromarketing: Inside the Mind of the Consumer. *California Management Review*, 59(4), 5–22. <http://doi.org/10.1177/0008125617720208>
- Jayawardhana, J. (2013) Direct-to-consumer advertising and consumer welfare. *International Journal of Industrial Organization*. 31: 164-180. ISSN: 01677187
- Jobber, D.; Lancaster, G. (2012). *Administración de ventas*. Octava edición. Estado de México, México. Pearson Educación de México.
- Kotler, P.; Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de Marketing*. Decimoprimer edición. Estado de México, México. Pearson Educación de México.
- Ley General de Salud.
http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=6581&nValor3=96425¶m2=1&strTipM=TC&IResultado=9&strSim=simp
- Liu, Q.; Gupta, S. (2011) The impact of direct-to-consumer advertising of prescription drugs on physician visits and drug requests: Empirical findings and public policy implications. *Intern. Journal of Research in Marketing*. 28: 205-207. ISSN: 0167-8116
- Lovelock, C.; Wirtz, J. (2015). *Marketing de servicios*. Séptima edición. Ciudad de México, México. Pearson Educación de México.
- Organización Mundial de la Salud. (2001). *Vigilancia de la Seguridad de los medicamentos. Guía para la instalación y puesta en funcionamiento de un Centro de Farmacovigilancia*. The Uppsala Monitoring Center.
- Parker, S.; Pettijohn, C. (2003) Ethical considerations in the use of Direct-To-Consumer advertising and pharmaceutical promotions: The impact on pharmaceutical sales and physicians. *Journal of Business Ethics*. 48: 279-290. ISSN: 0167-4544
- Red Panamericana de Armonización de la Reglamentación Farmacéutica. Criterios

éticos para la promoción, propaganda y publicidad de medicamentos.
Washington, D.C., 2013.
http://www.paho.org/HQ/index.php?option=com_docman&task=doc_view&gid=23563&Itemid=

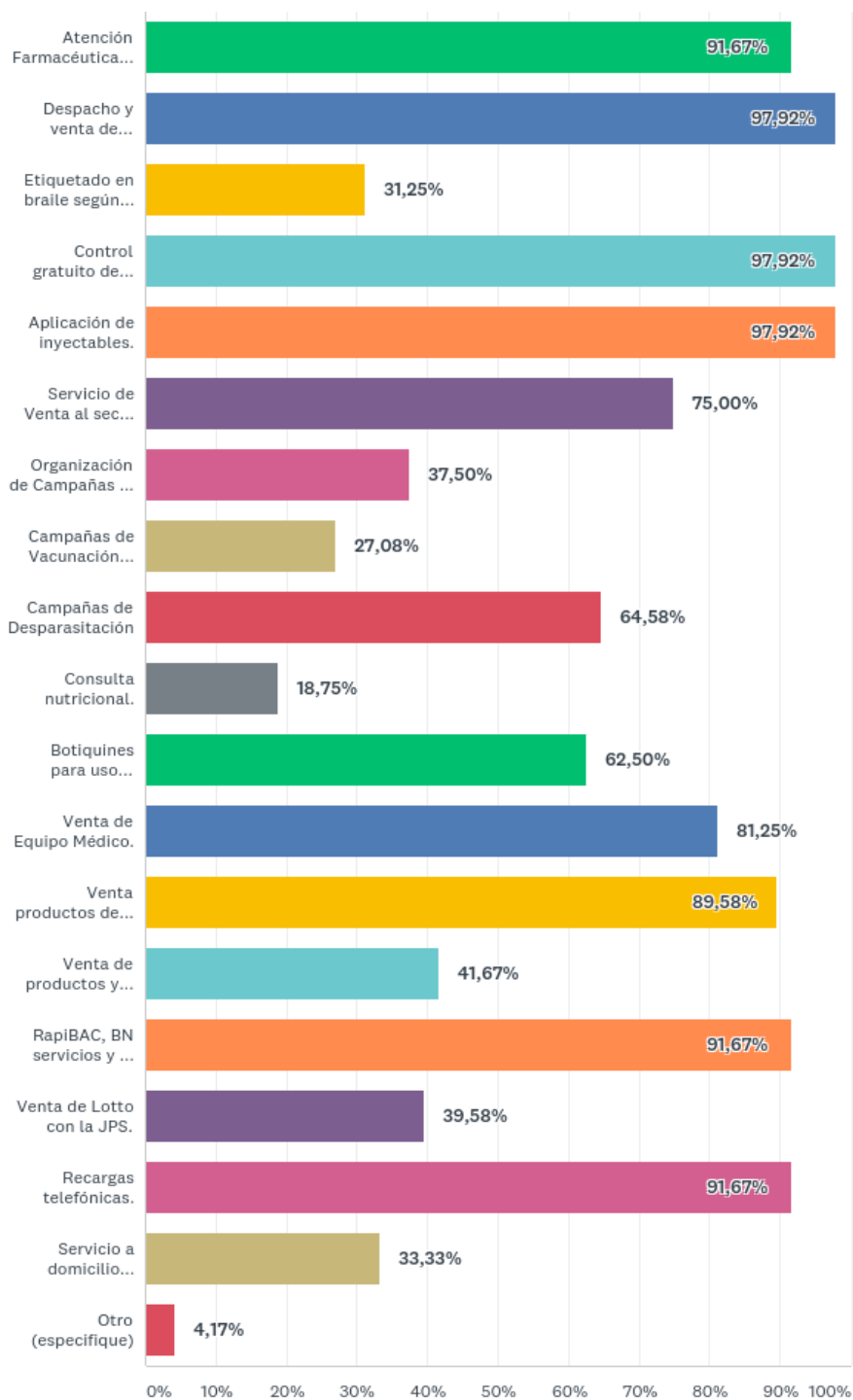
Reglamento para la autorización y control sanitario de la publicidad de productos de interés sanitario (a partir del 2011) Decreto ejecutivo N.º 36868-S, del 8 de diciembre de 2011. <http://faolex.fao.org/docs/pdf/cos107773.pdf>.

Soto, M. (2017). Consumidores pagan diferencias de hasta 13 000 colones por un mismo medicamento. Tomado de <https://www.crhoy.com/nacionales/consumidores-pagan-diferencias-de-hasta-13-000-por-un-mismo-medicamento>

United States General Accounting Office (GAO). Prescription drugs: FDA Oversight of Direct-to-Consumer Advertising Has Limitations. Washington, DC: Government Accountability Office. 2006.
<http://www.gao.gov/new.items/d03177.pdf>

Villalba, C (2013). La calidad del servicio: un recorrido histórico conceptual, sus modelos más representativos y su aplicación en las universidades. Punto de Vista. No. 7: 51-72.

Anexo 1. Vista detallada de la Figura 20. Servicios brindados en los distintos puntos de venta de farmacias Don Gerardo. Fuente: SurveyMonkey.



Anexo 2. Nombre y ubicación de los puntos de venta de Farmacias Don Gerardo.

FARMACIA DON GERARDO PAQUERA	PUNTARENAS, PUNTARENAS, PAQUERA, FRENTE A LA GUARDIA RURAL DE PAQUERA
FARMACIA DON GERARDO MIRAMAR	200 METROS NORTE DE LA CLINICA DE LA CCSS
FARMACIA DON GERARDO SABANA	SAN JOSÉ, SAN JOSÉ, MATA REDONDA, DEL COLEGIO DE MÉDICOS 50M ESTE, CONDOMINIO SABANA REAL, LOCAL 3
FARMACIA DON GERARDO LIMONAL	ABANGARES, LAS JUNTAS, COSTADO OESTE LIBRERÍA ABANCARI.
FARMACIA DON GERARDO LAS JUNTAS	GUANACASTE, ABANGARES, SAN JUAN, CENTRO COMERCIAL PLAZA LIMONAL, FRENTE ESTACIÓN DELTA, CRUCE LIMONAL
FARMACIA DON GERARDO CAÑAS	GUANACASTE, CAÑAS, CAÑAS, DIAGONAL A EKONO
FARMACIA DON GERARDO JACÓ	PUNTARENAS, GARABITO, JACÓ, 100 METROS SUR DE LA CRUZ ROJA, JACÓ CENTRO
FARMACIA DON GERARDO PARRITA	PUNTARENAS, PARRITA, PARRITA, LOCAL #2, CENTRO COMERCIAL SOFÍA
FARMACIA DON GERARDO PEREZ ZELEDON CENTRO	PÉREZ ZELEDÓN CENTRO , CONTIGUO A PALI.
FARMACIA DON GERARDO PEREZ ZELEDON VILLA LIGIA	SAN JOSÉ, PÉREZ ZELEDÓN, SAN ISIDRO DEL GENERAL, BARRIO VILLA LIGIA, FRENTE AL SUPERMERCADO COOPEAGRI
FARMACIA DON GERARDO BOTICA QUEPOS	PUNTARENAS, AGUIRRE, QUEPOS, FRENTE AL MALECÓN, ANTIGUA BOTICA QUEPOS
FARMACIA DON GERARDO QUEPOS 2	QUEPOS CENTRO, 50 NORTE DEL ICE.
FARMACIA DON GERARDO BOTICA OROTINA	OROTINA CENTRO, 75 METROS OESTE DEL EDIFICIO EL LIBANO
FARMACIA DON GERARDO OROTINA	OROTINA CENTRO, FRENTE A LA ESQUINA NOROESTE DEL PARQUE
FARMACIA DON GERARDO PUNTARENAS	PUNTARENAS CENTRO, 50 METROS AL OESTE DE OFICINAS DEL ICE
FARMACIA DON GERARDO HOSPITAL	EL ROBLE, PUNTARENAS COSTADO NORTE DEL HOSPITAL MONSEÑOR SANABRIA
FARMACIA DON GERARDO ROBLE	EL ROBLE, PUNTARENAS 100 METROS AL ESTE DEL PALÍ PLAZA LA RIOJA
FARMACIA DON GERARDO ESPARZA	PUNTARENAS, ESPARZA, ESPÍRITU SANTO, 75 METROS NORTE DEL MERCADO MUNICIPAL, FRENTE A GOLLO
FARMACIA DON GERARDO MARAÑONAL	PUNTARENAS, ESPARZA, ESPÍRITU SANTO, CONTIGUO AL BANCO DE COSTA RICA EN MARAÑONAL
FARMACIA DON GERARDO MONTEVERDE	PUNTARENAS, MONTEVERDE

Anexo 3. Análisis de ventas comparada con el año anterior para los años 2017 y 2018.

RANGO	FDG	RANGO	FDG
ene-17	10%	ene-18	4%
feb-17	8%	feb-18	6%
mar-17	12%	mar-18	3%
abr-17	15%	abr-18	2%
may-17	5%	may-18	3%
jun-17	2%	jun-18	-3%
jul-17	10%	jul-18	2%
ago-17	2%	ago-18	-8%
sep-17	-1%	sep-18	-10%
oct-17	2%	oct-18	-9%
nov-17	4%	nov-18	-3%
dic-17	17%	dic-18	5%

Supuestos

- * Se considera en el análisis solamente la cadena de farmacias Don Gerardo.
- * Se tomó como periodo de análisis dos años.
- * Se toma como base del análisis la comparación con el mes del año anterior, en este caso 2017 para el 2018, y 2016 para el 2017.

Anexo 4. Ejemplo de la determinación del porcentaje de ventas diarias para el semáforo

Meta mensual	Yellow
Día del mes	Yellow
Cuánto deberíamos llevar	Red
Cuánto llevamos	Yellow

Porcentaje a la fecha
Red