



**FACULTAD DE ECONOMÍA Y CIENCIAS  
EMPRESARIALES**

**ANÁLISIS DE SOSTENIBILIDAD DE LA FARMACIA  
ELITE FRENTE A LAS CADENAS DE FARMACIAS**

TRABAJO DE TITULACIÓN QUE SE PRESENTA  
COMO REQUISITO PREVIO A OPTAR EL TÍTULO  
DE INGENIERA EN CIENCIAS EMPRESARIALES

Autor

**NELLY DENISSE VELIZ RESABALA**

Tutor

**JOSÉ MACUY**

**SAMBORONDÓN, MARZO, 2014**

## **APROBACIÓN DEL TUTOR**

Samborondón, 25 de marzo del 2014

**MBA Mauricio Ramírez**  
DECANO  
Facultad de Economía y CC EE  
Universidad ESPÍRITU SANTO

De mis consideraciones:

Una vez cumplido con las respectivas sesiones de trabajo y normativas establecidas por la UEES para el desarrollo del trabajo de titulación, informo a usted que el estudiante Nelly Denisse Veliz Resabala puede pasar a la siguiente fase que sería la sustentación de su trabajo.

Muy atentamente,

**Ing. José Macuy Calle**

## DEDICATORIA

Quiero dedicar este proyecto a Dios por guiarme e iluminarme cada día brindándome la fuerza y sabiduría necesaria para mi desarrollo personal y profesional.

A mis padres el Sr. Jorge Veliz y Sra. Nelly Resabala que con su esfuerzo diario han sido mi sustento, quiénes me han inculcado continuar y superarme en mis estudios para cumplir todos sus anhelos y los míos.

A mi abuelita Esperanza Morales y a mis hermanos quiénes me han apoyado y orientado en la realización de este proyecto.

De igual manera a mi novio Fernando Villafuerte quién me ha brindado su comprensión y apoyo, a mis sobrinos Valeria, Valeska, Matheo, María Paula y amigos quiénes han formado parte de mi vida y apoyado en la culminación de mi carrera mediante la realización de mi trabajo de titulación para poder obtener el grado de Ingeniera en Ciencias Empresariales.

Los amo mucho de todo corazón

## **RECONOCIMIENTO**

Mi agradecimiento de manera especial a Dios por darme la vida y sabiduría para realizar este proyecto y a mi familia por brindarme el apoyo incondicional.

Mi reconocimiento a la Universidad Espíritu Santo que me ha brindado la formación profesional ideal para mi vida diaria. A todos aquellos Docentes quienes me brindaron sus conocimientos, orientación y enseñanzas en el transcurso de estos 5 años.

Adicionalmente quiero dejar constancia que este proyecto no hubiera sido llevado a cabo sin el apoyo y la información necesaria brindada por mis padres Sr. Jorge Veliz ,Sra. Nelly Resabala y mi hermano Jorge Luis Veliz, quienes con su experiencia en el ámbito farmacéutico han sabido guiarme en la culminación de este proyecto.

Igualmente al Ing. José Macuy, tutor de mi Tesis quien con su experiencia supo guiarme y orientarme en cada detalle de la culminación de este proyecto.

Gracias de todo corazón.



# FARMACIA ELITE

## CERTIFICADO

Yo, Sr. Jorge Luis Veliz Resabala portador de la CC.0922908116 cómo administrador de la Farmacia Elite 3 y Sra. Nelly Resabala Morales portadora de la CC.0911429033 como representante y propietaria autorizamos a la Srta. Nelly Denisse Veliz Resabala portadora de la CC.0925586901 a que utilice la información brindada para que realice el trabajo de investigación aplicado previo a la obtención del título de Ingeniera en Ciencias Empresariales. Por lo cual notificamos que la señorita puede dar uso de cada uno de los recursos e información disponible del establecimiento.

Atentamente,

**JORGE LUIS VELIZ RESABALA**

**NELLY MAGALI RESABALA MORALES**

CC. 0922908116

CC.0911429033

# INDICE GENERAL

## Contenido

APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
DEDICATORIA .....	iii
RECONOCIMIENTO.....	iv
FARMACIA ELITE.....	v
CERTIFICADO .....	v
INDICE GENERAL.....	vi
INDICE DE TABLAS .....	ix
INDICE DE ILUSTRACIONES.....	x
RESUMEN.....	xi
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO I.....	2
GENERALIDADES Y DIAGNÓSTICO DEL PROYECTO.....	2
1.1. ANTECEDENTES DEL SECTOR FARMACÉUTICO.....	2
1.1.1. Temas investigados .....	6
1.1.2. Desde un ámbito filosófico.....	7
1.1.3. Desde un ámbito epistemológico.....	8
1.1.4. Desde un ámbito axiológico.....	8
1.1.5. Ámbito internacional .....	8
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA, FORMULACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN	9
1.3. OBJETIVOS.....	11
1.3.1. Objetivo General. ....	11
1.3.2. Objetivos Específicos .....	11
1.4. JUSTIFICACIÓN .....	11
CAPÍTULO II .....	13
FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	13
2.1. MARCO REFERENCIAL, CONCEPTUAL Y LEGAL .....	13
2.1.1. Modelos de negocios basados en estrategias.....	14
2.1.2. Comportamiento del consumidor .....	18
2.1.3. Precio .....	21
2.1.4. Competencia.....	24
2.1.5. Mercado.....	24
2.1.6. Demanda .....	25
2.1.7. Tecnologías de Información y Comunicación .....	25
2.1.8. Logística .....	26
2.1.9. Franquicia.....	27
CAPÍTULO III.....	28
DISEÑO Y HERRAMIENTAS DEL PROYECTO .....	28

3.1.	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	28
3.2.	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	28
3.2.1.	Población.....	28
3.2.2.	Muestra.....	28
3.3.	INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	29
3.4.	TÉCNICAS.....	30
CAPÍTULO IV.....		31
ALCANCE DE LA PROPUESTA, ANÁLISIS DE ENCUESTAS, ENTREVISTA, OBSERVACIÓN Y DIAGNÓSTICO SITUACIONAL.....		31
4.1.	ALCANCE DE LA PROPUESTA.....	31
4.2.	Reseña Histórica.....	31
4.3.	Diagnóstico situacional.....	33
4.3.1.	Situación actual del Ecuador.....	33
4.3.2.	Análisis FODA.....	33
4.3.3.	Análisis Porter.....	34
4.3.4.	Organigrama propuesto.....	36
4.3.5.	Análisis Global.....	37
4.3.5.1.	Clientes.....	37
4.3.5.2.	Análisis de Competencia.....	39
4.4.8.3	Precios.....	40
4.4.8.4.	Ubicación e Incumplimiento de ley Antimonopolio.....	43
4.4.8.5.	Marketing.....	43
4.4.8.6.	TICS.....	45
4.4.8.7.	Logística.....	47
4.4.8.8.	Proveedores.....	50
4.4.	Análisis de Encuestas, Entrevistas y Observación.....	51
	Entrevista realizada al Administrador de la Farmacia Elite 3, Sr. Jorge Luis Veliz Resabala.....	62
	Entrevista realizada a un Franquiciado Cruz Azul , Sr. Jorge Veliz Solórzano.....	65
4.5.	Situación financiera.....	73
4.5.1.	Análisis Comparativos entre Ventas de FARMACIA ELITE.....	73
4.5.2.	Análisis comparativo entre FARMACIA ELITE Y CRUZ AZUL (2011-2012) 74	74
4.5.3.	Ventas actuales y proyectadas.....	74
CAPÍTULO V.....		80
DIAGNÓSTICO DE SOSTENIBILIDAD Y PROPUESTA PRÁCTICA.....		80
5.1.	Diagnóstico de sostenibilidad de la Farmacia Elite.....	80
5.2.	Determinación de posibles estrategias y mejoras.....	81
5.2.1.	Formulación de la Misión.....	81
5.2.2.	Formulación de la Visión.....	82
5.2.3.	Formulación de los Objetivos.....	82

5.2.4.	Formulación de los Valores .....	83
5.2.5.	Propuesta de estrategias .....	83
	Mediante los resultados obtenidos se sugiere lo siguiente como 3 objetivos primordiales a ser implementados: .....	83
	CONCLUSIONES .....	86
	RECOMENDACIONES.....	86
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	87
	ANEXOS .....	89

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Etapas de la cadena de suministro de una Farmacia .....	23
Tabla 2. Formulación del tamaño de la muestra para la ejecución de encuestas a clientes de la Farmacia Elite 3.....	29
Tabla 3. Análisis FODA de la Farmacia Elite .....	33
Tabla 4. Listado de precios de productos principales Farmacia Elite. ....	41
Tabla 5. Listado de productos principales de Farmacia Cruz Azul.....	42
Tabla 6. Totales de Inventario Global de Farmacias Elite y Cruz Azul. ....	43
Tabla 7. Análisis comparativo de la rotación de inventario de Farmacia Elite y Cruz Azul. ....	49
Tabla 8. Variable importante en el momento de decidirse por la farmacia. ....	51
Tabla 9. Variable frecuencia de acudir a comprar medicinas.....	52
Tabla 10. Variable de farmacia a la que acude con frecuencia. ....	53
Tabla 11. Variable de frecuencia de acudir a la Farmacia Elite .....	54
Tabla 12. Variable de atención y servicios ofrecidos por Farmacia Elite. ....	55
Tabla 13. Variable determinante del consumo al acudir a la farmacia. ....	56
Tabla 14. Variable de productos adquiridos con frecuencia.....	57
Tabla 15. Variable de consideración de precios entre farmacias. ....	59
Tabla 16. Variable que indica si el personal informa sobre los productos de la farmacia.60	
Tabla 17. Variable que indica aspecto en el cuál se debe mejorar. ....	61
Tabla 18. Análisis comparativo de Ventas 2011-2012. ....	73
Tabla 19. Análisis comparativo de ventas entre CRUZ AZUL-ELITE. ....	74
Tabla 20. Ventas de Farmacia Elite por trimestres. ....	75
Tabla 21. Resumen de Estadísticas de Regresión de las Ventas .....	76
Tabla 22. Proyecciones de Ventas en escenario Pesimista.....	77
Tabla 23. Proyecciones de ventas en escenario probable. ....	78
Tabla 24. Proyecciones de ventas en escenario optimistas.....	79

## INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Porcentaje en Ventas por Grupo Farmacéutico.....	4
Ilustración 2. Análisis Porter de la Farmacia Elite.....	34
Ilustración 3. Organigrama propuesto para Farmacia Elite.....	36
Ilustración 4. Imagen de atención al cliente de Farmacia Elite.....	38
Ilustración 5. Logotipo de Farmacias Cruz Azul.....	40
Ilustración 6. Lugares dónde se encuentra Farmacias Cruz Azul.....	47
Ilustración 7. Exterior de Farmacia Elite.....	48
Ilustración 8. Exterior de Farmacia Elite e imagen de perchas.....	48
Ilustración 9. Interior de Farmacia Elite.....	48
Ilustración 10. Organización de perchas de Farmacia Elite.....	48
Ilustración 11. Variable importante en el momento de decidirse por la farmacia.....	52
Ilustración 12. Variable frecuencia de acudir a comprar medicinas.....	53
Ilustración 13. Variable de farmacia a la que acude con frecuencia.....	54
Ilustración 14. Variable de frecuencia de acudir a la Farmacia Elite.....	55
Ilustración 15. Variable de atención y servicios ofrecidos por Farmacia Elite.....	56
Ilustración 16. Variable determinante del consumo al acudir a la farmacia.....	57
Ilustración 17. Variable de productos adquiridos con frecuencia.....	58
Ilustración 18. Variable de consideración de precios entre farmacias.....	59
Ilustración 19. Variable que indica si el personal informa sobre los productos de la farmacia.....	60
Ilustración 20. Variable que indica aspecto en el cuál se debe mejorar.....	61
Ilustración 21. Imagen del Interior de Farmacia Elite.....	70
Ilustración 22. Imagen del exterior de Farmacia Sana Sana.....	71
Ilustración 23. Imagen del Exterior de Farmacia 911.....	71
Ilustración 24. Imagen de Exterior de Sana Sana, Cruz Azul y 911.....	72
Ilustración 25. Imagen del Exterior de Farmacias Cruz Azul.....	72
Ilustración 26. Análisis comparativo de Ventas 2011-2012.....	73
Ilustración 27. Análisis comparativo de ventas entre CRUZ AZUL-ELITE.....	74
Ilustración 28. Ventas de Farmacia Elite por trimestres.....	75
Ilustración 29. Proyecciones de Ventas en escenarios pesimistas.....	77
Ilustración 30. Proyecciones de ventas en escenario probable.....	78
Ilustración 31. Proyecciones de ventas en escenario optimistas.....	79

## RESUMEN

Este trabajo de titulación consiste en analizar la sostenibilidad de la Farmacia Elite con la finalidad de impulsar el desarrollo y crecimiento de la misma en el mercado farmacéutico. Se trata de una comparación entre una farmacia independiente con una de franquicia basándose en sustentos teóricos y reales, los cuales corresponden a una base de información fidedigna y de campo brindada por ambos negocios.

Se realizó un análisis de la industria farmacéutica incluyendo sus distribuidores hasta las farmacias que poseen para medir el poder que abarcan en el mercado. Se realizó un estudio de mercado mediante encuestas a 384 clientes de Farmacia Elite y entrevistas tanto a un franquiciado Cruz Azul como al administrador de Farmacia Elite. En base a los resultados obtenidos se pudo determinar aspectos externos e internos de los recursos y deficiencias del negocio. Por lo cual se identificó que el negocio tiene oportunidad de crecimiento, puesto que se ha observado que sus ventas incrementan cada año, además que si existe aceptación de la misma por sus consumidores. Su amenaza más fuerte es que las cadenas tienen un mayor posicionamiento y se encuentran suficientemente abastecidos de productos. Su competencia directa son las cadenas cómo: Farmacias Sana Sana y las Cruz Azul.

A pesar de ello su fortaleza es que los clientes se sienten atraídos por el servicio que se les brinda, pues la atención es personalizada y se ofrece información amplia de los productos adquiridos, los precios son relativamente iguales a su competencia por las disposiciones legales de fijación de precios, a pesar que las cadenas tienen beneficios en cuanto a los costos y plazos de pago. Por otro lado se determinó que una de sus debilidades es su ubicación en un sector con alto nivel de competencia además no cuenta con planes estratégicos de marketing, ni misión, visión, TICs y mucho menos ofrecen capacitaciones a sus empleados.

Finalmente se determinó que el negocio es sustentable pero requiere de mejoras e implementación de estrategias para seguir compitiendo con las cadenas farmacéuticas, es por ello que como propuesta final se indican los posibles objetivos estratégicos a ser implementados como oportunidad de crecimiento y posicionamiento en el mercado.

## INTRODUCCIÓN

Este trabajo de titulación aplicado va orientado a diagnosticar la gestión de la Farmacia Elite y establecer posibles objetivos estratégicos para un mejor posicionamiento en el mercado de farmacias. Se enfoca en el análisis de 5 aspectos básicos: precios, ubicación, logística, marketing, Tics. Se enfatiza el análisis de los clientes y su satisfacción, puesto que el objetivo es conocer si la misma es sostenible y puede crecer a medida que se vayan implementando nuevos proyectos o ideas. Hoy en día es fundamental la atención, brindar un servicio adecuado e información y así lograr que el cliente se sienta aún mas atraído por estas farmacias que no son de renombre.

A medida del desarrollo de la tesina se llevará a cabo un análisis de la información brindada y obtenida mediante el estudio de mercado que contiene criterios basados en atención al cliente con lo que se espera conocer la realidad por la que pasa la Farmacia Elite. Se espera obtener resultados medibles para así brindar las recomendaciones basadas en mejoras no en desvinculación del negocio y aprovechar oportunidades que nos brinden los mismos para que al negocio le sea permitido crecer.

# CAPÍTULO I

## GENERALIDADES Y DIAGNÓSTICO DEL PROYECTO

### 1.1. ANTECEDENTES DEL SECTOR FARMACÉUTICO

En general se entiende que actualmente nuestro país se ve limitado en lo que se refiere a la adquisición de medicamentos por parte de la clase media-baja. Por consiguiente la mayoría de veces se opta por adquirir genéricos o no comprar la receta completa. Pues se estima que por debajo del 25% de la población ecuatoriana, ésta puede tener acceso a los medicamentos esenciales (Estrella & Ramírez, 2008). Cabe recalcar en primer lugar que los medicamentos son fundamentales para toda la población además de ser un negocio que permite sobrevivir a muchas familias ecuatorianas lo afirma el Sr. Jorge Veliz propietario de una de las cadenas de farmacias Cruz Azul. Es así como se conoce a la industria farmacéutica y hay que aceptarlo como el negocio que es.

Como consecuencia muchas de las fusiones que se han hecho de laboratorios multinacionales se han localizado en los primeros puestos en negocios. Siendo así la medicina reconocida como un aspecto que tiene un elevado impacto social y económico (Quezada, 2011). Dado que se conoce que este negocio es rentable, pues ¿Quién no se enferma? y acude a conseguir algún medicamento.

Por su parte, el inconveniente es cómo adquirirlos sin tener que pagar un precio elevado. En este caso sin tener que acudir al monopolio farmacéutico de las grandes cadenas de farmacias por conseguir los famosos descuentos (Veliz Solorzano, 2013).

Es así que su precio elevado se debe a que el medicamento pasa por varios canales de distribución hasta finalmente llegar a su consumidor, obteniendo así un precio alto debido a la relación de costo de producción y otros gastos. En gran mayoría estos gastos de ventas pueden llegar a alcanzar hasta un 40% del total de ventas (Estrella & Ramírez, 2008). Por consiguiente, este negocio afecta a las pequeñas farmacias conocidas como las farmacias populares, o de barrio que al no tener convenios con los grandes distribuidores asumen estos costos. Muchos de ellos terminan cerrando al ver que no pueden ser rentables porque su competencia tiene precios más bajos de lo que ellos pueden ofrecer, además del costo que involucra convertirse en una franquicia.

Martínez(2011) nos indica que la comercialización en este sector está dada por los distribuidores que entregan sus productos a las cadenas de farmacias y luego a las individuales y posteriormente a centros de salud.

Por otro lado vemos como el sector farmacéutico crece cada año no solo en ventas sino también en volumen de negocios, por lo cual se puede concluir que esta industria es rentable pero hay que saberla administrar.

En el 2010 creció un 11,15% alcanzando en promedio 957 millones, representando así el 1,56% del mercado a nivel latinoamericano según el (IMS) Instituto de Informantes de cuidados médicos.

Quezada (2011) refiriéndose a la situación económica en el 2006 las ventas en el sector privado fue por \$950 millones y en el público por \$300 millones. En el 2008 el 80% perteneció al sector privado y el 20% para el público (Martínez, 2011).

En lo que se refiere a la estructura del mercado, ésta es realmente extensa, puesto que se cuenta con amplia competencia, para el 2011 se afirmó que en el país existían unas seis mil farmacias, lo que indica ser un número excesivo para la cantidad de habitantes (Quezada, 2011).

Por otro lado los datos estadísticos del INEC (2010) afirman aún más, ya que en el último censo económico refiriéndonos a la división del CIIU (Clasificación Internacional Industrial Uniforme) en este caso a la “*Venta al por menor de productos farmacéuticos y medicinales, cosméticos y artículos de tocador en comercios especializados*” en el Ecuador existen alrededor de 10,884 casos, Guayas cuenta con 3,177 casos y en Guayaquil 2,439 casos.

Se conoce que el Grupo Difare y Farcomed tienen el mayor poder de mercado. (Ferro, 2011). Según Massuh Arreaga (2013) en diario El Expreso indica que las dos cadenas más grandes son: Grupo Fybeca y Grupo Difare, quienes además tienen la mayor cantidad de puntos de atención a nivel nacional. En la ilustración 1 siguiente se muestra el porcentaje de ingresos farmacéuticos del 2012.



Ilustración 1. Porcentaje en Ventas por Grupo Farmacéutico.  
**Fuente:** Diario el expreso. Elaborado por el Autor.

Es por ello que las cadenas y franquicias involucradas con estos grupos son los que en conjunto obtienen mayor rentabilidad y aceptación del mercado dejando así a muchas familias con sus pequeños negocios poco atractivos. El predominio de estas cadenas es del 70%, dejando sólo el 30% para pequeños puntos de venta, quien lleva la ventaja es el Grupo Fybeca que tiene el 61% de los ingresos frente a DIFARE con el 39%.

Por consiguiente para el 2011 se decía que el Grupo Difare con sus 3 cadenas de farmacias: Cruz Azul, Pharmacy y comunitarias, a su vez Farcomed con Sana Sana y Fybeca quiénes captaban por lo menos el 54,9% (Condo, 2011). Aquellos grupos son los que llevan sus flujos por encima de las pequeñas farmacias y con ello destronándolas.

Los ingresos en el 2012 según el SRI del GRUPO FYBECA (SANA SANA, FARVICTORIA, PROVEFARMA, INMOFYBE) fueron de \$650,8 millones y los del GRUPO DIFARE( DIFARE,ARTISFARMA, DYVENPRO, DIBIENS, DIFAL) sumaron \$415,5 millones (Massuh Arreaga, 2013)

Difare a nivel de farmacias cuenta con 63 Pharmacy's, 905 Farmacias Cruz Azul el cual 30% son franquicias y 23 empresas del grupo a diferencia de Fybeca que cuenta con 95 Fybeca, 600 Sana Sana y 18 empresas del grupo (Massuh Arreaga, 2013).

Según la página web del Grupo Difare se afirma que se encuentran en por lo menos 145 poblaciones con algo más que 950 locales (Grupo Difare), los mismos que tienen a su famosa cadena Cruz Azul como la franquicia #1 con mayores ventas y posicionamiento (Farmacias Cruz Azul). Ya hace varios años se generó la idea de unirse y formar un conjunto de farmacias con el objetivo de generar mayores resultados. Logrando así formar cadenas de farmacias. Luego el 1 de noviembre del 2000 se inauguró lo que hoy se conoce como las cadenas Farmacias

Cruz Azul y de modo que se implementó otra cadena para los sectores más marginales conocida como Farmacias Comunitarias.

### **1.1.1. Temas investigados**

Refiriéndonos a temas investigados anteriormente se han realizado estudios en lo que se refiere a la implementación de estrategias, propuestas de modelos de negocios de comercialización para pequeñas y medianas empresas.

El tema presentado por Abata (2011) donde nos muestra un proyecto de estrategias de promoción y cómo estas afectan positivamente en las ventas de una farmacia. Se basa en cómo hacer que la promoción adecuada contribuya a una mejor comercialización de los productos por lo que obtiene mayor acogida por parte de los consumidores, por consiguiente aumentan sus ventas.

Según Andrade & Sacoto(2012) brindan un análisis del contexto en cómo constituir una franquicia Cruz Azul en el sector Av. Amazonas del cantón de Milagro, por lo que servirá este análisis para realizar las comparaciones de comercialización que tiene la franquicia con la farmacia individual.

Por otro lado la investigación de una propuesta para reacondicionamiento de productos farmacéuticos donde indica claramente el problema de tener la competencia en precios no es solo que en eso se basa el inconveniente sino más bien en reducción de costos. La clave está en la optimización de procesos y calidad en el servicio (Albarracin, 2006).

Se realizó un proyecto de comercialización de fitofármaco donde se buscó que a cierto producto se lo introduzca al mercado con una nueva

presentación por lo que se hizo un estudio de factibilidad del proyecto midiendo tres atributos que los consumidores consideran los más importante 15.80% precio, calidad el 31,8% y la efectividad con el 31,50% (Hernández, López, & Meza, 2009).

El siguiente es un informe donde se midió el precio, disponibilidad y la asequibilidad de las medicinas en nuestro país, el mismo que muestra sus divisiones y componentes. Por lo tanto es fundamental basarse en este informe para el análisis de la investigación con la finalidad de determinar soluciones y estrategias para atraer mayor cantidad de clientes (Teran & Escobar Koziel, 2008).

### ***1.1.2. Desde un ámbito filosófico***

En este contexto para el análisis de este proyecto se presenta el siguiente caso, el Sr. Jorge Veliz empezó hace más de 20 años con una pequeña farmacia ubicada en el sector norte de la ciudad de Guayaquil en la Calle Principal de Sauces 6. Años más tarde tras constante lucha y esfuerzo ingreso a formar parte de una de las primeras franquicias del Grupo Difare, dándole así el nombre de Cruz Azul. Tenemos como referencia que vende alrededor del \$12000 mensuales.

Por otro lado siguiendo el ejemplo de su padre con solo 23 años el joven Jorge Luis Veliz en el 2010 inauguró otra farmacia que no pertenece a la franquicia simplemente una farmacia pequeña y atractiva que busca crecimiento. Dando por efecto el inicio de la propuesta para obtener posicionamiento y crecimiento en este mercado competitivo. La farmacia actualmente no tiene a su disposición estrategias comerciales ocasionando así a que su competencia se lleve sus posibles ingresos.

### **1.1.3. Desde un ámbito epistemológico**

Se llevará a cabo un estudio para comparar ambas, y proponer alternativas de mejoras de comercialización para la farmacia no franquiciada, como uno de los problemas encontrado por ejemplo que la farmacia Elite no cuenta con estrategias.

### **1.1.4. Desde un ámbito axiológico**

Se busca más bien darle solución al problema actual de la farmacia en mención. Por lo cual toda la información se mantendrá únicamente por carácter investigativo.

### **1.1.5. Ámbito internacional**

Cabe recalcar que además es importante dar una pequeña reseña en lo que es la situación actual farmacéutica de los grandes laboratorios a nivel internacional por lo que tenemos que en este ámbito Pflzer de EE.UU. se encuentra en primer lugar en volumen de ventas en todo el mundo. Situado además entre las diez primeras en EE.UU., Inglaterra y Suiza (Pharma Exec, 2012).

Como ejemplo se puede mostrar un estudio en Brasil donde se conoce que el empresario Queiros con sus cadenas “Pague Menos” ocupa la mayor parte del mercado e incluso es la segunda más grande cadena en la Abrafarma (Ogier, 2011).

A su vez se conoce que funcionan como un monopolio por lo cual involucra a ser un problema para los demás en el mercado ya que sus empresas tiene el control de prácticamente todo el mercado. Al igual que en nuestro país con las cadenas de farmacias que ocupan la mayor parte.

Prieto(2010) acerca de los precios nos afirma que los países en desarrollo al tener un nivel de renta bajo no pueden costear el precio de medicamentos patentados como ejemplo los retrovirales. Como consecuencia las personas de escasos recursos están prácticamente condenadas a morir.

## **1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA, FORMULACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN**

Las grandes cadenas de farmacias continúan incrementando sus ventas y posicionamiento en el mercado, pero las pequeñas farmacias individuales se encuentran limitadas debido a la desigualdad de costos y falta de estrategias de comercialización dejando así a un lado a estos pequeños negocios.

Es importante identificar las diversas alternativas de comercialización que pueden aplicar las farmacias individuales pequeñas de Guayaquil, desarrollando el caso específico Farmacia Elite mediante el análisis de su situación y posterior diagnóstico.

Existen estudios acerca de modelos de estrategias de comercialización para aumentar los clientes potenciales. Dado que los problemas del tema se basan en falta de estrategias, desigualdad de precios, posicionamiento de la competencia, sus flujos por debajo de las cadenas de farmacia, falta de TICs, entre otros. Por otro lado se desconoce los diferentes perfiles de consumidores.

No se ha encontrado algún estudio que compare cadenas de farmacias y farmacias individuales para así poder conocer sus estrategias comerciales para permitirles a las farmacias individuales captar mercado y aumentar sus ventas, lo cual es la finalidad de este proyecto.

Lo que anteriormente si se ha realizado son proyectos de investigación acerca de estrategias de comercialización para diversos tipos de negocios. El proyecto presentado por Abata (2011) nos indica como una adecuada estrategia de marketing contribuye al mejoramiento de la atracción por parte de los consumidores de una farmacia. El mismo que indica además como una estrategia de comercialización puede potenciar las ventas, abrir mercados por lo tanto conseguir una alta rentabilidad y clientes más satisfechos.

Una investigación publicada en una revista científica muestra como ventaja comercial la asociatividad, donde utiliza la metodología de la acción en conjunto para la aplicación de estrategias pero con diferenciación de las cadenas de farmacias y franquicias (Saavedra, Molina, & Domínguez, 2012). Propone una alternativa de obtener ventajas en conjunto sin dejar de ser negocios individuales.

Lo que se pretende es obtener las diferentes alternativas de comercialización para lograr posicionamiento de las farmacias individuales, de tal modo que se busquen alternativas para captar nuevos consumidores y posicionamiento frente a la competencia. Se mostrarán las estrategias para aplicarlas en la Farmacia Elite.

De lo antes mencionado se busca analizar si es conveniente el uso de estas estrategias para su aplicación con la finalidad de atraer y retener consumidores de farmacias individuales pequeñas en Guayaquil justamente para su estudio en un caso específico.

Es así, por lo anteriormente expuesto que las preguntas que guían el problema de esta investigación son:

¿La Farmacia Elite es realmente sostenible frente a las cadenas de farmacias?

¿Existe demanda por el cual ampliar el mercado?

¿Cuál es la mejor alternativa de comercialización para la sostenibilidad y captación del mercado de consumidores de farmacias individuales frente a las cadenas de farmacias Cruz Azul?

### **1.3. OBJETIVOS**

#### ***1.3.1. Objetivo General.***

Analizar la viabilidad del negocio y la sostenibilidad de la Farmacia Elite frente a la Cadena de Farmacias Cruz Azul.

#### ***1.3.2. Objetivos Específicos***

1. Identificar la situación actual de la Farmacia Elite frente a una Cruz Azul considerando la diferenciación de sus precios, ubicación, marketing, logística y TICS.
2. Analizar el mercado y sus clientes potenciales para el desarrollo de las estrategias.
3. Diagnosticar si el negocio de la farmacia Elite es o no viable y sostenible frente a la competencia de la cadena de Farmacias Cruz Azul.

### **1.4. JUSTIFICACIÓN**

La presente investigación tiene la finalidad de diagnosticar si es viable el negocio de la Farmacia Elite y así aportar con ideas de estrategias de comercialización, para que puedan alcanzar mayor parte del mercado y brindar así ayuda a este problema de índole social. Servirá este modelo aplicado para la Farmacia Elite por lo cual se espera aumentar sus clientes y volumen de ventas con su aplicación en el futuro.

Por consiguiente se espera terminar con el abuso de diferenciación en costos, ya que las farmacias independientes no

tienen iguales privilegios de compra por lo cual las cadenas se toman el mercado, en mayor parte en el Guayas. (El expreso, 2011)

Dado los datos del ranking de ingresos de las empresas en el Ecuador publicado en la Revista Ekos, al referirse acerca del sector de distribución farmacéutica en este caso lo lidera DIFARE S.A. seguido de Quifatex SA. Los tres principales distribuidores son: DIFARE, QUIFATEX S.A. y FARCOMED realmente no es mucha la diferencia entre ellas. Pero en utilidades lidera Farcomed seguido de Difare y Quifatex. Difare se encuentra en el puesto 24 de empresas a nivel nacional con mayores ingresos según los datos de la revista EKOS, cuenta con alrededor de 848 empleados y con referencia a sus ingresos-utilidad obtiene un margen del 4,14%. Por lo tanto se quiere lograr que los negocios no asociados a estas empresas farmacéuticas logren también una alta rentabilidad. (Ekos,2012)

El enfoque que se desea brindar en este proyecto es la diferenciación entre una farmacia como negocio familiar y una de franquicia. Por consiguiente se llevará a cabo un estudio de mercado con el objetivo de medir su aceptación en el mercado. Se diagnosticará y definirá estrategias comerciales para el negocio individual.

La finalidad es adquirir aceptación del mercado, principalmente captar y retener consumidores. Por ello se enfoca en el uso de las herramientas del marketing y administración con el objetivo de demostrar que no solo las cadenas de farmacias pueden seguir operando sino que un negocio individual mediante un correcto plan de estrategias es también rentable.

# CAPÍTULO II

## FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

### 2.1. MARCO REFERENCIAL, CONCEPTUAL Y LEGAL

En este capítulo del proyecto se realiza un recorrido de conceptos de autores de libros, revistas científicas y trabajos de investigación. Dado que se requiere de fuente primaria como fundamentos teóricos verídicos que definan correctamente los conceptos que se utilizarán para la propuesta de este proyecto.

En primer lugar se analizará las definiciones de estrategias de comercialización y marketing mediante los modelos de negocios basados en estrategias y alianzas estratégicas. Se definirá modelos de análisis del sector como Porter y Foda.

Dado que es necesario conocer que aspectos se involucran en la decisión de los consumidores por lo cual en la siguiente sección se definirá lo que es comportamiento del consumidor y sus percepciones.

A continuación se definirá el término precios y sus componentes además acerca de políticas de precios incluyendo los componentes del precio cómo estrategia basada en la propuesta de comercialización que se quiere brindar.

Finalizando con conceptos cómo mercado, ubicación, demanda, TICs, logística y competencia incluyendo franquicia relacionado con las farmacias. En definitiva todos los conceptos y términos antes mencionados son fundamentales para llevar a cabo el proyecto ya que para dar a conocer una propuesta para atraer y retener clientes en el área de farmacias se requiere analizar estos ámbitos para una correcta toma

de decisiones basada en conocimientos de otros autores con conclusiones propias. Posteriormente se llevará a cabo el estudio de mercado que dará a conocer en profundidad la viabilidad del proyecto, además de la aceptación y recomendaciones de clientes potenciales.

### **2.1.1. Modelos de negocios basados en estrategias**

Para la ejecución de este proyecto es fundamental analizar los planteamientos de modelos de negocios y definiciones claves expuestas por varios autores.

La estrategia se la puede definir en el cómo vamos a lograr el camino que se desea conseguir, es decir los fines planteados. Toda estrategia de una empresa consiste en todos aquellos movimientos que se realizan a favor del manejo del negocio para engrandecer el negocio, atraer y satisfacer a cada uno de sus clientes mediante el diseño de un plan que es su guía para que el negocio logre las metas que se esperan (Thompson Jr., 2012).

En la etapa de dirección estratégica que corresponde a formulación de una estrategia consiste en el plan de acción estratégico, que se basa en construir una que sea suficientemente fuerte, flexible y antes que nada detectar las oportunidades en el mercado para que con ello se lleven resultados exitosos mediante el plan de acción a pesar de los factores externos que hay que considerar (Thompson Jr., 2012) .

Un buen modelo o plan estratégico de negocio contribuye a responder preguntas que indiquen que valora y quién es el consumidor, cómo le podemos aportar un valor agregado. El modelo en el largo plazo es como responden competitivamente frente situaciones estratégicas (Ricart, 2009).

Amit, Zott, & Massa (2010) indican que un modelo de negocio requiere de tres aspectos que reconocer: *“contenido, la estructura y el gobierno de las transacciones para así crear un valor agregado para desarrollar las oportunidades del negocio”*.

En el siguiente modelo se establece que deben contener 9 elementos : *“proposición de valor, cliente objetivo, canal de distribución, relaciones , configuracion de la cadena de valor, competencias esenciales, red de socios, estructura de costes y modelo de ingresos”* (Osterwalder, Pigneur, & Tucci, 2005).

El concepto donde desarrollan un esquema para identificar 4 categorías: *“elecciones estratégicas, creación de valor, captura de valor y red de valor”* (Shafer, Smith, & Linder, 2005).

Según Ricart (2009) el modelo debe incluir las elecciones y estar vinculado con el conjunto de organizaciones que en asociación explican la creación y captura de valor. Además indica que un modelo consiste en el conjunto de elecciones y consecuencias , las mismas que se derivan de las elecciones. Al hacer un esquema de elecciones de la empresa se puede desarrollar las posibles consecuencias de estas, ya que toda causa tiene un efecto por consiguiente estas están conectadas por los diagramas de ciclos causales. Por consiguiente para que sea realmente efectivo un modelo de negocio se debe evaluar mediante el criterio de que esté alineado con los objetivos.

Las consecuencias que mencionan en el modelo de negocio pueden ser compartidas con otras organizaciones esto quiere decir que son negocios interdependientes (Casadesus-Masanell, Ramon, & Ricart, 2007).

Por otro lado una estrategia exitosa para las organizaciones es el de relacionarse mediante un compromiso donde dos o más organizaciones se unen para cumplir un objetivo común, se las conoce como alianzas estratégicas (Thompson Jr., 2012). En este caso el proyecto se basará en alianzas de promoción, pues la finalidad es promocionar conjuntamente sus productos pero trabajar de forma independiente para atraer y retener consumidores.

Las asociaciones son comunes en diversos sectores económicos, pues lo que se busca es lograr metas en común. Por consiguiente el hecho de compartir apoyo de mercado para conseguir atraer mayor cantidad de cliente conlleva a un riesgo que en asociación lo compartirán. Más bien una alianza se la puede definir como el propósito que en su conjunto quiere conseguir siguiendo 3 parámetros: mercados, productos y la tecnología (Suarez, 2011).

Existen diversos tipos de alianzas en este proyecto se basa en alianzas sobre productos, es decir que hace una conexión entre compradores con proveedores con la finalidad de obtener mejor calidad, entregas oportunas y reducir sus costos (Suarez, 2011).

La importancia que todas estas estrategias en las empresas tiene es que al establecer correctamente dicha extrategia se pueda crear la ventaja competitiva para así finalmente conseguir los objetivos de la empresa.

Dentro del análisis del proyecto es fundamental identificar los factores externos e internos del negocio para la evaluación de las estrategias. Además es necesario la formulación de 4 aspectos importantes: misión, visión, objetivos y metas. El uso de esta herramienta permitira tomar las distintas decisiones estratégicas de la organización mediante las actividades y su posterior evaluación (Porter, 2008).

Se lo conoce como FODA, el cual es una herramienta de planeación estratégica para obtener un diagnóstico claro y preciso para poder crear o reajustar una estrategia a desarrollarse (Thompson Jr., 2012).

La matriz FODA esta compuesta por 4 elementos como sus siglas lo indican: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Las fortalezas es un factor interno, las mismas que son todas aquellas capacidades con las que la empresa cuenta frente a la competencia.

Las debilidades es un factor interno, involucra todas las deficiencias de la empresa, los recurso que carece, falta de habilidades y competencias.

Las oportunidades son un factor externo, aquellos que resultan ser favorables para la empresa en donde pueden obtener ventajas competitivas.

Las amenazas son un factor externo que involucra aquellas situaciones que atenta contra la empresa y su permanencia (Thompson Jr., 2012).

Porter(2008) indica que para una debida formulación de estrategias competitivas lo esencial es relacionar la empresa con el entorno midiendo así las fuerzas. Midiendo el estado potencial de aquel sector se puede definir el beneficio potencial. La determinación de la estrategia consiste en encontrar aquella posicion donde la empresa puede defenderse de una mejor manera contra aquellos factores.

Al sector se lo puede analizar mediante las cinco fuerzas del modelo de Porter (2008), donde él establece que toda estrategia para que tenga éxito tiene que principalmente entender su entorno. Por consiguiente se debe analizar los factores que influyen en su competitividad y rentabilidad:

*“Poder de negociación de compradores, de proveedores, amenaza de productos sustitutos ,amenaza de concurrentes posibles y la rivalidad entre existentes” (Porter, 2011).*

El poder de negociación al proveedor se lo conoce como el tamaño de los proveedores, costes, capacidad y diferenciación,

El poder de negociación del comprador es el tamaño de compradores, coste, capacidad, competencia y diferenciación,

La amenaza de entrada de concurrentes posibles consiste en economías de escala, diferenciación de producto, ventajas de costes,

La amenaza de entrada de sustitutos consiste en rendimiento relativo al precio, costes y proposición de comprador a cambiar (Porter, 2008).

La rivalidad entre los competidores es una de las fuerzas con las que es más difícil competir en un mercado dónde ya se encuentran posicionados (Thompson Jr., 2012).

Por otro lado existen varios tipos de estrategias competitivas, en este caso se utilizará la estrategia de liderazgo en costos, que es aquella que busca que sus costos sean más bajos que los competidores y para ello se necesita de las alianzas estratégicas para llegar a convenios con los distribuidores (Thompson Jr., 2012).

### **2.1.2. Comportamiento del consumidor**

Una definición básica de lo que es comportamiento del consumidor es una actividad del hombre común la compra y el consumo, se sabe que el mismo tiene variedad de perspectivas y características dependiendo el producto o servicio a adquirir (Modéjar, 2007).

A lo largo de la historia hemos adquirido una serie de definiciones sobre el comportamiento al consumidor. Wayne, Hoyer, & Jacoby (2010)

nos señal que se puede definir como la adquisición, el consumo y la disposición ya sea de bienes y servicios por toma de decisiones. Las mismas actividades que las personas hacen con el fin de satisfacer deseos y necesidades donde se ven implicados pensamientos que incluyen el qué, cómo y cuándo van realmente a satisfacerlas (Jacoby, 2008) .

Presentando un concepto no tan viejo tenemos que consiste en el análisis de cómo los individuos, grupos y empresas hacen para seleccionar, adquirir y disponer de bienes, servicios con ellos satisfacer sus necesidades (Kotler P. , Keller, Cámara, & Mollá, 2011). Por lo antes expuesto se puede definir que entonces el comportamiento del consumidor va de la mano a ser un proceso donde inciden variables: conductuales, emocionales y cognitivas. Dado que por medio de estas se manifiesta la decisión del cliente para su consumo.

Modéjar (2007) indica que en definitiva resulta que estos comportamientos no se pueden explicar únicamente por su funcionalidad. Por consiguiente tenemos aquellos productos que se compran de forma ritualizada, en dónde se crea un hábito u otros que simplemente han adquirido mercado por la publicidad que tienen.

A continuación si vemos la definición desde un punto de vista como estrategia de marketing vale recalcar que involucra la percepción del cliente frente a un producto donde espera que cumpla el propósito que se oferta. Es ahí cuando es necesario definir lo que es estrategia.

Es además correcto decir que el consumidor está involucrado en cinco pasos para que procese la información en dónde ése es el momento idóneo para acercarse a los clientes. Dado que se habla de estrategias, tenemos que tanto los consumidores y las empresas también se basan en estrategias para la toma de decisiones (Baquiano, 2012).

Los individuos desarrollan diferentes modos de actuar frente una situación de decisión. Ya sea este mediante la evaluación costos y beneficios o por la simple percepción humana (Modéjar, 2007).

Los procesos de elección del consumidor reflejan la idea de una estructura de jerarquía, todo va consigo mediante una consecución de la finalidad que el consumidor quiere alcanzar con la elección de dicho producto o servicio. Este concepto va en relación con seguir un plan de procedimientos para conseguir el objetivo, es decir aquella ventaja competitiva (Porter, 2010).

Para que las empresas puedan establecer estrategias correctas es fundamental satisfacer mejor las necesidades de los clientes, sus decisiones están basadas en quién le proporcione el mayor valor agregado.

Para que una organización atraiga clientes esta debe generar satisfacción por medio de desarrollar una propuesta de valor y entrega de valor pues eso generara posicionamiento frente a la competencia.

La importancia de generar valor y satisfacción para el cliente se necesita del análisis de los conceptos básicos de cadena de valor y entrega de valor.

Porter (2011) indica a la cadena de valor como una herramienta que identifica y analiza las formas por las cuales generará mayor valor para los clientes, comprende cinco actividades primarias y cuatro de apoyo.

Los cinco procesos de negocios que constan de creación de productos nuevos, el control de los inventarios, la adquisición y retención de clientes, pedido a envío y servicio a clientes (Kotler P. , 2012).

El proyecto se enfoca en cómo atraer y retener clientes, para ello se necesita de la mejora de las relaciones entre la cadena de suministro y así formar lazos fuertes. El éxito está en clientes leales no en producir clientes satisfechos (Kotler P. , 2012).

Se requiere para la adquisición de clientes la habilidad de generar y calificar prospectos, todo está en identificar los posibles clientes e iniciar las actividades de comercialización para convertirlos en clientes leales.

Por otro lado la necesidad de retener clientes va enfocada en que lo común es atraer cliente pero las organizaciones no se enfocan luego en cuidar al cliente. Es por ello que la clave está en satisfacción total del cliente (Kotler P. , 2012).

### **2.1.3. Precio**

Está definido que el precio es un elemento del marketing Mix, el cual es el único que genera ingresos; el producto, promoción y plaza genera simplemente costos (Kotler et al, 2006).

Al precio de un bien se lo puede definir como aquella cantidad monetaria que se da por cada unidad del bien mediante una transacción. Al referirse al precio de un medicamento se toma en cuenta la cadena de distribución por la cual transcurre (McClarnon, 2013). Para fijar precios justos se debe valorar los diferentes canales de distribución e ir de acuerdo a las leyes para establecer un precio acorde y que sea sustentable para la organización.

Entiendase por cadena de distribución a cada canal por el cual atraviesa el producto hasta llegar a su consumidor final. Entre los diferentes canales involucrados tenemos distribuidores mayoristas, minoristas y consumidor final (Rivera & Quishpe Carrera, 2002).

Por consiguiente la cadena de distribución de un medicamento sería la siguiente: “Precio de fábrica o de importación, precio de mayorista, precio de venta al público” (McClarnon, 2013). Por lo cual a medida que transcurre por cada canal va adquiriendo un valor añadido.

En base al tema en mención, según la Política Nacional de Medicamentos el factor que determina el acceso a los medicamentos es el precio de los mismo (Reglamento General para la Fijación, Revisión y Control de precios de los Medicamentos de Uso Humano, 2011).

Para poder establecer el precio de los medicamentos, los laboratorios farmacéuticos deben tomar en cuenta que existe el “ Consejo Nacional de Fijación y Revisión de medicamentos de uso humano”, miembros que en conjunto fijan el precio máximo exigido (Ley de Producción, Importación, Comercialización y Expendio de Medicamentos Genéricos de Uso Humano, 2005).

Refiriéndose a las disposiciones de fijación de precios de los medicamentos, los fabricantes o importadores no deben superar el 20% de margen de utilidad, el margen para distribuidores del 10% y los establecimientos de expendio al público sus precios serán fijados en base a costos y gastos reales según lo establecido en el artículo 21 del reglamento y sus precios no podrán ser más altos que el establecido por el Consejo ya sea para genéricos y de marca (Reglamento General para la Fijación, Revisión y Control de precios de los Medicamentos de Uso Humano, 2011).

La entidad que regulará y controlará que los precios de venta al público no excedan a los estipulados por el Consejo mediante el Director de Salud será el Ministerio de Salud pública (Estrella & Ramírez, 2008).

Teran & Escobar Koziel (2008) se muestra en la Tabla 1 que indican que los componentes del precio de los medicamentos deben ser analizados por 5 etapas en la cadena de suministro:

**Tabla 1. Etapas de la cadena de suministro de una Farmacia**

<i>Etapa 1: precio de venta del productor, flete y seguro.</i>
<i>Etapa 2: precio en tierra.</i>
<i>Etapa 3: precio al mayorista.</i>
<i>Etapa 4: precio al minorista.</i>
<i>Etapa 5: precio de venta al público.</i>

**Nota.** Fuente: Teran, D. J., & Escobar Koziel, D. L. (2008). *Precio, Disponibilidad y Asequibilidad de Medicamentos y Componentes del Precio en Ecuador*. Informe de una investigación de Acción Internacional para la Salud, AIS-Ecuador.

Por consiguiente a la revisión de estos artículos del Reglamento es fundamental definir los siguientes términos según el registro oficial:

Medicamento es uno o más fármacos integrados que son presentados para uso humano o en animales que contienen propiedades farmacológicas con el objetivo de prevenir y aliviar enfermedades.

Medicamento genérico se lo conoce como el que se comercializa y registra con (DCI) Denominación Común Internacional del principio activo; es decir, que causa un efecto medible, los cuales deberán mantener los niveles de calidad y eficacia con respecto a los de marca.

Medicamento de Venta Libre son aquellos por los cuales no es necesaria una receta para su adquisición y su consumo, pues se conocen que sus principios activos se caracterizan por poseer una baja probabilidad de causar daños.

Medicamento de Venta bajo Prescripción Médica son aquellos que necesariamente tienen que ser solicitados por un médico.

Fabricante es aquel laboratorio farmacéutico autorizado para poder producir medicamentos de uso humano o veterinario que cumplen normas de calidad y tiene autorización sanitaria nacional.

Importador es aquel distribuidor que importa medicamentos para comercializarlos en el Ecuador.

Distribuidor es aquel que recibe los productos directamente ya sea del fabricante o importador para así comercializarlo a los diferentes establecimientos de expendio.

Establecimiento de expendio se entiende como el que recibe los productos de los demás canales para ofrecerlos al público.

Margen de comercialización es aquel que contiene los gastos operativos y la utilidad.

Margen de utilidad corresponde a la ganancia que va a obtener el fabricante o importador al restar precio de venta al distribuidor o expendio, costos de importación o producción y gastos operativos (Reglamento General para la Fijación, Revisión y Control de precios de los Medicamentos de Uso Humano, 2011).

#### **2.1.4. Competencia**

Ricart (2009) afirma que la dirección estratégica tiene como finalidad diferenciar resultados entre empresas, los mismos dependen de la atractividad y elecciones que identifican su posicionamiento frente a la competencia; es decir frente a aquellos que también ofrecen medicamentos al público.

Al referirnos de acuerdo a la ubicación espacial de las farmacias en este caso la competencia pueden estar clasificadas de la siguiente manera: farmacias grandes, medianas, subdistribuidoras formales y pequeñas (Vintimilla Burgos & Espinel Martínez, 2000)

#### **2.1.5. Mercado**

Mercado se lo puede definir como *“conjunto de compradores reales y potenciales de un producto que comparten una necesidad o deseo particular”* (Kotler & Keller, 2011).

En el mercado farmacéutico cada uno de sus productos tiene un diverso tipo de demanda. Por lo general los genéricos presentan curvas de demanda inelásticas por su fácil adquisición, es decir sus precios bajos

económicos a diferencia de los medicamentos de marca que mantienen curvas elásticas de demanda. Pero actualmente en nuestro país ocurre inversamente pues el oferente farmacéutico tomá decisiones de acuerdo al poder adquisitivo del consumidor (Vintimilla Burgos & Espinel Martínez, 2000)

Por otro lado la Ley de Poder de mercado modificada en el 2011, se indicó que el Ministerio de Salud Pública impuso una distancia mínima de 300 metros para instalación de farmacias, puesto que la finalidad es lograr que no se establezca un abuso de poder de mercado (Ekos, 2012).

Las empresas deben garantizar el cumplimiento de la satisfacción de diho mercado pero no quiere decir que debe sobreexplotar este mercado. Por lo tanto es que en esta industria existe un nivel elevado de competencia. De tal manera es que las empresas para ser competitivas deben tomar decisiones acordes.

#### **2.1.6. Demanda**

Demanda de un bien o servicio se lo puede definir como el deseo y capacidad de comprar un bien o servicios (Kotler P. , Keller, Cámara, & Mollá, 2011). En sí la demanda se refiere a lo que los consumidores están dispuestos a adquirir a los precios del mercado.

#### **2.1.7. Tecnologías de Información y Comunicación**

Por otro lado una de las formas en que las empresas incrementan su productividad y competitividad es mediante el adecuado uso de las Tecnologías de información y comunicación, debido a que con ello dejan de un lado de hacer todo manual, sino mas bien llevar un control mediante esta herramienta para que pueda operar adecuadamente.

Se puede definir a las Tics como los instrumentos o herramientas que se emplean para poder llevar un control de toda la información de la

organización con el uso de la tecnología, es decir medios electrónicos especializados.

Las mismas poseen ventajas como el hecho de facilitar la comunicación, aumentan la productividad, benefician a sus colaboradores y clientes. Aunque también poseen desventajas como el alto costo que involucra invertir en ello, el manejo inadecuado puede ocasionar fraude electrónico y falta de privacidad.

Los elementos involucrados en las Tecnologías de Información y Comunicación son: los recursos de un equipo adecuado de hardware, el software necesario para el manejo de la información y control de todos los procedimientos, las redes y el internet (Dibrell, Davis, & Craig, 2008).

### ***2.1.8. Logística***

Toda empresa requiere de la integración de tecnologías de información en su cadena de abastecimiento para conseguir una adecuada logística del inventario(Peris, 2008).

Se puede entender como la logística a ser una de las actividades que también es conocida como la distribución, desde el momento que se procesa hasta finalmente la entrega al cliente. Pues esto también quiere decir que conlleva un control adecuado del inventario para su respectiva realización de pedidos correctos. Por consiguiente se puede definir a la logística como una serie de actividades entre la administración de los pedidos, el inventario, almacenamiento y transporte integrados en una sola red de la organización (Bowersox, Closs, & Cooper, 2007).

El objetivo de un adecuado manejo de la logística es que con ello se garantiza que los clientes queden totalmente conformes, pues se usa esta capacidad para lograr una ventaja competitiva (Correa & Gomez, 2009).

### **2.1.9. Franquicia**

En base a la propuesta que se quiere llegar para atraer clientes de la farmacia no franquiciada es además necesario definir lo que es franquicia que actualmente es una de nuestra competencia actual. Pues se hará una comparación por lo cual es fundamental conocer el concepto básico.

Según el diccionario de la Real Academia Española se puede definir que franquicia es una exención que se le otorga a un individuo por no pagar derechos de algún bien o servicios que ofrece, además de la concesión de los derechos de explotación del mismo otorgada por una empresa en una zona determinada (Real Academia Española).

Uriostegui (2012) indica pues que la franquicia es un negocio para comercialización bienes o servicios, en el cual dos participantes se rigen bajo un contrato en este caso entre el franquiciante y franquiciatarios. En el contrato se estipula los parámetros con los que va a trabajar la franquicia. Por consiguiente las mismas se rigen bajo políticas ya establecidas.

# CAPÍTULO III

## DISEÑO Y HERRAMIENTAS DEL PROYECTO

### 3.1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación aplicada será de carácter exploratorio y descriptivo con enfoque cualitativo y cuantitativo, su propósito en sí, es identificar la situación actual de la farmacia Elite con respecto a las cadenas de farmacias Cruz Azul. Por lo cual se profundizará en una investigación exploratoria de tipo documental. Además de tipo descriptiva simple y comparativo por medio de observación, entrevistas y encuestas. Finalizando con el estudio de casos su diagnóstico de la sostenibilidad de la Farmacia Elite.

### 3.2. POBLACIÓN Y MUESTRA

#### 3.2.1. Población

La población objeto de estudio de la presente investigación estará formada por los consumidores de farmacias en la ciudad de Guayaquil, por lo cual consideramos que es una población infinita ya que no conocemos exactamente la población que acude a la farmacia.

#### 3.2.2. Muestra

Para efectos del presente estudio se tomará una muestra por medio del cálculo del tamaño de la muestra para población infinita. Se estima un nivel de confianza del 95% el cual es el recomendado para este tipo de estudios. Se considera la máxima dispersión del 0,5 y un error estimado del 5% que como método científico es aconsejable.

Se utilizó la siguiente fórmula y los resultados se muestran en la Tabla 2:

$$n = \frac{p * (1 - p)}{\frac{e^2}{Z^2}}$$

n= tamaño de la muestra  
 p= proporción (máxima dispersión)  
 e= error estimado  
 Z= margen de confiabilidad.

**Tabla 2. Formulación del tamaño de la muestra para la ejecución de encuestas a clientes de la Farmacia Elite 3.**

<b>P</b>	<b>0,5</b>	<b>PROPORCION</b>
<b>E</b>	<b>5%</b>	<b>ERROR MUESTRAL</b>
<b>NIVEL DE CONFIANZA</b>	<b>95%</b>	
<b>NIVEL DE SIGNIFICANCIA</b>	<b>5%</b>	
<b>Z</b>	<b>1,96</b>	
<b>N</b>	<b>384</b>	<b>TAMAÑO DE LA MUESTRA</b>

**Nota:** El resultado es de 384 personas. Fuente: Elaborado por el autor.

n= 384

Por lo tanto se requiere una muestra de 384 personas con la finalidad de obtener información confiable.

### **3.3. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.**

La información requerida para la presente investigación se obtendrá de fuentes bibliográficas, a través de la revisión de literatura de varios autores, de casos ya estudiados para la elaboración de un marco teórico más completo.

Mediante investigación cuantitativa se analizará la variable ingresos y utilidad del sector farmacéutico con el objetivo de medir su poder de mercado presentado en los antecedentes. Mediante investigación cualitativa se realizará encuestas a consumidores de farmacias, a los clientes que acudan a la farmacia Elite con la finalidad de medir perfiles, percepciones y nivel de satisfacción. Se realizarán entrevistas tanto al propietario de Farmacia Elite y a uno franquiciado Cruz Azul. El objetivo de ambas entrevistas es consultarles acerca de las políticas y manejo que tienen. Finalmente se analizará la Farmacia Elite mediante FODA, Porter

y estrategias a implementar refiriéndonos en aspectos como marketing, precios TICS, logística y ubicación.

### **3.4. TÉCNICAS**

Se realizará un investigación de tipo documental cualitativa donde se analizará la situación actual tanto del sector farmacéutico como de la cantidad de farmacias. Por lo tanto se requerirá hacer una revisión del Redatam en el INEC, analizando los datos obtenidos en el Censo Nacional Económico del 2010. Para la formulación del marco teórico se utilizaron herramientas de estudio bibliográficos entre ellas libros, revistas científicas y trabajos de investigación. Se realizó la revisión de modelos de negocios basados en estrategias, definición de consumidores, perfiles, comportamientos y percepciones. Además de términos como competencia, precios y sus componentes, mercado, franquicias, TICS, logística entre otros. Todos éstos que a lo largo de la investigación se analizarán en mayor detalle aplicados a la Farmacia Elite. Además será una investigación de tipo descriptiva simple y comparativa ya que se realizarán 384 encuestas a los clientes que acudan a la farmacia Elite basadas en un cuestionario de 10 preguntas para medir 3 aspectos básicos: perfil, percepciones y nivel de satisfacción. Las entrevistas que se realizarán para propietario Cruz Azul y Elite como antes se habían mencionado.

Por otro lado se requiere utilizar la técnica de la observación la cual será dirigida a ambas Farmacias, mediante la observación de su atención y afluencia de clientes. Se registrará la observación obtenida mediante fotos, además del análisis de su ubicación y la competencia que hay en sus alrededores.

# CAPÍTULO IV

## **ALCANCE DE LA PROPUESTA, ANÁLISIS DE ENCUESTAS, ENTREVISTA, OBSERVACIÓN Y DIAGNÓSTICO SITUACIONAL.**

### **4.1. ALCANCE DE LA PROPUESTA**

Este proyecto permitirá tener una visión de la sostenibilidad que existe frente una farmacia individual con una franquicia. Servirá como una herramienta para verificar que sea un negocio eficaz y eficiente logrando así competitividad en el mercado de farmacias.

### **4.2. *Reseña Histórica***

El Sr. Jorge Véliz Solorzano hijo de padres agricultores desde temprana edad comenzó a trabajar ya que se veía en la necesidad de generar ingresos para su futuro y para su familia que constaba de 12 hermanos. Sus inicios se dieron en su ciudad de nacimiento, Quevedo, trabajando en la Botica Internacional limpiando y ordenando las medicinas. Luego de 4 años trabajo en la Droguería Batán. A los 18 años vino a Guayaquil y comenzó como empleado de farmacia Victoria y en Farmacia Internacional Guayaquil donde conoció a su esposa Nelly Resabala. En estos trabajos se fue superando adquiriendo experiencia en ventas de las medicinas con conocimiento de sus funciones y el trato al cliente. Luego logró independizarse estableciendo un pequeño local en la Bahía en el Centro de Guayaquil de venta de medicinas donde trabajo por 3 años.

En el año 1988 fundó la Farmacia Elite 1 que en el 2001 se convirtió en lo que hoy en día es un franquiciado de Farmacias Cruz Azul. A partir de este negocio se han fundado 4 farmacias familiares (hermanos e hijos). En este proyecto se profundizará acerca de la farmacia que en el 2010 se

fundó con el nombre de Farmacia Elite 3 como negocio independiente libre de ataduras de los actuales poderes farmacéuticos del país dejando a su cargo a su hijo Jorge Luis Veliz como administrador y a su esposa como dueña y representante del Negocio la Sra. Nelly Resabala. Su hijo Jorge Veliz quien adquirió en años anteriores experiencia en el negocio. Se considera que consta con altos dotes para la atención al cliente y conocimientos de productos farmacéuticos. La farmacia Elite 3 fue constituida legalmente en octubre del 2010.

Actualmente la farmacia Elite 3 cuenta con 1 solo colaborador en donde también trabaja el administrador. El local abarca 7,5 x 3 metros cuadrados en la Provincia del Guayas, cantón Guayaquil en Saucos 6 mz 259 f32 villa 17.

Este negocio considerado en el CIUU como la venta al por menor de productos farmacéuticos y medicinales, cosméticos y artículos de tocador en comercio especializados. Al igual que ofrece recargas de todas las telefonías.

Está orientada a ofrecer productos de excelente calidad y brindar servicio e información adecuada para satisfacer los requerimientos de los clientes. Sus ventas son de 400 a 600 dólares diarios, con una afluencia de 250 a 300 clientes. La farmacia se estableció con un capital de \$13,000 en productos. Tiene 3 años en funcionamiento. Se maneja con un capital efectivo de \$18,000 y 35,000 en créditos de medicinas por parte de sus proveedores a 60 días. Además cuenta con un crédito del banco del Fomento por \$15,000.

Por lo tanto este proyecto se lleva a cabo ya que se tiene información de ambos casos para comparar los negocios y realizar su diagnóstico con la finalidad de que el negocio independiente crezca atrayendo y reteniendo clientes, por lo cual se tiene como propuesta establecer como uno de sus objetivos principales el posicionamiento a nivel nacional.

### 4.3. Diagnóstico situacional

#### 4.3.1. Situación actual del Ecuador

De acuerdo al Censo INEC (2010), nuestro país tiene alrededor de 14,483,499 habitantes con una tasa de crecimiento promedio del 1,95%. La misma que muestra decrecimiento en los últimos años. La edad promedio ecuatoriana es de 28,36 años, en donde el 62,23% se encuentran entre los 15 y 64 años, el 31,27 son los menores de 14 y el 6,5% son los mayores de 65.

Al referirse en cobertura de salud ecuatoriana alrededor de 9,35% de la población cuenta con seguro privado. En el IESS hay alrededor de 1, 610,218 afiliados y más de 115,191 que son afiliados voluntarios.

#### 4.3.2. Análisis FODA

Para llevar a cabo el análisis situacional del negocio es fundamental realizar un análisis sistemático de los aspectos externos e internos de la organización. Por consiguiente se presenta en la Tabla 3 de FODA como técnica para el desarrollo del plan de estrategias para Farmacia Elite.

**Tabla 3. Análisis FODA de la Farmacia Elite**

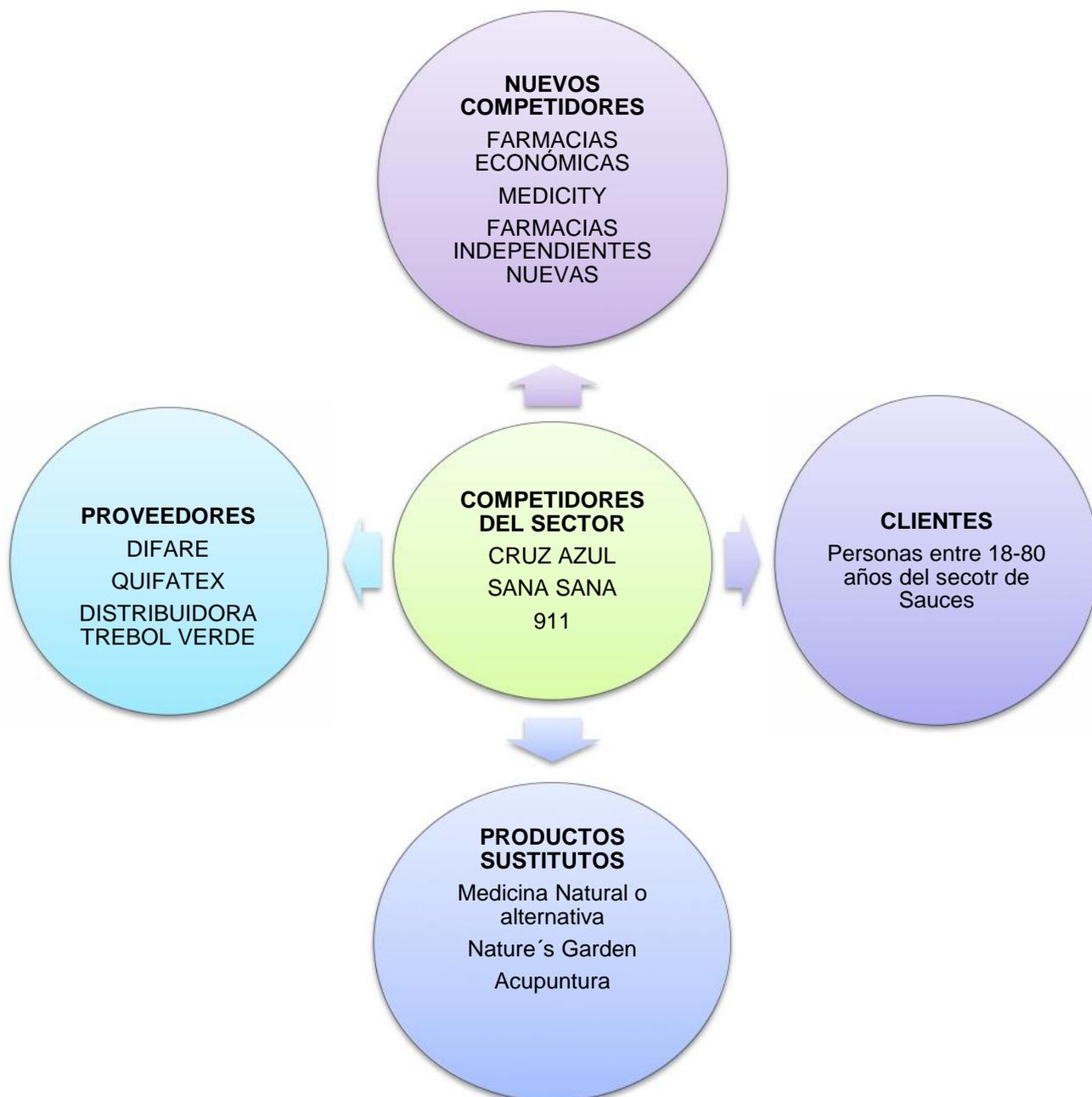


**Nota.** Fuente: Elaborado por el autor mediante la entrevista realizada al administrador Sr. Jorge Luis Veliz Resabala.

### 4.3.3. Análisis Porter

La finalidad de esta herramienta es evaluar los objetivos y recursos de la empresa frente a las cinco fuerzas que abarca la competencia.

**Ilustración 2. Análisis Porter de la Farmacia Elite.**



### **Amenaza de entrada de nuevos competidores.**

En esta industria actualmente es difícil entrar, pues requiere de una elevada inversión en la constitución, instalaciones y en créditos para poder contar con el stock necesario. La competencia es grande debido a las cadenas de farmacia que se llevan en gran mayoría el mercado.

Por lo tanto esta barrera se considera como una oportunidad, también por la fidelidad de los clientes que ya conocen la farmacia.

### **Poder de negociación de los compradores.**

La farmacia Elite busca un buen trato con sus clientes, es por ello que su razón de ser es satisfacer la necesidad mediante la buena relación con el usuario. Es más bien un compromiso entre vendedor y consumidor. Se trata de su salud y lo que la farmacia quiere es su bienestar afirma Jorge Luis Veliz, administrador de Farmacia Elite. Ello se lo considera una oportunidad ya que está seguro que sus clientes se encuentran satisfechos.

### **Poder de negociación de los proveedores.**

Actualmente existen una variedad de proveedores, entre laboratorios y sus distribuidores. Por lo tanto es una oportunidad ya que se encuentra abastecida en todo momento con todo medicamento necesario para sus clientes. Se cuenta tanto como laboratorios de proveedores nacionales como internacionales para así abastecer todos los puntos de venta.

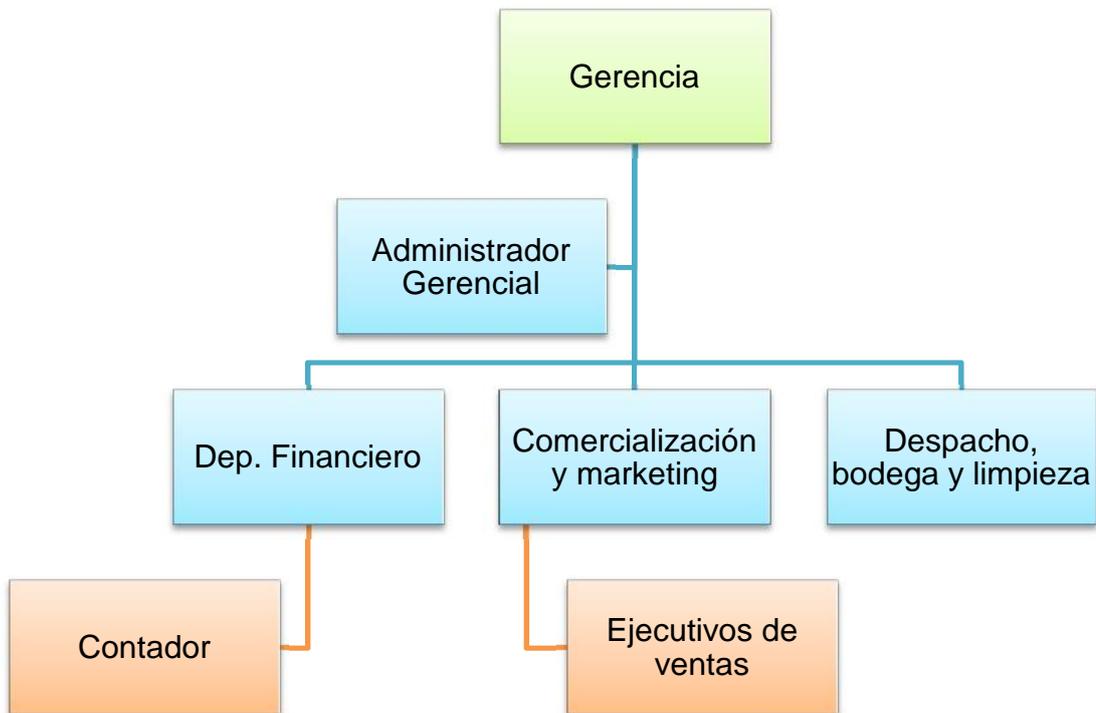
### **Rivalidad entre competidores.**

A pesar que hoy en día el Ecuador en lo que se refiere al sector farmacéutico está centrado en las grandes cadenas de farmacias que realizan la apertura de cada vez más puntos a nivel nacional, aún así la farmacia no deja de subsistir. Esta fuerza de competencia es considerada como una Amenaza, pues estas cadenas abarcan grandes mercados con posicionamiento fijo.

### **Amenaza de ingreso de productos sustitutos.**

Entre los productos que se pueden considerar sustitutos tendríamos a los productos naturales, plantas medicinales, productos sin químicos, o el uso de medicina alternativa. Esta fuerza es también considerada como una Amenaza ya que estas opciones son tomadas por todos aquellos que no desean ingerir productos con químicos, conocidos como homeópatas.

#### **4.3.4. Organigrama propuesto**



**Ilustración 3. Organigrama propuesto para Farmacia Elite.**

Fuente: Elaborado por el autor.

### **4.3.5. Análisis Global**

Cabe recalcar que es fundamental el análisis de los elementos que hacen que la empresa realmente funcione, los mismos que serán desarrollados en esta sección.

#### **4.3.5.1. Clientes**

Son todos aquellos por los cuales depende el giro del negocio, pues sin ellos no existiera la farmacia. El negocio se caracteriza por la calidad en su atención personalizada, lo que se busca es fortalecer esas bases con el fin de abarcar mayor cantidad del mercado por lo tanto lograr el posicionamiento. Es fundamental además que el cliente sea tratado de tal forma que pueda comunicar a otros posibles clientes para que acudan a la farmacia. Además se caracteriza por la lealtad que tiene cada cliente hacia la empresa Elite.

Toda empresa requiere conocer que tipos de clientes tiene su organización, pues existen dos tipos de clientes: los actuales y potenciales.

En este caso de la farmacia se busca es identificar los tipos de clientes según sus necesidades y frecuencia y es por ello que se llevará el estudio de mercado ya que el administrador actual no conoce con exactitud los tipos de clientes que acuden y tampoco poseen una base de datos de aquellos clientes. Por lo cual así les resultaría más fácil poder asesorarlos, con el historial de cada cliente.

Además afirma su administrador que uno de los objetivos que les gustaría implementar es el de identificar y retener clientes, es decir retener los actuales y los futuros convertirlos en actuales y a su vez mantenerlos.

Existen además los de compra frecuente, habitual y eventual. En su actualidad Farmacia Elite busca la manera de que sus clientes sigan en aumento que los habituales y eventuales acudan frecuentemente. A largo plazo se busca la remodelación con el objetivo de crear una farmacia de autoservicio en cuanto a productos varios y lo que es medicinas atención exclusiva, además de contar con aplicación de inyecciones, suero, toma de signos vitales, entre otros. Con la finalidad que los clientes tengan placer al comprar en la farmacia se muestra en la Ilustración 19 un cliente satisfecho.



**Ilustración 4. Imagen de atención al cliente de Farmacia Elite.**  
**Fuente:** Exterior de Farmacia Elite. Tomada por el Autor

#### **4.3.5.2. Análisis de Competencia**

Existe un alto nivel de competencia en el sector de farmacias entre pequeñas, medianas y grandes. El hecho de que no existieran no tendría cabida a que una organización necesitara trabajadores, jefes y gerentes. Pues estos ejecutivos son aquellos que elaboran la planificación y organización de la empresa. Sin competencia no fuera necesario, la empresa únicamente tuviera que realizar las tareas rutinarias sin emplear estrategias. Para poder aplicar las estrategias hay que primero identificar los competidores, conocer sus estrategias, su participación sus capacidades, debilidades y fortalezas.

Actualmente nuestro país posee un sin número de empresas en el sector farmacéutico a su vez gran cantidad de farmacias, cadenas y franquicias que compiten en el sector.

Tenemos las siguientes farmacias principales según indica Jorge (2013): Cruz Azul, Económicas, Fybeca, Medicity, Sana Sana, Pharmacys, 911, más farmacias.

CRUZ AZUL es una cadena de farmacias franquiciadas, orientada a brindar servicios de asesoría técnica y marketing, con el objetivo de incrementar las ventas y maximizar la productividad de cada una de las farmacias franquiciadas; brindándoles las herramientas adecuadas para el manejo del recurso humano y servicios al consumidor final.

Esta franquicia pertenece al Grupo DIFARE, que tiene su origen en Guayaquil, posee la mayor cobertura en farmacias con su presencia en varias poblaciones a nivel nacional, cubriendo así todas las regiones. La misma que se caracteriza por su calidad, innovación, tecnología y éxito de cada uno de sus franquiciados. Actualmente se encuentran con la propuesta de valor Farmacias Cruz Azul "ME CUIDA" como se muestra el

logotipo en la Ilustración 5, propuesta que está basada en lo que se ofrece al consumidor: confianza, variedad, cercanía y ahorro (Farmacias Cruz Azul).



**Ilustración 5. Logotipo de Farmacias Cruz Azul.**

**Fuente:** Farmacias Cruz Azul. (s.f.). Recuperado el 20 de 05 de 2013, de <http://www.farmaciascruzazul.com>

#### **4.4.8.3 Precios**

En este caso las medicinas tienen precios máximos establecidos los cuales están regulados. Su precio final lo establecen por las normas y por los costos involucrados de las distribuidoras y laboratorios. Es aquí el inconveniente que existe entre las cadenas de farmacias y las farmacias independientes en cuanto a la diferenciación de sus precios. Pues mientras las independientes tienen plazos cortos de pago y precios mayores, las cadenas tienen alrededor de 60 días para cubrir sus pedidos y promociones que a su vez benefician al cliente.

El margen de utilidad para la farmacia es el establecido en el mercado, al ser independiente no puede bajar su PVP ya que estaría perdiendo esa cantidad que pudo haber percibido, como en el caso de las cadenas como Cruz Azul que cuenta con su distribuidor Difare y las Sana Sana con Farcomed(Fybeka), los cuales tiene la ventaja de poder realizar las promociones y descuentos.

A continuación se detalla los precios de algunos productos otorgados como referencia de la Farmacia Elite como los 20 productos más vendidos y posterior el de la Cruz Azul.

**Tabla 4. Listado de precios de productos principales Farmacia Elite.**

Código	Descripción	Laboratorio	Stock Actual	Costo	Precio	Costo Tot.	PVP Total	Utilidad
8823	ANALGAN COMX1GRX20	LETERAGO	3 u 16 f	\$ 3,51	\$ 5,00	\$ 13,34	\$ 19,00	\$ 5,66
3173	UMBRAL CAPX500MGX50	LETERAGO - SIEGFRIED – INTERPHARM	f 40	\$ 9,06	\$ 11,36	\$ 7,25	\$ 9,09	\$ 1,84
17080	PARACETAMOL SUSX120MGX60ML	QUIMICA ARISTON	37	\$ 0,33	\$ 0,69	\$ 12,14	\$ 25,53	\$ 13,39
34585	DICLOFENACO GELX30GR	ECUAQ.GENERICOS Y VITAMINAS	9	\$ 0,80	\$ 1,43	\$ 7,19	\$ 12,87	\$ 5,68
591	APRONAX TABX550MGX20	BAYER CONSUMER CARE	4 u 19 f	\$ 1,69	\$ 7,86	\$ 8,35	\$ 38,91	\$ 30,56
1658	VOLTAREN EMULGELX30GR	NOVARTIS CONSUMER HEALTH	1	\$ 4,00	\$ 5,39	\$ 4,00	\$ 5,39	\$ 1,39
74485	NEOGRIPAL-F CAPX100	CHALVER	1 u 6 f	\$ 31,11	\$ 42,00	\$ 32,98	\$ 44,52	\$ 11,54
1400	DIGESTOPAN CAPX30	FARMAYALA – MENARINI	3 u 15 f	\$ 7,25	\$ 9,57	\$ 25,39	\$ 33,50	\$ 8,10
2064	DIGESPAR TABX200MGX20	SANOFI AVENTIS	2 u 7 f	\$ 6,68	\$ 9,42	\$ 15,70	\$ 22,14	\$ 6,44
2703	FINALIN FORTE TABX500/65MGX100	COSGAR - NIFA OTC	1 u 17 f	\$ 12,32	\$ 19,96	\$ 16,76	\$ 23,35	\$ 6,59
428	ASPIRINA-INF TABX100MGX100	BAYER CONSUMER CARE	f39	\$ 3,71	\$ 4,70	\$ 1,45	\$ 1,83	\$ 0,39
62	NOVALGINA TABX500MGX100	SANOFI AVENTIS	f94	\$ 7,15	\$ 8,97	\$ 6,72	\$ 8,43	\$ 1,71
52477	HEPALIVE-FORTE CAPX40	CANDLECROSS	2 u 15 f	\$ 6,59	\$ 13,70	\$ 15,66	\$ 32,54	\$ 16,88
1183	SIMEPAR CAPX70MGX40	QUIFATEX REPR MEPHA	1 u 35 f	\$ 4,45	\$ 13,00	\$ 8,35	\$ 24,38	\$ 16,02
1246	ORALSEPT TABX100	ECU	1 u 95 f	\$ 5,95	\$ 7,00	\$ 11,60	\$ 13,65	\$ 2,05
3749	AMOXICILINA CAPX500MGX50	GEN-FAR GENERICOS	2 u 3 f	\$ 5,25	\$ 7,50	\$ 10,82	\$ 15,45	\$ 4,64
3750	AMPICILINA CAPX500MGX100 GENF	GEN-FAR GENERICOS	f 31	\$ 8,32	\$ 13,00	\$ 2,58	\$ 4,03	\$ 1,45
3769	DICLOXACILINA CAPX500MGX50	GEN-FAR GENERICOS	2 u 42 f	\$ 5,00	\$ 11,00	\$ 14,20	\$ 31,24	\$ 17,04
203	PHARMATON CAPX30	BOEHRINGER INGELHEIM	6 u 20 f	\$ 5,05	\$ 17,88	\$ 33,69	\$ 119,20	\$ 85,51
13453	KIDCAL JBEX180ML	GRUPO FARMA	1	\$ 11,65	\$ 15,96	\$ 11,65	\$ 15,96	\$ 4,31

**Nota.** Fuente: Inventario Global de productos costeados de Farmacia Elite. Elaborado por el

Autor.

**Tabla 5. Listado de productos principales de Farmacia Cruz Azul.**

Código	Descripción	Laboratorio	Stock Actual	Costo	Precio	Costo Tot.	PVP Total	Utilidad
8823	ANALGAN COMX1GRX20	LETERAGO	2 u16 f	3,51	5,00	9,83	14,00	4,17
3173	UMBRAL CAPX500MGX50	LETERAGO - SIEGFRIED - INTERPHARM	2 u5 f	9,06	11,36	19,03	23,86	4,83
17080	PARACETAMOL SUSx120MGx60ML	QUIMICA ARISTON	6 u	0,47	0,69	2,82	4,14	1,32
34585	DICLOFENACO GELx30GR	GEN-FAR GENERICOS	2 u	2,05	2,92	4,10	5,84	1,74
591	APRONAX TABx550MGx20	BAYER CONSUMER CARE	3 u15 f	5,51	7,86	20,66	29,48	8,81
1658	VOLTAREN EMULGELx30GR	NOVARTIS CONSUMER HEALTH	4 u	3,91	5,39	15,63	21,56	5,93
74485	NEOGRIPAL-F CAPx100	CHALVER	86 f	31,11	42,00	26,76	36,12	9,36
1400	DIGESTOPAN CAPx30	FARMAYALA - MENARINI	2 u10 f	7,25	9,57	16,93	22,33	5,40
2064	DIGESPAR TABx200MGx20	SANOFI AVENTIS	4 u6 f	6,69	9,42	28,75	40,51	11,76
2703	FINALIN FORTE TABx500/65MGx100	COSGAR - NIFA OTC	1 u99 f	14,23	19,96	28,32	39,72	11,40
428	ASPIRINA-INF TABx100MGx100	BAYER CONSUMER CARE	4 u70 f	3,71	4,70	17,44	22,09	4,65
62	NOVALGINA TABx500MGx100	SANOFI AVENTIS	35 f	7,15	8,97	2,50	3,14	0,64
52477	HEPALIVE-FORTE CAPx40	CARVAGU - NATURES GARDEN	5 u6 f	6,69	13,70	34,46	70,56	36,09
1183	SIMPAR CAPx70MGx40	QUIFATEX REPR MEPHA	27 u17 f	4,14	13,00	113,41	356,53	243,11
1246	ORALSEPT TABx100	ECU	1 u79 f	5,95	7,00	10,65	12,53	1,88
3749	AMOXICILINA CAPx500MGx50	GEN-FAR GENERICOS	3 f	5,25	7,50	0,32	0,45	0,14
3750	AMPICILINA CAPx500MGx100 GENF	GEN-FAR GENERICOS	1 u34 f	8,32	13,00	11,15	17,42	6,27
3769	DICLOXACILINA CAPx500MGx50	GEN-FAR GENERICOS	2 u48 f	6,60	11,00	19,54	32,56	13,02
203	PHARMATON CAPx30	BOEHRINGER INGELHEIM	2 u17 f	11,54	17,88	29,62	45,89	16,28
13453	KIDCAL JBEx180ML	GRUPO FARMA	3 u	10,80	15,96	32,39	47,88	15,49

**Nota.** Fuente: Inventario Global de productos costeados de Farmacia Cruz Azul. Elaborado por el Autor.

Con fecha 21 de agosto del 2013 la Farmacia Elite y Cruz Azul en su stock de inventario total en dólares poseen lo que se puede observar:

**Tabla 6. Totales de Inventario Global de Farmacias Elite y Cruz Azul.**

<b>Farmacias</b>	<b>Costo Total</b>	<b>PVP Total</b>	<b>Utilidad</b>	<b>%</b>
<b>Elite</b>	\$15.873,57	\$27.946,95	\$12.073,38	43%
<b>Cruz Azul</b>	\$50.204,49	\$76.232,70	\$26.028,21	34%

**Nota.** Fuente: Inventario Global de productos costeados de Farmacia Elite 3 y Cruz Azul. Elaborado por el Autor.

#### **4.4.8.4. Ubicación e Incumplimiento de ley Antimonopolio**

Actualmente ambas farmacias se encuentran en Guayaquil en el sector de Sauces 6. La farmacia Elite 3 abarca 7,5 x 3 mts 2 con local alquilado en la mz 259 f32 villa 17 y la Farmacia Cruz Azul Elite en local propio abarca 7x6 mts 2 en la mz 259 f39 villa 13. Se encuentran a pocos metros. La farmacia Elite 3 tiene en su alrededor a la Farmacia Sana Sana y 911 de igual manera la Cruz Azul cuenta con 3 farmacias 911 en la misma calle 1 Sana Sana y otra Cruz Azul en total en esa calle hay 9 farmacias. Por lo cual se puede afirmar que está rodeado de una extensa competencia además así se muestra que la ley Antimonopolio no se cumple. Cada farmacia se encuentra a menos de 300 metros.

#### **4.4.8.5. Marketing**

Esta herramienta la utilizan ambas farmacias pero en diferente magnitud. La farmacia Elite utiliza únicamente las redes sociales como Facebook, Twitter pero es muy limitado su uso y la Farmacia Cruz Azul por medio de publicidad televisiva, radio entre otros que usa la misma franquicia.

Por otro lado se analizó los elementos del marketing para así evaluar las variables y desplegarlos en estrategias alcanzables. Puesto que no

solo es suficiente ser buenos vendiendo sino alcanzar ser los mejores en los 4 aspectos del marketing mix.

Los productos que se ofrecen son todos aquellos medicamentos necesarios para la salud humana, productos de higiene personal, servicio de recargas telefónicas, bebidas y artículos de bazar.

La plaza está dirigida a todo el sector de sauces y sus alrededores. Se espera incrementar el mercado a nivel nacional e internacional y realizar en un futuro servicio a domicilio.

Los precios varían dependiendo de las épocas y las promociones ofrecidas por sus distribuidores, además son regulados por las entidades de control de salud.

La publicidad se espera incrementarla dando a conocer los beneficios que ofrece la empresa, mediante medios de comunicación escritos y radiales , publicaciones en revistas de circulación gratuita, afiches publicitarios novedosos como trípticos, volantes, tarjetas personalizadas para brindar al cliente con la finalidad de que nos sigan en las redes sociales del negocio. Se brindará promociones, entrega de cupones y concursos por medio de las redes sociales como incentivo para que el consumidor se dirija frecuentemente a la Farmacia.

Luego de este análisis se llegó a la conclusión que la Farmacia Elite requiere de implementación de nuevas formas de cómo atraer mayor cantidad de clientes dando a conocer la farmacia. Para ello se requiere de inversión en el aspecto de marketing enfocándose en la publicidad.

Se sugiere las siguientes estrategias:

- ✓ Mejorar la atención al cliente dando cada vez más un trato cordial, profesional y personalizado.

- ✓ Capacitación al personal en atención al cliente y técnicas.
- ✓ Brindar folletos de promociones mensuales.
- ✓ Elaborar un logo atractivo e incluirlo en folletos, afiches, plumas o fundas con la finalidad que sea visible para el cliente y éste pueda identificar la farmacia.
- ✓ Realizar convenios con especialistas para que cada mes se trate un tema de salud y se le brinde asesoría al cliente, por lo tanto se lo animo a adquirir los productos.

#### **4.4.8.6. TICS**

El uso de las Tecnologías de Información y Comunicación es una herramienta de gestión estratégica que es necesaria para incrementar los clientes de la Farmacia usando las herramientas tecnológicas para darla a conocer, además involucra la productividad mediante comunicación de todos los procesos a todos los involucrados. En Farmacia Elite y Cruz Azul para llevar un control del manejo de la farmacia se usa un sistema operativo igual, ya que ambas han adquirido el sistema que ofrece DIFARE, por el mismo que pueden llevar el control de inventario, de pedidos, la facturación, sus respectivos estados financieros, entre otros. En este aspecto tecnológico se mantienen en igual condiciones utilizando el Sistema de Negocios NEPTUNO.

Pero Farmacia Elite en el aspecto de brindar información y ampliar el mercado mediante el uso de internet, redes sociales, aplicaciones para Smartphone entre otros no se han aplicado. En cambio la Cruz Azul como franquicia se caracteriza por información amplia en su página web e incluso muestras sus puntos de atención a nivel nacional, cuentan con publicidad en redes sociales, entre otros.

Se debería incrementar esta herramienta para desarrollo y crecimiento en los siguientes aspectos de control interno y usar todo tipo de medio tecnológico para que sea más fácil la localización de la farmacia

Elite en la red, es decir por medio de Internet se logre localizar el punto donde se encuentra la farmacia Elite. Creación de un aplicativo para teléfonos inteligentes que brinden suficiente información acerca de la farmacia y poder realizar pedidos por medio de este. Mayor información acerca de descuentos y promociones en las redes sociales, entre otros.

Las ventajas que se obtendrían al implementar las TICS en Farmacia Elite serían:

- Automatizar los procesos internos mediante el correcto uso del sistema de software Neptuno y Equipo informático.
- Actualizar constantemente la información de la Farmacia.
- Se obtendría una base de datos de clientes y proveedores
- Se podría revisar los procesos desde otro ordenador.
- Mejoraría la comunicación entre proveedores y clientes.
- Ordenadores de pantallas táctiles.
- Acceso a nuevos mercados por medio de internet.
- Incrementaría la competitividad aumentando el rendimiento.
- Se ahorraría tiempo y costos.
- Facilitaría el acceso a la información y comunicación mediante el correcto uso del sistema operativo de la Farmacia.
- Usaría medios tecnológicos, redes sociales entre otros para realizar las promociones de la Farmacia, contribuyendo así a bajar los niveles de contaminación.

### **SIN TIC**

No se puede involucrar directamente con todas las posibilidades del mercado, de ampliarse, de ser productivo mediante el uso de internet aplicado en la empresa.

Involucra más trabajo, desorganización y todo registro queda netamente en papeles.

### **CON TIC**

Información en dispositivos móviles, medios tecnológicos de control y la posibilidad de compartir la información a nivel mundial mediante internet.

#### **4.4.8.7. Logística**

Al ser este mercado uno de los sectores de venta de minoristas con mayor tasa de proyección, su competencia adopta todo tipo de cambios en lo que se refiere a manejo del inventario su distribución y logística.

Puesto que las grandes cadenas llevan un control estricto para poder cumplir con los pedidos y suministrar variedad de productos a precios más bajos (descuentos).

La cadena Cruz Azul cuenta con más de 800 locales a nivel nacional. Las cuales abarcan aproximadamente el 90% del mercado como se puede apreciar en la Ilustración 6.



**Ilustración 6. Lugares dónde se encuentra Farmacias Cruz Azul.**

**Fuente:** Farmacias Cruz Azul. (s.f.). Recuperado el 20 de 05 de 2013, de <http://www.farmaciascruzazul.com>

A diferencia de Farmacia Elite que abarca solo el sector y sus alrededores. El control de inventario lo realiza cada 2 meses, además se realiza una distribución adecuada de sus productos en las perchas para que sean visibles a los consumidores. Indica el administrador que todo entra por el ojo del ser humano. La finalidad es captar esa imagen en el cliente ofertando dichos productos a la visibilidad de los clientes. En la Ilustración 7, 8, 9 y 10 se pueden apreciar las imágenes de las perchas visibles a los clientes y su orden.



**Ilustración 7. Exterior de Farmacia Elite.**



**Ilustración 8. Exterior de Farmacia Elite e imagen de perchas.**



**Ilustración 9. Interior de Farmacia Elite.**



**Ilustración 10. Organización de perchas de Farmacia Elite.**

La logística involucra la administración de los pedidos, el inventario y el almacenamiento con la finalidad de coordinar estos aspectos para tener la capacidad de ofrecer y atender a los clientes. En el siguiente análisis comparativo se puede observar la rotación de inventario de la farmacia Elite y de la Cruz Azul.

**Tabla 7. Análisis comparativo de la rotación de inventario de Farmacia Elite y Cruz Azul.**

**FARMACIA CRUZ AZUL**

Inventario inicial	\$	67.780,34
Costo de Ventas	\$	513.585,47
Inventario final	\$	50.200,60

**Rotación de Inventario**

Promedio de Inventario	\$	8.789,87
------------------------	----	----------

58,43 Veces

6,25 Días

**FARMACIA ELITE 3**

Inventario inicial	\$	23.456,89
Costo de Ventas	\$	98.680,79
Inventario final	\$	15.221,72

**Rotación de Inventario**

Promedio de Inventario	\$	4.117,59
------------------------	----	----------

23,97 Veces

15,23 Días

Se pudo identificar que tiene variación en cuanto a los costos de ventas e inventario ya que farmacia Cruz Azul es más grande y abastecida que la Elite y en su rotación le duplica los días por lo que su inventario es menor, de todos modos quiere decir que si tiene movimiento rápido en la salida de los productos. En Cruz Azul los pedidos se realizan dos veces por semana los días miércoles y domingos. Por otro lado la Elite también realiza los pedidos dos veces por semana los domingos y martes.

La aplicación de la logística en este negocio les permite tener una visión clara acerca de que productos hacen falta, cuáles son los que rotan a menudo y así poder realizar pedidos adecuados. Por lo cual esta gestión permite estar abastecidos de fármacos y otros productos,

permitiendo así que estén disponibles para la venta y no tener perchas ni bodegas vacías. La gestión permitirá conocer qué, cuánto y cuando pedir los productos. Esto además permite una mejor atención, optimización de recursos, incremento en sus ventas y la rotación evita que se tengan productos que estén próximos a caducar.

Ambas manejan una buena rotación de inventario, pero en el análisis de campo que se realizó a farmacia Elite se pudo observar que llevan un simple registro en una hoja indicando los productos que rotan más rápido o por los cuales deben realizar los pedidos por ello se recomienda lo siguiente para Farmacia Elite.

- Capacitar a los empleados para el manejo del inventario de entradas y salidas.
- Diseñar un modelo de control de inventarios como sugerencia el método ABC y así dividir productos por rango de importancia por inversión.

Llevar registros por:

- ✓ Control de realización de pedidos.
- ✓ Control de stocks mínimos y máximos.
- ✓ Control periódico de productos a caducar.
- ✓ Revisión y registro de las entradas para el posterior almacenaje.
- ✓ Realizar informes de las falencias encontradas, falta de stock o pérdidas.
- ✓ Adicionalmente toda esta información debe ser registrada en el sistema que lleva la farmacia para que en conjunto con las Tic incrementa la productividad del negocio.

#### **4.4.8.8. Proveedores**

La farmacia Elite trabaja con los mejores proveedores de los productos que ofrece pues brindar calidad.

Para ello indica que la clave está en una buena elección de los proveedores para poder brindar productos de buena calidad. Cuenta con: DIFARE, SUMELAB y QUIFATEX los mismos que cumplen con los estándares respectivos de calidad.

Para poder evaluar la calidad de los mismos y tomarlos como proveedores es fundamental que Farmacia Elite analice los siguientes factores:

Sus proveedores les brindan servicio adicional, los tiempos de entrega, condiciones, políticas de pago y desempeño acerca de puntualidad, variedad y calidad de sus productos.

#### **4.4. Análisis de Encuestas, Entrevistas y Observación.**

Se realizó 384 encuestas a todas aquellas personas que asistieron a la Farmacia Elite los días miércoles 21 y jueves 22 de Agosto/2013. Además de una entrevista con el Administrador de Farmacia Elite 3 Jorge Luis Veliz Resabala y con Jorge Veliz Solórzano de Farmacia Cruz Azul Elite por lo cual se obtuvo los resultados que se detallan a continuación:

#### **ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CLIENTES DE FARMACIA ELITE 3.**

##### **1.- ¿Qué considera más importante en el momento de decidir a qué farmacia acudir?**

**Tabla 8. Variable importante en el momento de decidirse por la farmacia.**

<b>VARIABLE</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>%</b>
Calidad y Confianza	115	29,95%
Atención al Cliente	88	22,92%
Precio	92	23,96%
Ubicación	54	14,06%
Nombre e imagen de la farmacia	35	9,11%
<b>TOTAL</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>

**Nota.** Fuente: Encuesta a clientes. Elaborado por el Autor.

### 1.- ¿Qué considera más importante en el momento de decidir a qué farmacia acudir?

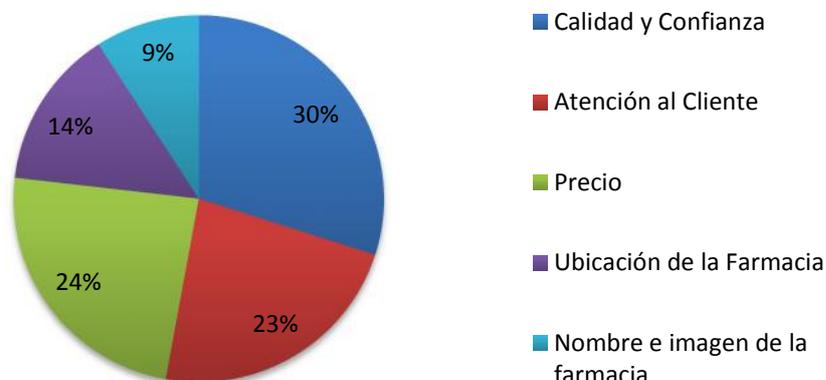


Ilustración 11. Variable importante en el momento de decidirse por la farmacia.

Fuente: Encuesta a clientes Farmacia Elite 3. Elaborado por el Autor.

### Análisis

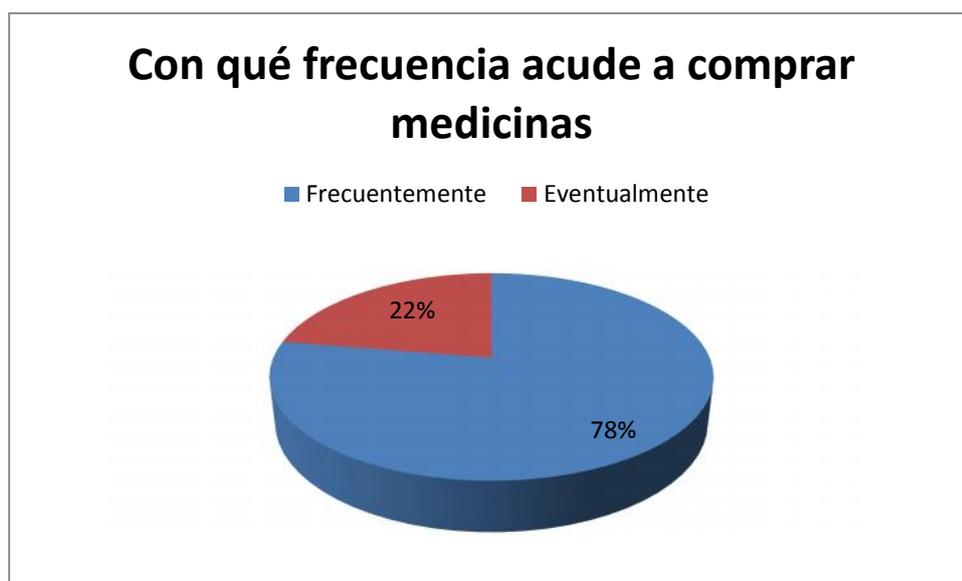
Se puede afirmar que el 30% de los encuestados que son un total de 115 clientes indican que lo fundamental es la calidad en el servicio como influencia para regresar a esa farmacia. Pues este es un aspecto que conjunto al precio y atención rápida hace que los clientes se encuentren conformes con todo tipo de ayuda que le puede brindar la farmacia a su consumidor.

### 2.-Con qué frecuencia acude a comprar medicinas

Tabla 9. Variable frecuencia de acudir a comprar medicinas

VARIABLE	FRECUENCIA	%
Frecuentemente	298	78%
Eventualmente	86	22%
<b>TOTAL</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>

Nota. Fuente: Encuesta a clientes. Elaborado por el Autor.



**Ilustración 12. Variable frecuencia de acudir a comprar medicinas**

**Fuente:** Encuesta a clientes Farmacia Elite 3. Elaborado por el Autor.

### Análisis

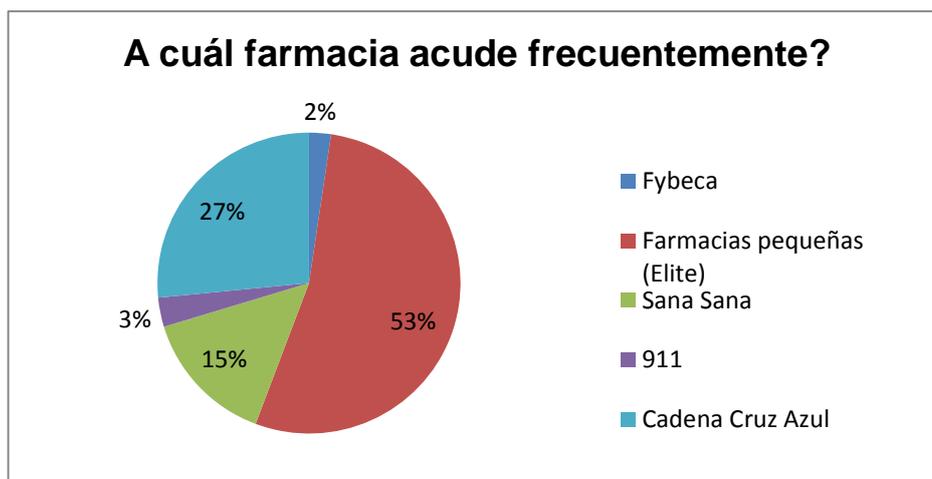
Se puede afirmar que el 78% de los encuestados que son un total de 298 clientes indican que acuden diariamente a comprar sus medicamentos ya que cuenta con un plan de medicación continua ya sea por sus problemas diabéticos o de hipertensión. Se tiene además que el 22 % acuden eventualmente, los mismos que indicaron que solo es cuando sienten alguna molestia. Por lo tanto se presentan diferentes tipos de clientes que por mayoría acuden frecuentemente. Por lo cual se puede afirmar que la demanda de medicinas es alta.

### 3.-A cuál farmacia acude frecuentemente?

**Tabla 10. Variable de farmacia a la que acude con frecuencia.**

VARIABLE	FRECUENCIA	%
Fybeca	9	2%
Farmacias pequeñas (Elite)	205	53%
Sana Sana	56	15%
911	12	3%
Cadena Cruz Azul	102	27%
<b>TOTAL</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>

**Nota.** Fuente: Encuesta a clientes. Elaborado por el Autor.



**Ilustración 13. Variable de farmacia a la que acude con frecuencia.**

**Fuente:** Encuesta a clientes Farmacia Elite 3. Elaborado por el Autor

### **Análisis**

Se puede afirmar que el 53% de los encuestados que son un total de 205 clientes indican acuden a la Farmacia Elite por su agilidad y calidad en el servicio, que el 27 % acude a Farmacias Cruz Azul y el 20 % acude a las demás farmacias de sus alrededores. Por consiguiente se puede deducir que la Farmacia Elite tiene buena acogida en conjunto con la Cruz Azul del sector de Sauces 6.

#### **4.- Con qué frecuencia ha acudido a la farmacia Elite.**

**Tabla 11. Variable de frecuencia de acudir a la Farmacia Elite**

<b>VARIABLE</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>%</b>
Al menos una vez	47	12%
Acude regularmente	101	26%
Acude frecuentemente	236	62%
<b>TOTAL</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>

**Nota.** Fuente: Encuesta a clientes. Elaborado por el Autor.



**Ilustración 14. Variable de frecuencia de acudir a la Farmacia Elite**

**Fuente:** Encuesta a clientes Farmacia Elite 3. Elaborado por el Autor

### Análisis

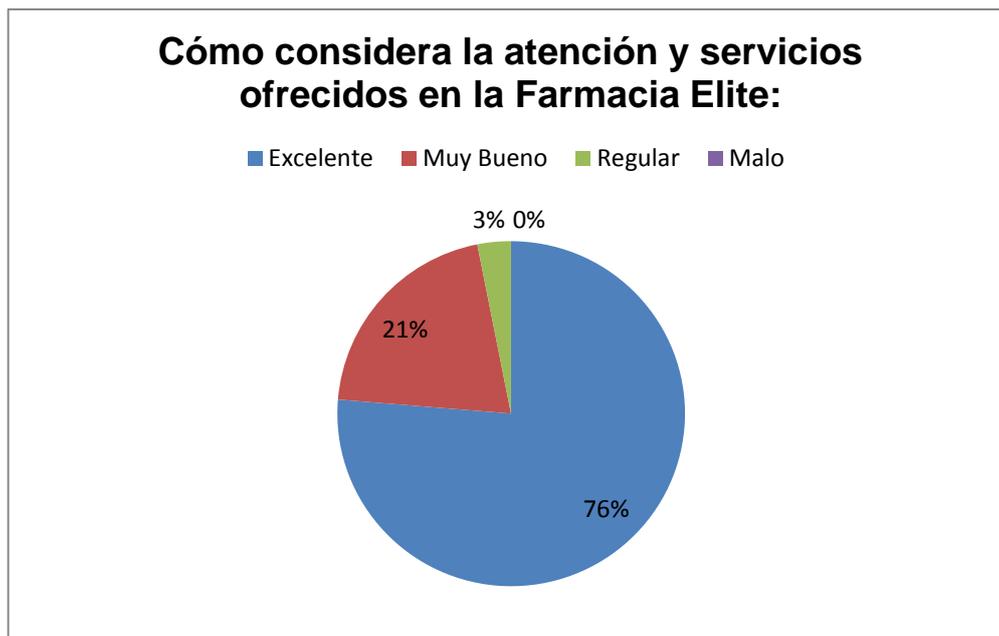
Se puede afirmar que el 62% de los encuestados que son un total de 236 clientes indican que acuden frecuentemente ya que le brinda calidad y seguridad y cercanía. El 12% ha acudido al menos una vez y el 26% acude regularmente. Por lo cual se puede asegurar que los clientes se encuentran conformes con el servicio y la ayuda que brinda Farmacia Elite.

### 5. Cómo considera la atención y servicios ofrecidos en la Farmacia Elite:

**Tabla 12. Variable de atención y servicios ofrecidos por Farmacia Elite.**

VARIABLE	FRECUENCIA	%
Excelente	293	76%
Muy Bueno	79	21%
Regular	12	3%
Malo	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>

**Nota.** Fuente: Encuesta a clientes. Elaborado por el Autor.



**Ilustración 15. Variable de atención y servicios ofrecidos por Farmacia Elite.**

**Fuente:** Encuesta a clientes Farmacia Elite 3. Elaborado por el Autor

### **Análisis**

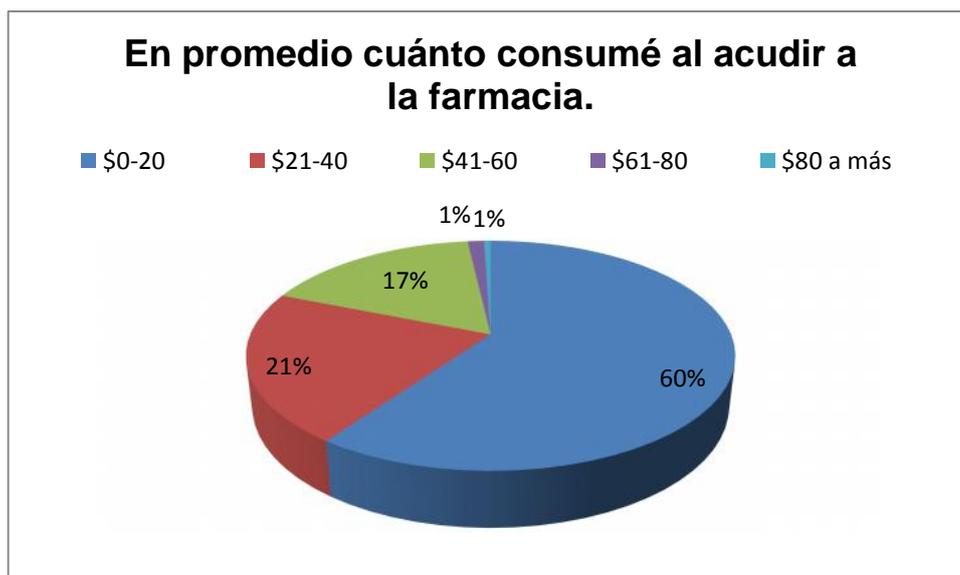
Se puede afirmar que el 21% de los encuestados que son un total de 79 clientes indican que la atención y servicios es muy buena y el 76% que es excelente. Ninguno indica que el servicio sea malo y el 3% indica que es regular. Por lo cual se puede decir que la farmacia ayuda al cliente, transmite confianza, entrega productos de calidad y es ágil, puesto que en gran mayoría ha contestado que es muy bueno y excelente.

### **6. En promedio cuánto consumé al acudir a la farmacia.**

**Tabla 13. Variable determinante del consumo al acudir a la farmacia.**

VARIABLE	FRECUENCIA	%
\$0-20	231	60%
\$21-40	82	21%
\$41-60	66	17%
\$61-80	5	1%
\$80 a más	2	1%
<b>TOTAL</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>

**Nota.** Fuente: Encuesta a clientes. Elaborado por el Autor.



**Ilustración 16. Variable determinante del consumo al acudir a la farmacia.**

**Fuente:** Encuesta a clientes Farmacia Elite 3. Elaborado por el Autor

## Análisis

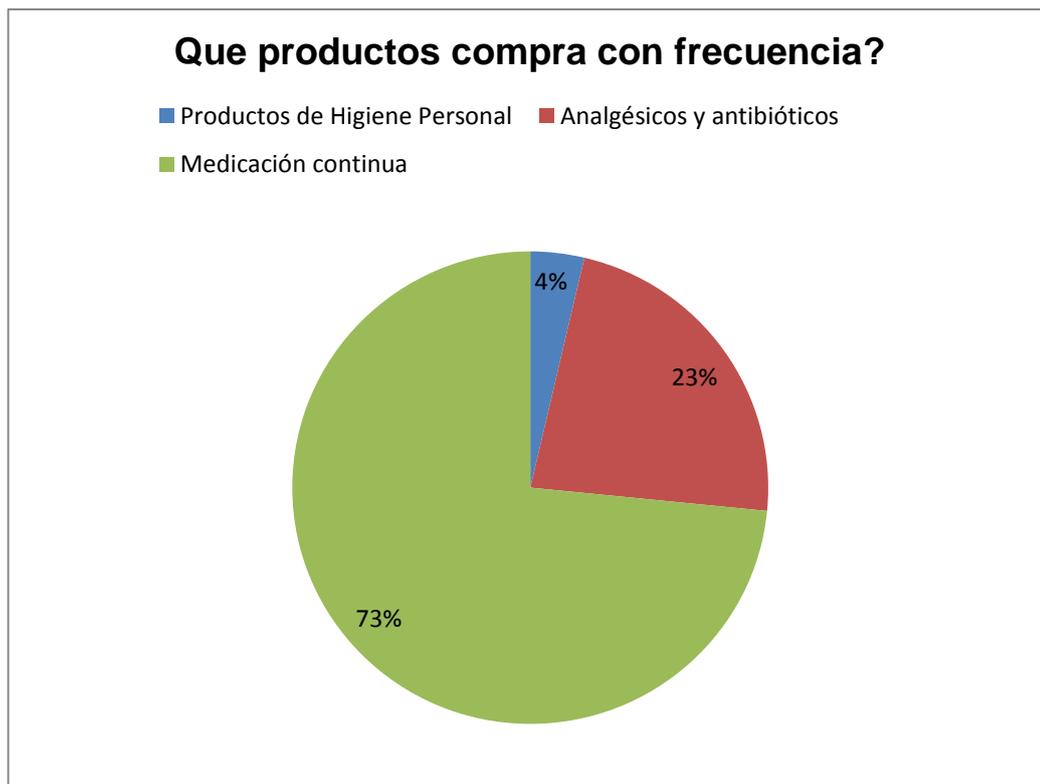
Se puede afirmar que el 60% de los encuestados que son un total de 231 clientes indican que gasten en medicamentos alrededor de 0 a 20, por lo cual se puede asegurar que es el promedio de gastos que los clientes tienen al acudir a la Farmacia Elite.

## 7. Que productos compra con frecuencia?

**Tabla 14. Variable de productos adquiridos con frecuencia.**

VARIABLE	FRECUENCIA	%
Productos de Higiene Personal	14	4%
Analgésicos y antibióticos	88	23%
Medicación continua	282	73%
<b>TOTAL</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>

**Nota.** Fuente: Encuesta a clientes. Elaborado por el Autor.



**Ilustración 17. Variable de productos adquiridos con frecuencia.**

**Fuente:** Encuesta a clientes Farmacia Elite 3. Elaborado por el Autor

## **Análisis**

Se puede afirmar que el 73% de los encuestados que son un total de 282 clientes indican que los productos que adquieren son por medicación continua y el 3 % indica que acude para compra de productos de higiene personal y el 22% acude por analgésicos y antibióticos. Por consiguiente se puede asegurar que los clientes que acuden primordialmente a la Farmacia Elite son aquellos que frecuentemente compran medicamentos por medicación continua.

## 8. Cómo considera usted los precios de la Farmacia Elite con respecto a la competencia.

Tabla 15. Variable de consideración de precios entre farmacias.

VARIABLE	FRECUENCIA	%
Elevados	0	0%
Bajos	67	17%
Iguals	317	83%
<b>TOTAL</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>

Nota. Fuente: Encuesta a clientes. Elaborado por el Autor.

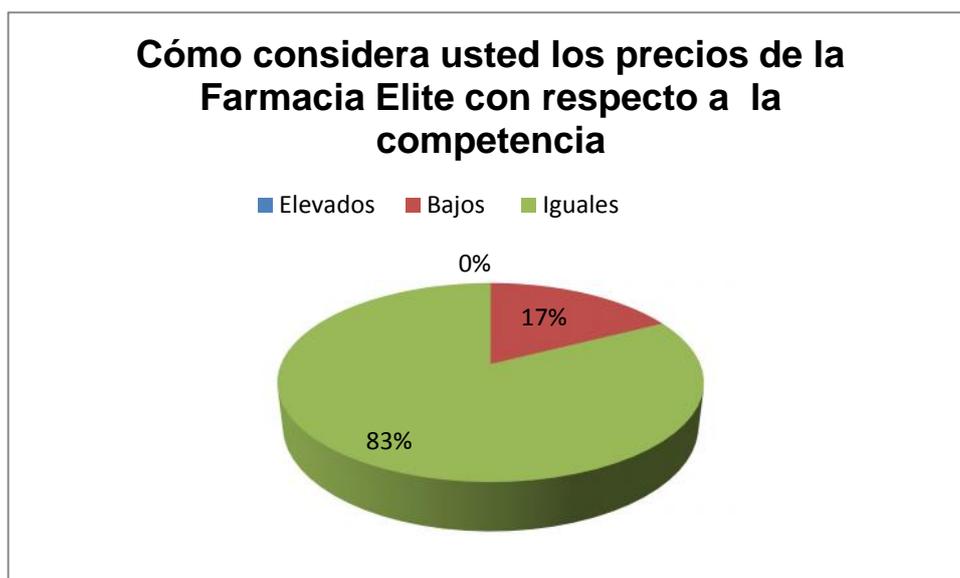


Ilustración 18. Variable de consideración de precios entre farmacias.

Fuente: Encuesta a clientes Farmacia Elite 3. Elaborado por el Autor

### Análisis

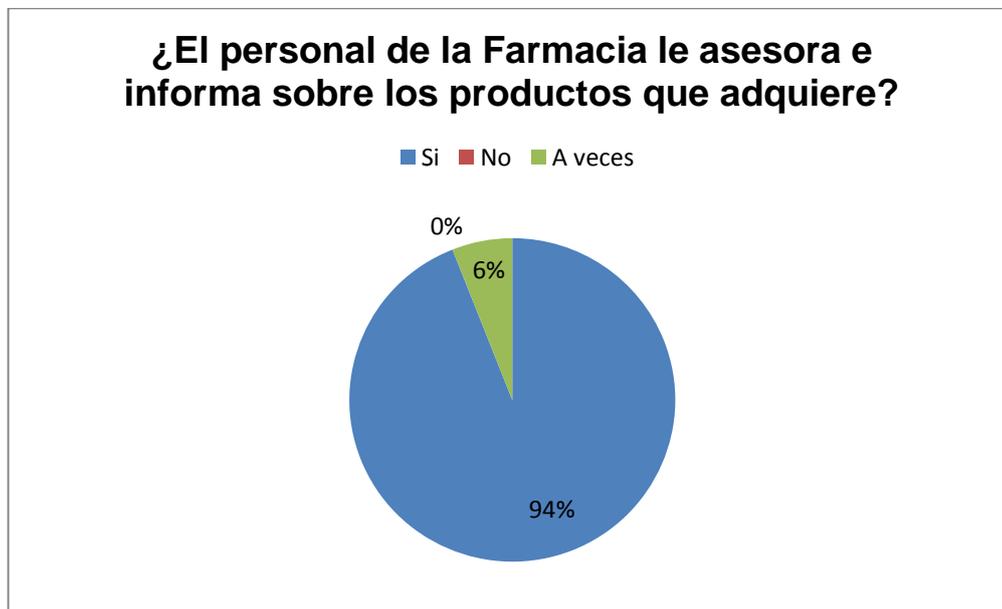
Se puede afirmar que el 83% de los encuestados que son un total de 317 clientes indican que los precios en promedio son iguales, el 17% indican que son bajos y el 0% indican que son elevados. Por consiguiente se puede afirmar que los precios con su competencia son parcialmente iguales ya que los mismos se mantienen en un control de precios de medicamentos regulados por el Estado y que no pueden pasarse el límite impuesto por el Ministerio de Salud.

**9. ¿El personal de la Farmacia le asesora e informa sobre los productos que adquiere?**

**Tabla 16. Variable que indica si el personal informa sobre los productos de la farmacia.**

VARIABLE	FRECUENCIA	%
Si	361	94%
No	0	0%
A veces	23	6%
<b>TOTAL</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>

**Nota.** Fuente: Encuesta a clientes. Elaborado por el Autor.



**Ilustración 19. Variable que indica si el personal informa sobre los productos de la farmacia.**

**Fuente:** Encuesta a clientes Farmacia Elite 3. Elaborado por el Autor

### **Análisis**

Se puede afirmar que el 94% de los encuestados que son un total de 361 clientes indican que si reciben información y asesoramiento de parte del personal de todos los productos y medicamentos que compran. El 0% los que no reciben ninguna información y el 6% dicen que a veces suelen recibir información. Por lo tanto queda demostrado que el personal está

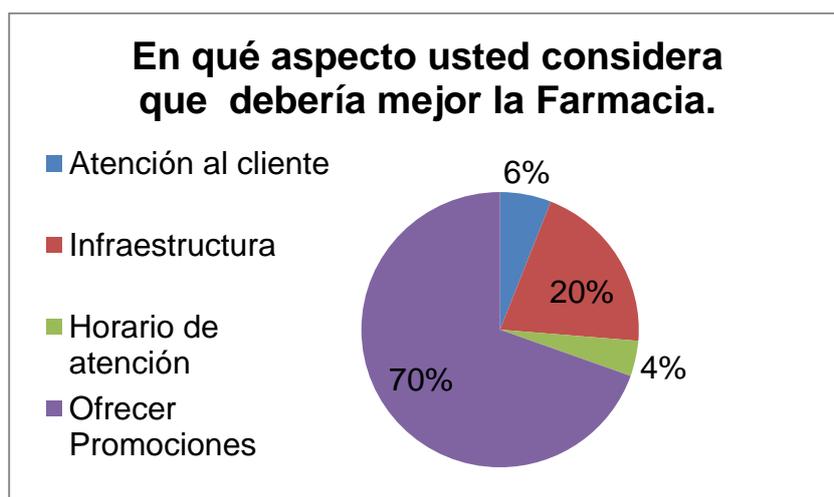
capacitado e informa correctamente a sus clientes acerca de sus medicamentos.

**10. En qué aspecto usted considera que debería mejor la Farmacia.**

**Tabla 17. Variable que indica aspecto en el cuál se debe mejorar.**

VARIABLE	FRECUENCIA	%
Atención al cliente	23	6%
Infraestructura	78	20%
Horario de atención	16	4%
Ofrecer Promociones	267	70%
<b>TOTAL</b>	<b>384</b>	<b>30%</b>

**Nota.** Fuente: Encuesta a clientes. Elaborado por el Autor.



**Ilustración 20. Variable que indica aspecto en el cuál se debe mejorar.**

**Fuente:** Encuesta a clientes Farmacia Elite 3. Elaborado por el Autor

**Análisis**

Se puede afirmar que el 70% de los encuestados que son un total de 267 clientes indican que lo fundamental que deberían mejorar otorgar más promociones ya que esto ayuda a atraer mayor cantidad de clientes. Seguido de la infraestructura su espacio físico ya que este factor garantiza una buena imagen y atención al cliente, ya que el mismo haría que el cliente se sienta cómodo.

**Entrevista realizada al Administrador de la Farmacia Elite 3, Sr. Jorge Luis Veliz Resabala**

**1. ¿Cuándo y cómo se inicio la Farmacia?**

Se inició el 15 de octubre del 2010, con un capital de 15,000 y en productos con \$13,000. El negocio abarca 7,5 x 3 metros cuadrados donde se paga arriendo.

**2. ¿Cuáles son los objetivos que posee la Farmacia?**

Poder llegar a crecer como línea propia, con sucursales en varios puntos del país. Y llegar a tener una fuente de auto distribución, es decir dejar de depender de los distribuidores sino realizar las compras directas por laboratorio.

**3. ¿Cuenta la farmacia con una misión, visión y valores establecidos?**

Actualmente no cuenta con ello, pero si sería factible poder definirlos.

**4. ¿Qué piensa usted acerca de la competencia actual de las cadenas de farmacias, cómo le afecta? ¿Cuáles farmacias son su mayor competencia?**

Actualmente la farmacia en el sector se encuentra rodeada de varias farmacias entre ellas las cadenas como 911, Cruz Azul y Sana Sana. Afecta totalmente por la cercanía por la abundancia. Pero en cuanto a precios somos realmente similares.

**5. ¿Cuenta la farmacia con un plan de marketing?**

Aún no cuenta con un plan de mercadeo.

**6. ¿Cree usted que es necesario emplear un plan de marketing para que mejoren las ventas de la Farmacia, que porcentaje en ventas subiría?**

Si sería realmente factible y esperarí que incrementen las ventas en un 20%.

**7. ¿Se efectúa algún tipo de control de inventario y logística de sus productos en general?**

Si se lleva un control cada 2 meses a cargo de dependientes y de mi persona.

**8. ¿Se realiza algún tipo de descuento, incentivos o promociones en la Farmacia, cuáles son?**

Si se realizan en una serie de productos por ejemplo: Complejo B el 25%, ciprofloxacina 18%, desodorantes y shampoo el 16% de descuentos.

**9. ¿Se utiliza algún medio de publicidad?**

Solo por medio de las redes sociales.

**10. ¿Considera que la ubicación de la Farmacia le afecta, ya que cuenta con varias farmacias en el sector? ¿Tiene conocimiento de la ley del poder de mercado, que piensa al respecto?**

Si me afecta ya que es una vía rápida, justo queda en la Av. Isidro ayora, además se conoce que no se respeta la ley de mercado pues por el sector cuento con 6 farmacias (911, cruz azul, sana sana, krystal y farmacias económicas) y en la calle principal de sauces 6 , solo en esa calle hay 9 farmacias.

**11. ¿Cuenta con incentivos o promociones de parte de sus proveedores, cuáles son?**

Si cuento con bonificaciones, descuentos, combos, premios KFC, premios Pizza Hut, tarjeta de mastercard, supermaxi entre otros.

**12. ¿Cuántos empleados integran la farmacia, cree usted que cuenta con personal calificado para brindar el servicio requerido? ¿Se capacita a su personal?**

Son 2 colaboradores y mi persona, quienes poseemos las capacidades necesarias de atención al cliente y experiencia en venta en farmacias.

**13. ¿Qué clase de clientes acuden a su Farmacia, por lo general cuáles son los productos que más adquieren? ¿Dispone usted de una base de datos de sus clientes?**

El 70% son clientes frecuentes y el 30% son clientes no frecuentes sino en caso de malestar o por época. De esos 70% son los clientes que sufren de azúcar, presión entre otros. El mix de utilidad de la farmacia es del 27% y el ticket promedio es de \$2,80 cuando aproximadamente son de 250 a 300 clientes. Si dispongo de una base de datos en el sistema donde me brinda sus nombres, número de cédula, dirección y teléfonos de clientes.

**14. ¿Conoce usted las Tecnologías de Información y Comunicación, las emplea en su farmacia? ¿De qué manera?**

Sé de qué se trata pero a cabalidad no se aplica ya que es un negocio pequeño y lo único que se utiliza es el sistema Neptuno para registro de facturación, stock y ventas.

**15. ¿Qué factores considera importantes para implementar en la farmacia?**

El factor más importante sería incrementar el inventario, capacitar y tener una mejor comunicación entre colaborar y jefe para así tomar decisiones para la mejora del negocio. Implementar además un plan de mercadeo y así atraer nuevos clientes.

***Entrevista realizada a un Franquiciado Cruz Azul , Sr. Jorge Veliz Solórzano***

**1. ¿Cuándo y cómo se inicio la Farmacia? ¿Cuándo se inicio como Franquicia? ¿Qué margen de rentabilidad maneja?**

La farmacia se inició en el año 1988 en Sauces 6 en un pequeño local alquilado. En el 2001 se convirtió en Franquicia Cruz Azul, además de ser uno de los pioneros franquiciados en este mismo año se cambió por local amplio y propio pero en el mismo sector que abarca 7x6 m2. La farmacia como franquicia genera un mix de utilidad del 23-24% como el más alto, y en el mes más bajo un 22,5%. Lunes a viernes se generan de hasta el 25% de rentabilidad porque me encuentro y capto la mayor cantidad de clientes y los fines de semana que no trabajo un mix de utilidad del 20%.

**2. ¿Cuáles son los objetivos que posee la Farmacia?**

El objetivo de la farmacia en sí es el de todo negocio, es decir, obtener mayor rentabilidad atrayendo mayor cantidad de clientes. Conseguir que no solo se atraiga clientes sino más bien mantenerlos como clientes fijos y eso se alcanza gracias a la labor diaria. Todo está en la atención y en la confianza que se le brinda al cliente mucho más que en la imagen, marketing o precios de los productos. El objetivo en general es el posicionamiento en el mercado poniendo en prácticas las estrategias y un excelente protocolo de atención.

**3. ¿Cuenta la farmacia con una misión, visión y valores establecidos?**

Individualmente no cuenta con la formalidad de una misión, visión y valores establecidos. Ya que la franquicia posee su propia misión, visión y valores.

**4. ¿Qué beneficios posee al ser franquiciado?**

Un sinnúmero de beneficios, ya que no necesita uno comprar en volumen en grandes cantidades para obtener un menor precio por el producto sino que puedo comprar una unidad al mismo precio por volumen. Obteniendo el beneficio que otras farmacias individuales no posee en ese caso. Además contamos con publicidad, marketing, asesoría técnica y administrativa, papelería, fundas, volantes entre otros totalmente gratis. Una serie de descuentos especiales, promociones, adicionalmente de capacitaciones para dueños y empleados. Incentivos para los colaboradores y promociones y descuentos para clientes.

**5. ¿Cuenta la farmacia con un plan de marketing individual o el propuesto por la franquicia?**

Individualmente no, solo cuenta con el marketing y publicidad de la Franquicia.

**6. ¿Cree usted que es necesario emplear un plan de marketing para que mejoren las ventas de la Farmacia, que porcentaje en ventas subiría?**

Además del recibido por la franquicia sería excelente ya que sirve de ayuda para que la farmacia mejore su rentabilidad, se espera con ello la rentabilidad suba del 28 al 32%. La imagen con ello que se le da al público todo está en una buena atención, más personalizada, y asesorando correctamente a los clientes.

**7. ¿Se efectúa algún tipo de control de inventario y logística de sus productos en general?**

Se lleva un control del inventario cada 3 meses, se contrata personal destinado por la franquiciadora para llevar el control y registro del stock. Así se verifica si hay sobrantes o faltantes. Todo el control de los productos que ingresan a la farmacia los superviso, además de registrar que todos los pedidos estén bien despachados y en orden. Para que así los colaboradores se encarguen de poner en las perchas las medicinas de acuerdo a los laboratorios.

**8. ¿Se realiza algún tipo de descuento, incentivos o promociones en la Farmacia, cuáles son?**

Por supuesto se realizan ofertas, descuentos y promociones. En el mes se toma un día estimado por la franquicia para que los productos en general se les brinde un 20% de descuento. Se realizan en fechas festivas promociones y sorteos. Se brindan descuentos por medicación continua o con el plan de farmavip, entre otros. Con el mix general de descuento que en promedio es del 14% se obtiene una rentabilidad del 16-17% para el franquiciado.

**9. ¿Se utiliza algún medio de publicidad, además del efectuado por la Franquicia?**

Solo el de la franquicia.

**10. ¿Considera que la ubicación de la Farmacia le afecta, ya que cuenta con varias farmacias en el sector?**

El estar rodeado de competencia para mí es una Lotería porque el mejor activo es el Jefe, el dueño del negocio. El éxito del negocio está en trabajar y llevar el control uno mismo. Además por la

trascendencia, mi negocio es uno de los primeros en el sector por lo cual la antigüedad y la confianza del cliente es más valioso que la competencia alrededor. Por consiguiente todos estos años de funcionamiento hacen que ya los clientes conozcan y acudan siempre a realizar todas sus compras en la farmacia. Por ese aspecto me encuentro totalmente despreocupado, puede haber farmacias en cada esquina y aún así continuo vendiendo. Por ejemplo si usted decide escoger un restaurante y en ese sector hay 5 restaurantes y solo 1 está lleno, lo que uno piensa es que debe ser porque es muy bueno y atienden bien por lo tanto va querer acercarse allá. El ejemplo es totalmente igual con una farmacia. El éxito de mi negocio es por la atención y el compromiso que se le brinda al cliente, por lo mismo que el cliente es la razón de existir de todo negocio. Además la persistencia en el negocio hace el éxito claro que hombro a hombro con el personal de trabajo.

**11. ¿Cuenta con incentivos o promociones de parte de sus proveedores, cuáles son?**

Con su proveedor principal en este caso DIFARE con el que se cuenta con el mismo precio ya sea por unidad o por volumen obteniendo así una alta rentabilidad. Con el mismo que se debe comprar el 80% y los demás proveedores si ofertan por volumen se escoge la mejor oferta entre ellos: QUIFATEX, LETERAGO y varios.

**12. ¿Cuántos empleados integran la farmacia, cree usted que cuenta con personal calificado para brindar el servicio requerido? ¿Se capacita a su personal?**

La farmacia la integramos 4 colaboradores y mi persona. Se le brinda la información y herramientas necesarias a los empleados para que puedan asesorar bien al cliente. Con la formalidad del caso no se capacita al personal individualmente, pero la franquicia si lo hace, les

brinda cursos del manejo del sistema, de atención al cliente, liderazgo, entre otros.

**13. ¿Qué clase de clientes acuden a su Farmacia, por lo general cuáles son los productos que más adquieren? ¿Dispone usted de una base de datos de sus clientes?**

Acuden dos tipos de clientes el 70% son frecuentes entre ellos los hipertensos, diabéticos, alérgicos, los de problemas de úlceras y los de problemas nerviosos (emocionales). El 30% son clientes eventuales por problemas virales o bacteriales los mismos que acuden por épocas estacionales. En este momento acuden 50, 50. Los productos que se les venden a los eventuales son los analgésicos, antibióticos y antivirales que son ese 30% pero que generan el 70% de las ventas pues estos tienen que tomar hasta 6 pastillas diarias. Al contrario de los frecuentes que son el 70% pero que solo tienen que tomar 1 pastilla diaria.

Los clientes frecuentes se los conoce por lo general viven en el sector, pero con la formalidad de contar con un sistema de base de datos de clientes no se cuenta, solo en caso que lleven un registro de medicación continua se encuentra en la base del sistema Neptuno.

El ticket promedio de compra por cliente es de \$4.00 a \$4.50 según época estacional puede llegar a \$5.00 por 500 clientes diarios.

**14. ¿Conoce usted las Tics, las emplea en su farmacia? ¿De qué manera?**

Desconozco el término, pero por lo que usted me indica básicamente la única tecnología de información es el uso del Sistema de Negocios Neptuno que es básicamente la matriz de toda información de ventas del negocio.

**15. ¿Qué factores considera importantes para implementar en la farmacia?**

Considero que hacen falta capacitaciones en atención al cliente y ventas para los colaboradores, pero en este caso ya independiente es decir por mi cuenta asesorarlos y darles incentivos para así obtener mayor rentabilidad y captar clientes. Además considero que debería manejarse más los recursos tecnológicos ya que le soy sincero que por desconocimiento de ello no uso esta herramienta para así llevar un mejor control desde mí casa más que todo los fines de semana que no laboro.

### **OBSERVACIÓN MEDIANTE ANÁLISIS DE CAMPO**

Mediante esta técnica de recolección de información complementando con fotos. Se pudo observar que la atención al cliente es muy buena, se da además la información del producto y se le aclara cualquier duda al cliente. La imagen de la Farmacia Elite es impecable, su espacio físico es pequeño pero acogedor. Se muestra un lugar limpio y ordenado como se muestra en la Ilustración 21.



**Ilustración 21. Imagen del Interior de Farmacia Elite.**  
**Fuente:** Interior Farmacia Elite 3. Tomada por el Autor.

Adicionalmente se puede afirmar que en el Sector existe competencia, al frente se cuenta con la Farmacia Sana Sana cómo se puede apreciar en la Ilustración 22 .Y a la vuelta con la Farmacia 911 que se muestra en la Ilustración 23. Lo cual indica la existencia de un mercado competitivo. En conclusión esta herramienta ayudó de manera directa a

diagnosticar, establecer las condiciones y existencia de los recursos de la Farmacia Elite 3.



**Ilustración 22. Imagen del exterior de Farmacia Sana Sana.**  
Fuente: Exterior Farmacia Sana Sana. Tomada por el Autor.



**Ilustración 23. Imagen del Exterior de Farmacia 911.**  
Fuente: Exterior Farmacia 911. Tomada por el Autor.

Por otro lado en Farmacia Cruz Azul se muestra que la afluencia de clientes es abundante a pesar de que en las esquinas se encuentran 2 farmacias más (Sana Sana y 911) como se puede apreciar en la Ilustración 24.



**Ilustración 24. Imagen de Exterior de Sana Sana, Cruz Azul y 911.**  
**Fuente:** Exterior de Sana Sana, Cruz Azul y 911. Tomada por el Autor.

A su vez podemos observar como el Sr. Jorge Veliz indico en la entrevista que él es quien capta la mayor cantidad de clientes, por lo tanto se puede apreciar la cola que hacen los clientes para que él los atienda en la Ilustración 25.



**Ilustración 25. Imagen del Exterior de Farmacias Cruz Azul.**  
**Fuente:** Exterior Farmacia Cruz Azul y su comparación con las otras farmacias. Tomada por el Autor.

## 4.5. Situación financiera

### 4.5.1. Análisis Comparativos entre Ventas de FARMACIA ELITE.

Tabla 18. Análisis comparativo de Ventas 2011-2012.

ANALISIS COMPARATIVO VENTAS ENTRE 2011 – 2012				
TRIMESTRE	2012	2011	VAR (\$)	VAR (%)
I TRIMESTRE	\$ 44.954,12	\$ 37.722,82	\$ 7.231	19,17%
II TRIMESTRE	\$ 44.458,12	\$ 37.190,49	\$ 7.268	19,54%
III TRIMESTRE	\$ 43.171,15	\$ 37.547,14	\$ 5.624	14,98%
IV TRIMESTRE	\$ 40.733,27	\$ 38.406,13	\$ 2.327	6,06%
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 173.317</b>	<b>\$ 150.867</b>	<b>\$ 22.450</b>	<b>14,88%</b>

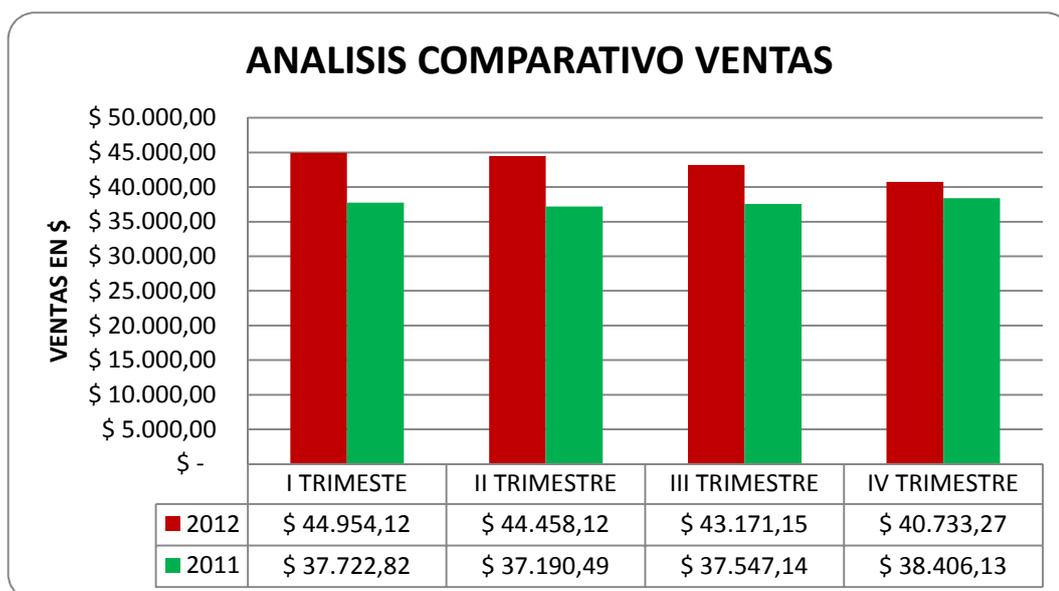


Ilustración 26. Análisis comparativo de Ventas 2011-2012.

#### 4.5.2. Análisis comparativo entre FARMACIA ELITE Y CRUZ AZUL (2011-2012)

Tabla 19. Análisis comparativo de ventas entre CRUZ AZUL-ELITE.

ANALISIS COMPARATIVO VENTAS ENTRE CRUZ AZUL – ELITE				
TRIMESTRE-AÑO	ELITE	CRUZ AZUL	VAR (\$)	VAR (%)
I-2011	\$ 37.722,82	\$ 162.128,51	-\$ 124.406	-76,73%
II-2011	\$ 37.190,49	\$ 166.053,01	-\$ 128.863	-77,60%
III-2011	\$ 37.547,14	\$ 160.992,66	-\$ 123.446	-76,68%
IV-2011	\$ 38.406,13	\$ 167.295,87	-\$ 128.890	-77,04%
I-2012	\$ 44.954,12	\$ 167.615,84	-\$ 122.662	-73,18%
II-2012	\$ 44.458,12	\$ 165.627,20	-\$ 121.169	-73,16%
III-2012	\$ 43.171,15	\$ 160.205,24	-\$ 117.034	-73,05%
IV-2012	\$ 40.733,27	\$ 158.563,07	-\$ 117.830	-74,31%
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 324.183</b>	<b>\$ 1.308.481</b>	<b>-\$ 984.298</b>	<b>-75,22%</b>

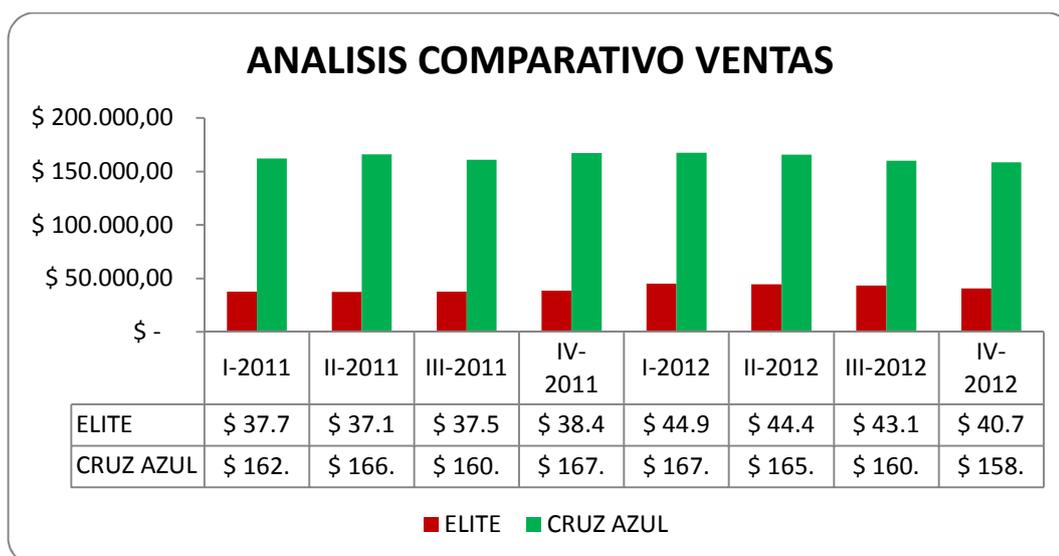


Ilustración 27. Análisis comparativo de ventas entre CRUZ AZUL-ELITE.

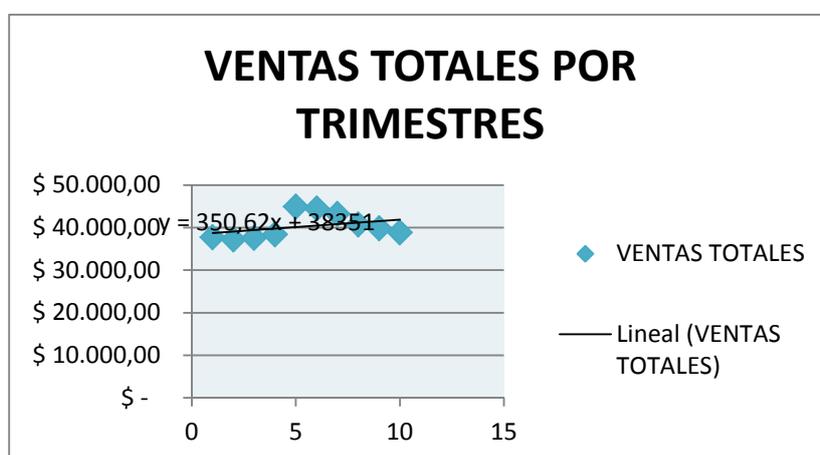
#### 4.5.3. Ventas actuales y proyectadas.

Tomando como referencia los dos últimos años y los dos trimestres de este año se presenta en la Tabla 20 que muestra por trimestres las ventas totales aplicando todo tipo de descuento. En la Ilustración 28 se puede apreciar cómo ha sido el movimiento de las ventas junto a la ecuación de la recta que nos permite realizar las proyecciones.

**Tabla 20. Ventas de Farmacia Elite por trimestres.**

AÑO	TRIMESTRES	VENTAS TOTALES
ENE-MAR-2011	1	\$ 37.722,00
ABRIL-JUN-2011	2	\$ 37.190,49
JUL-SEP-2011	3	\$ 37.547,00
OCT-DIC-2011	4	\$ 38.406,00
ENE-MAR-2012	5	\$ 44.954,12
ABRIL-JUN-2012	6	\$ 44.458,00
JUL-SEP-2012	7	\$ 43.171,00
OCT-DIC-2012	8	\$ 40.733,00
ENE-MAR-2013	9	\$ 39.799,06
ABRIL-JUN-2013	10	\$ 38.818,00

**Nota.** Fuente: Datos de Farmacia Elite. Elaborado por el autor.



**Ilustración 28. Ventas de Farmacia Elite por trimestres.**

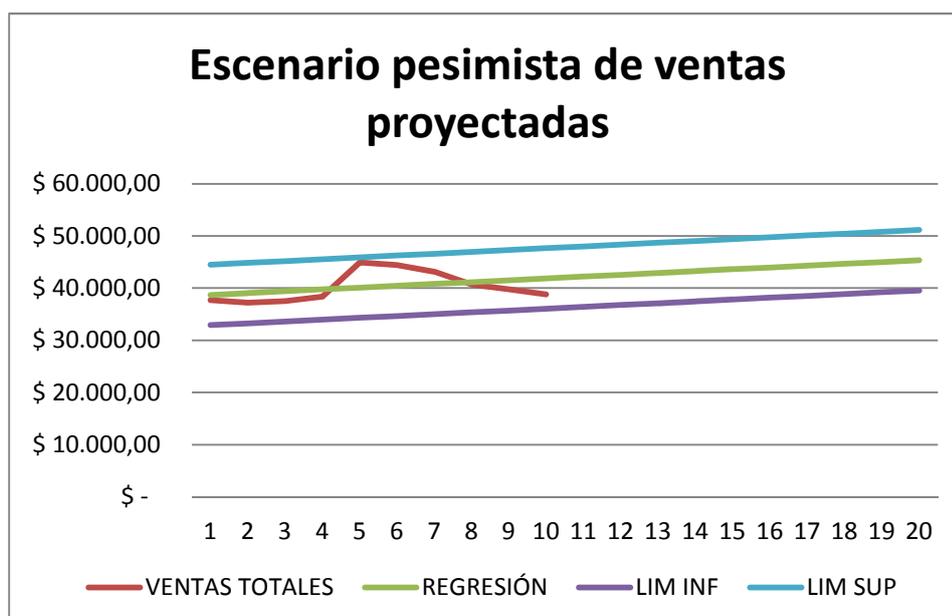
Seguido de la Tabla 21 que presenta en resumen el análisis de los datos mediante la regresión para así poder proyectar las ventas de los siguientes 10 trimestres. En este caso se presentan tres tipos de escenarios el pesimista considerando que las ventas mínimas tendrán un 97,50% de confianza (Tabla 22; Ilustración 29), el escenario probable considerando únicamente la ecuación de la recta mediante la regresión (Tabla 23; Ilustración 30), y el escenario optimista donde las ventas máximas tendrán un 84% de confianza (Tabla 24; Ilustración 31). Las columnas sombreadas muestran las ventas mínimas en el caso pesimista y las ventas máximas en el caso optimista.



**Tabla 22. Proyecciones de Ventas en escenario Pesimista.**

AÑO	TRIMESTRES	VENTAS TOTALES	REGRESIÓN	LIM INF	LIM SUP
ENE-MAR-2011	1	\$ 37.722,00	\$ 38.702,00	32907	44496
ABRIL-JUN-2011	2	\$ 37.190,49	\$ 39.052,00	33258	44847
JUL-SEP-2011	3	\$ 37.547,00	\$ 39.403,00	33608	45198
OCT-DIC-2011	4	\$ 38.406,00	\$ 39.754,00	33959	45548
ENE-MAR-2012	5	\$ 44.954,12	\$ 40.104,00	34310	45899
ABRIL-JUN-2012	6	\$ 44.458,00	\$ 40.455,00	34660	46250
JUL-SEP-2012	7	\$ 43.171,00	\$ 40.806,00	35011	46600
OCT-DIC-2012	8	\$ 40.733,00	\$ 41.156,00	35362	46951
ENE-MAR-2013	9	\$ 39.799,06	\$ 41.507,00	35712	47301
ABRIL-JUN-2013	10	\$ 38.818,00	\$ 41.857,00	36063	47652
JUL-SEP-2013	11		\$ 42.208,00	36413	48003
OCT-DIC-2013	12		\$ 42.559,00	36764	48353
ENE-MAR-2014	13		\$ 42.909,00	37115	48704
ABRIL-JUN-2014	14		\$ 43.260,00	37465	49055
JUL-SEP-2014	15		\$ 43.611,00	37816	49405
OCT-DIC-2014	16		\$ 43.961,00	38167	49756
ENE-MAR-2015	17		\$ 44.312,00	38517	50107
ABRIL-JUN-2015	18		\$ 44.663,00	38868	50457
JUL-SEP-2015	19		\$ 45.013,00	39219	50808
OCT-DIC-2015	20		\$ 45.364,00	39569	51158

Nota. Fuente: Datos de Farmacia Elite. Elaborado por el autor

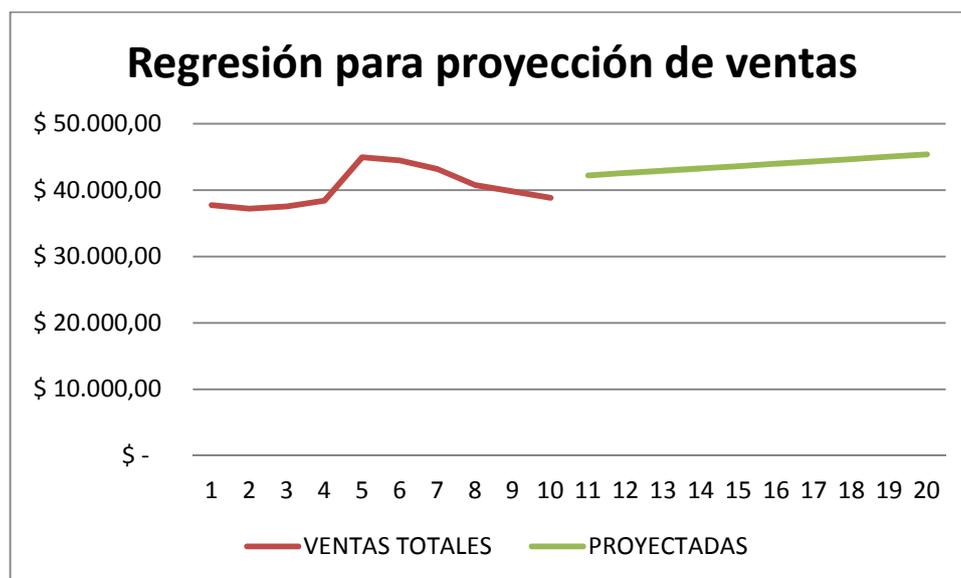


**Ilustración 29. Proyecciones de Ventas en escenarios pesimistas.**

**Tabla 23. Proyecciones de ventas en escenario probable.**

AÑO	TRIMESTRES	VENTAS TOTALES	PROYECTADAS
ENE-MAR-2011	1	\$ 37.722,00	
ABRIL-JUN-2011	2	\$ 37.190,49	
JUL-SEP-2011	3	\$ 37.547,00	
OCT-DIC-2011	4	\$ 38.406,00	
ENE-MAR-2012	5	\$ 44.954,12	
ABRIL-JUN-2012	6	\$ 44.458,00	
JUL-SEP-2012	7	\$ 43.171,00	
OCT-DIC-2012	8	\$ 40.733,00	
ENE-MAR-2013	9	\$ 39.799,06	
ABRIL-JUN-2013	10	\$ 38.818,00	
JUL-SEP-2013	11		\$ 42.208,00
OCT-DIC-2013	12		\$ 42.559,00
ENE-MAR-2014	13		\$ 42.909,00
ABRIL-JUN-2014	14		\$ 43.260,00
JUL-SEP-2014	15		\$ 43.611,00
OCT-DIC-2014	16		\$ 43.961,00
ENE-MAR-2015	17		\$ 44.312,00
ABRIL-JUN-2015	18		\$ 44.663,00
JUL-SEP-2015	19		\$ 45.013,00
OCT-DIC-2015	20		\$ 45.364,00

**Nota.** Fuente: Datos de Farmacia Elite. Elaborado por el autor

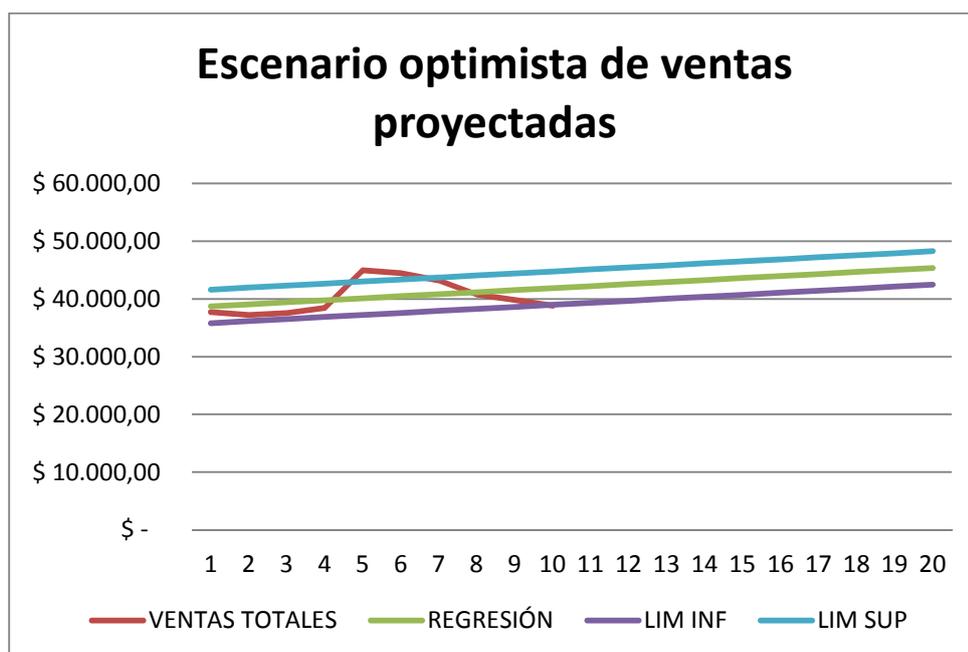


**Ilustración 30. Proyecciones de ventas en escenario probable.**

**Tabla 24. Proyecciones de ventas en escenario optimistas.**

AÑO	TRIMESTRES	VENTAS TOTALES	REGRESIÓN	LIM INF	LIM SUP
ENE-MAR-2011	1	\$ 37.722,00	\$ 38.702,00	35804	41599
ABRIL-JUN-2011	2	\$ 37.190,49	\$ 39.052,00	36155	41950
JUL-SEP-2011	3	\$ 37.547,00	\$ 39.403,00	36506	42300
OCT-DIC-2011	4	\$ 38.406,00	\$ 39.754,00	36856	42651
ENE-MAR-2012	5	\$ 44.954,12	\$ 40.104,00	37207	43002
ABRIL-JUN-2012	6	\$ 44.458,00	\$ 40.455,00	37558	43352
JUL-SEP-2012	7	\$ 43.171,00	\$ 40.806,00	37908	43703
OCT-DIC-2012	8	\$ 40.733,00	\$ 41.156,00	38259	44054
ENE-MAR-2013	9	\$ 39.799,06	\$ 41.507,00	38610	44404
ABRIL-JUN-2013	10	\$ 38.818,00	\$ 41.857,00	38960	44755
JUL-SEP-2013	11		\$ 42.208,00	39311	45105
OCT-DIC-2013	12		\$ 42.559,00	39661	45456
ENE-MAR-2014	13		\$ 42.909,00	40012	45807
ABRIL-JUN-2014	14		\$ 43.260,00	40363	46157
JUL-SEP-2014	15		\$ 43.611,00	40713	46508
OCT-DIC-2014	16		\$ 43.961,00	41064	46859
ENE-MAR-2015	17		\$ 44.312,00	41415	47209
ABRIL-JUN-2015	18		\$ 44.663,00	41765	47560
JUL-SEP-2015	19		\$ 45.013,00	42116	47910
OCT-DIC-2015	20		\$ 45.364,00	42466	48261

Nota. Fuente: Datos de Farmacia Elite. Elaborado por el autor



**Ilustración 31. Proyecciones de ventas en escenario optimistas.**

# CAPÍTULO V

## DIAGNÓSTICO DE SOSTENIBILIDAD Y PROPUESTA PRÁCTICA.

### 5.1. Diagnóstico de sostenibilidad de la Farmacia Elite

Luego del Estudio de mercado realizado mediante las encuestas, entrevistas y observación. Además del análisis de la situación financiera anterior, actual y futura se puede afirmar lo siguiente con respecto a la sostenibilidad de la Farmacia Elite.

La Farmacia Elite 3 tiene oportunidad de crecimiento ya que en sus ventas se pudo observar un crecimiento, a pesar que el 2012 en ventas ha sido mejor que en los inicios de este año. Sus ventas han hecho que la farmacia tenga estabilidad, por lo cual si existe oportunidad de crecimiento basándose en la atracción de clientes, en una buena atención y brindando los productos de calidad.

Existe una amenaza fuerte que son las cadenas que cubren la mayor parte del mercado como lo son Sana Sana y Cruz Azul. A su vez tiene una excelente fortaleza en que se caracteriza en la atención que reciben los clientes por parte de los empleados y administrador, además que los precios de sus productos son relativamente iguales a los de la competencia. Su mayor debilidad es que no existe ningún tipo de plan de comercialización, o de estrategias de marketing y publicidad.

Por consiguiente ciertos aspectos como misión, visión y valores fueron desarrollados. En lo que se refiere a su sostenibilidad es realmente factible frente a una cadena, aunque este negocio no lo sobrepasa pero si trata de igualarlo en cuanto a servicio y atención. Las cadenas tienen gran cantidad de beneficios pero así mismo los negocios independientes

pueden valerse de ello para buscar nuevas alternativas, nuevas opciones de proveedores Como lo afirmo el Sr. Jorge Luis Veliz en su entrevista donde indica que a futuro desea obtener directamente sus productos de los laboratorios. Obteniendo así un margen de ganancia mayor al actual, entre otros beneficios.

La sostenibilidad de este negocio se centra en la destreza y experiencia de los colaboradores, del administrador y propietario para así mantener el negocio. Basándose en tres aspectos que fueron analizados: operación, servicio que brinda y que beneficios otorga al cliente. Se analizó tanto lo externo como interno por el que gira el negocio. Por lo cual se puede decir que en estos aspectos se mantiene estable y es adecuado para el tiempo que lleva. Además cuenta con los recursos necesarios para poder crecer mediante la atracción de mayor cantidad de clientes por el servicio que brinda y espera brindar en un futuro.

Se sugiere que se definan objetivos estratégicos para ser implementados, basándose en comunicación entre personal, capacitación al personal y marketing.

## **5.2. Determinación de posibles estrategias y mejoras**

Una vez realizado el estudio cuantitativo y cualitativo se puede determinar ciertos aspectos que a continuación se van a detallar, en explicación de los datos obtenidos. Mediante la entrevista realizada se obtuvo que actualmente la Farmacia Elite no posee una misión, visión, objetivos ni valores.

### **5.2.1. Formulación de la Misión**

Para la correcta formulación de la misión el administrador sugiere los siguientes aspectos:

- Satisfacción de necesidades
- Productos de calidad
- Servicio de calidad
- Responsabilidad
- Ética
- Confiabilidad
- Bienestar
- Salud

“Proveer productos farmacéuticos y servicios de calidad satisfaciendo necesidades con responsabilidad, ética y confiabilidad”.

### **5.2.2. Formulación de la Visión**

Para su formulación se considera los siguientes aspectos claves:

- Liderazgo
- Eficiencia
- Solidez
- Innovación
- Atracción, retención y satisfacción del cliente.

“Ser líderes en la comercialización de productos farmacéuticos, logrando solidez e innovación mediante la satisfacción total al cliente”.

### **5.2.3. Formulación de los Objetivos**

Se proponen los siguientes:

Objetivo General.

- Comercializar medicinas y otros artículos mediante la adecuada atención al cliente logrando satisfacer sus necesidades y generando la máxima rentabilidad para el negocio.

**Objetivos específicos**

- Brindar a los clientes productos de calidad a precios justos y sustentables para el posicionamiento nacional.

- Proporcionar una adecuada atención mediante información y correcto uso de los medicamentos.
- Atraer y retener clientes con la finalidad de maximizar la rentabilidad.

#### **5.2.4. Formulación de los Valores**

Los valores fundamentales que considera necesarios son los siguientes:

“Ética, respeto, responsabilidad, servicio, confiabilidad, eficiencia e innovación”.

#### **5.2.5. Propuesta de estrategias**

Mediante los resultados obtenidos se sugiere lo siguiente como 3 objetivos primordiales a ser implementados:

- Elaborar un plan que permita una correcta comunicación entre el personal y los clientes con la finalidad de brindarles el servicio e información necesaria de los productos.
- Capacitar a los empleados para brindar un mejor servicio.
- Desarrollar un plan de marketing para obtener mayor cobertura y posicionamiento.

### **Tácticas**

Con el cumplimiento de estos 3 objetivos se espera conseguir que tanto los empleados como los clientes se sientan a gusto de trabajar en este negocio. Las metas que se esperan alcanzar con estos 3 objetivos se la logrará mediante los incentivos; así el empleado se sentirá motivado y por lo tanto se va a lograr que cumpla todas las expectativas del propietario, a su vez logrará un buen desempeño en su trabajo. Alcanzando que el cliente se sienta satisfecho, el mismo hecho que será un medio de comunicación para futuros clientes.

Se sugiere que los incentivos a realizar sean los siguientes:

- Bonificaciones por mejor ventas y mejor atención, otorgándole el premio de una tarjeta regalo con un cupo determinado.

Con el objetivo 2 se logrará que el empleado este correctamente capacitado para informar de manera adecuada el funcionamiento de los productos y así asesorar correctamente al cliente. Mediante la realización de cursos y talleres 2 veces a la semana. El propósito es que mediante estos cursos inicie la motivación por parte del negocio hacia el empleado a su vez se le explicará aspectos básicos de atención al cliente y despejar todas las dudas al respecto de algún producto. Además se gestionará con personal capacitado acerca de marketing y relaciones personales para que dicten los cursos. Se brindará los materiales necesarios así como un refrigerio.

Con el objetivo 3 se espera ampliar el mercado para un aumento de cobertura de la farmacia mediante la captación de clientes. Se realizará publicidad mediante las redes sociales y otros medios de comunicación accesibles. Se entregará volantes a los clientes que asistan a la farmacia donde indique el acceso a las redes sociales para que estén informados de cada una de las nuevas promociones que se ofrecen.

## **Resultados**

Cumpliendo todos estos objetivos mediante la realización de las tácticas y estrategias adecuadas se logrará lo siguiente:

- Mejorar el desempeño de sus empleados mediante los incentivos.
- Tener una mejor comunicación entre empleado, cliente y propietario.
- Control y estabilidad de cada una de las actividades de los empleados.
- Implementar las técnicas recibidas en la capacitación de servicio al cliente.

- Aumentar los conocimientos sobre los productos que se ofrecen en la farmacia.
- Aumentar la productividad de cada empleado.
- Lograr una mayor cobertura de clientes mediante el posicionamiento en el mercado de su sector.
- Captar y retener clientes, aumentando así la cartera de Farmacia Elite 3.

## **CONCLUSIONES**

1. La Farmacia Elite en comparación a la Cadena Cruz Azul es rentable y posee similitud en precios y su ubicación en el mismo sector de análisis. Posee capacidad en servicio y atención. Se identificó falencias en falta de productividad porque no usan las Tics, marketing ni logística.
2. Existe demanda de cliente en épocas estacionales y de clientes frecuentes que se acercan por medicación continua.
3. La Farmacia Elite sí es viable y sostenible frente a cualquier tipo de cadena de farmacias, a pesar de ser un negocio nuevo y pequeño ha continuado creciendo y siendo rentable en estos 3 años, por lo cual no se considera que deba salir del mercado.

## **RECOMENDACIONES**

1. Aprovechar los recursos existentes para la mejorar las estrategias de marketing y tecnología con la finalidad de gestionar el control del negocio obteniendo amplitud del mercado y productividad.
2. Brindar un mejor servicio a la demanda existente otorgando promociones mensuales por épocas estacionales y por tipo de medicamento.
3. Mantener el negocio e implementar la propuesta de plan de estrategias con la finalidad de obtener una mayor rentabilidad y ampliarlo para así contribuir con fuentes de empleo generando nuevas sucursales.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abata, E. (2011). Estrategias de promoción y su incidencia en las ventas de la Farmacia El Salto en la ciudad de Latacunga. *Tesis de Grado Universidad Técnica de Ambato*. Ambato, Ecuador.
- Albarracin, V. (2006). Propuesta de Alternativas de Reducción de Costos para reacondicionar productos farmacéuticos en la empresa farma 1. *Programa de maestría en Dirección de Empresas*. Quito: Universidad Andina Simón Bolívar Sede Ecuador.
- Amit, R., Zott, C., & Massa, L. (2010). The Business Model: Theoretical roots, recent developments and future research. *IESE Business School-University of Navarra*, 22, 43.
- Andrade, M., & Sacoto, C. (2012). Estudio de factibilidad para la creación de una farmacia con franquicia de la cadena farmacéutica Cruz Azul en el Sector de la Av. Amazonas del cantón Milagro. *Proyecto previo a la obtención del título de Ingeniero Comercial*. Milagro: UNEMI.
- Baquiano, M. (2012). *Competitive advantage through innovation*. Obtenido de Inquirer Business: <http://business.inquirer.net/72685/competitive-advantage-through-innovation>
- Bowersox, D., Closs, D., & Cooper, M. (2007). Cadena de suministro en el siglo XXI. *Administración y logística en la cadena de suministros*. Bogotá, Colombia: McGraw-Hill.
- Casadesus-Masanell, Ramon, & Ricart, J. E. (2007). Competing through Business Models (A). *Harvard Business School Module Note*, 708-046.
- Condo, L. (2011). *Diario El expreso*.
- Correa, A., & Gomez, R. (2009). *Tecnologías de la información y comunicación en la gestión de almacenes*. Obtenido de Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal: [www.redalyc.org](http://www.redalyc.org)
- Dibrell, C., Davis, P., & Craig, J. (2008). Fueling innovation through information technology. *Journal of Small Business Management*, 46(2), 203-218.
- Ekos. (2012). ¿Está su empresa lista para la nueva Ley Orgánica de Regulación y Control del Poder de Mercado? *Revista Ekos negocios*.
- Ekos. (s.f.). *Ekos negocios*. Recuperado el 2013, de 2012: <http://www.ekosnegocios.com/empresas/RankingEcuador.aspx#>
- El expreso. (2011). Farmacias luchan por su territorio. *Diario El Expreso*.
- Estrella, R., & Ramírez, M. A. (2008). Proyecto para la creación de una compañía dedicada a la comercialización y distribución de productos farmacéuticos en el mercado ecuatoriano. *Tesis de grado previa a la obtención del título de Economista*.
- Farmacias Cruz Azul. (s.f.). Recuperado el 20 de 05 de 2013, de <http://www.farmaciascruzazul.com/CruzAzul/Mision.aspx>
- Ferro, X. (2011). La creación de la marca. *Ekos negocios Grandes marcas*, 48-83.
- Grupo Difare. (s.f.). Recuperado el 20 de 05 de 2013, de <http://www.grupodifare.com/dfarmacias.aspx?i=0>
- Hernández, C., López, M. A., & Meza, W. (2009). Proyecto de comercialización de una extensión de línea de fitofármaco en la ciudad de Guayaquil. *Tesis de grado*. Guayaquil: ESPOL.
- IMS. (s.f.). *Conozca qué factores críticos impulsan al sistema de salud ecuatoriano*. Obtenido de <http://www.imshealth.com/>
- INEC. (2010). *INEC-Instituto Nacional de Estadísticas y Censos*. Recuperado el 07 de 2013, de [www.inec.gob.ec](http://www.inec.gob.ec)
- Jacoby, J. (2008). Considering the Who, What, When, Where and How of Measuring Dilution. *Santa Clara Computer & High Tech Law Journal*, 24, 601-639. Nueva York: Issue 3.
- Kotler, & Keller. (2011). *Marketing Management* (14th ed.). (P. Hall, Ed.) Pearson.
- Kotler, P. (2012). *Marketing Management* (14th ed.). (P. Hall, Ed.) New Jersey: Pearson Education.
- Kotler, P., Keller, K., Cámara, D., & Mollá, A. (2011). *Dirección de marketing* (14 ed.). Madrid: Prentice Hall (Pearson).
- Ley de Producción, Importación, Comercialización y Expendio de Medicamentos Genéricos de Uso Humano, publicado en el Registro Oficial N° 162 de 9 de diciembre del 2005. (2005).
- Martínez, K. d. (2011). Estudio de factibilidad para la creación de una empresa productora de crema apitoxina (analgésico natural) y su comercialización en el mercado ecuatoriano. *Tesis previa a la obtención del Título de: Ingeniero comercial*. Quito: Universidad Politécnica Salesiana.

- Massuh Arreaga, W. (27 de 08 de 2013). El mercado farmacéutico superó los \$1.000 millones. *Diario el Expreso*, pág. 6.
- McClarnon, D. J. (2013). Mecanismo de Regulación de Medicamentos en el Ecuador. *Secretaría Técnica del Consejo Nacional de Fijación y Revisión de Precios de Medicamentos de Uso Humano*.
- Modéjar, J. A. (2007). *Percepción de la dispersión de precios por el consumidor en entornos virtuales*. Tesis doctoral de la Universidad de Castilla-La Mancha. Cuenca, 2006: Ediciones de la UCLM.
- Ogier, T. (2011). Farmacéutico pionero. *Latin Trade*, 16-18.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Tucci, C. (2005). Clarifying Business Models: Origins, Present and Future of the Concept. *Communications of the Association for information Systems*, 15, 751-775.
- Peris, M. (2008). La Logística Empresarial. *Distribución Comercial*. Madrid, España: ESIC.
- Pharma Exec. (2012). *The Pharma exec 50*. Obtenido de <http://www.pharmexec.com/>
- Porter, M. E. (2008). La ventaja competitiva de las naciones. Argentina: Vergara.
- Porter, M. E. (2008). The Five Competitive Forces that Shape Strategy. *Harvard Business Review* 79(57), 86-93.
- Porter, M. E. (2010). Ventaja competitiva. *Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México: CECSA.
- Porter, M. E. (2011). Estrategia Competitiva. *Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México: CECSA.
- Prieto, I. (2010). *Análisis Económico del Sector Farmacéutico: Efecto de los Trips en la difusión de la innovación farmacéutica en países en vías de desarrollo*.
- Quezada, A. (2011). La industria farmacéutica en el Ecuador: Mirando hacia adelante. *E+E*, 7-11.
- Real Academia Española. (s.f.). *Diccionario de la lengua española* (22 ed.). Madrid, España.
- Reglamento General para la Fijación, Revisión y Control de precios de los Medicamentos de Uso Humano publicado en el Registro Oficial No. 460 1-06-2011. (2011).
- Ricart, J. E. (2009). Modelo de Negocio: El eslabón perdido en la dirección estratégica. *Universia Business Review*, 13-25.
- Rivera, F. E., & Quishpe Carrera, M. I. (2002). *Mejoramiento de procesos del sistema de comercialización establecido por la cadena de farmacias franquiciadas Cruz Azul en la ciudad de Quito*. Tesis de Grado de Universidad Tecnológica Equinoccial, Quito.
- Saavedra, M. L., Molina, F., & Domínguez, D. (2012). El asociativismo como estrategia para enfrentar un mercado competitivo: Un estudio de caso de las pequeñas empresas farmacéuticas. *Quipukamayoc Revista del Instituto de Investigación de la Facultad de Ciencia Contables*, 20(38), 189.
- Shafer, S., Smith, H., & Linder, J. (2005). The power of business models. *Business horizons*, 48, 199-207.
- Suarez, B. (2011). Impacto de la política en las integradoras como una forma de alianza estratégica pequeña y mediana empresa dle ramo farmacéutico. *Tesis para obtener la especialidad en impuestos*. México D.F.
- Teran, D. J., & Escobar Koziel, D. L. (2008). *Precio, Disponibilidad y Asequibilidad de Medicamentos y Componentes del Precio en Ecuador*. Informe de una investigación de Acción Internacional para la Salud, AIS-Ecuador.
- Thompson Jr., A. A. (2012). *Administración Estratégica teoría y casos* (18ava ed.). México: Mc Graw-Hill.
- Uriostegui, A. (2012). Análisis de una Franquicia, Sector Farmacéutico. México, D.F.
- Veliz Resabala, J. L. (Agosto de 2013). Entrevista al administrador de Farmacia Elite 3. (N. Veliz, Entrevistador) Guayaquil.
- Veliz Solorzano, J. (2013). Entrevista realizada al franquiciado Cruz Azul. (N. Veliz, Entrevistador) Guayaquil.
- Vintimilla Burgos, R., & Espinel Martínez, R. (2000). *Competencia Monopolística y fallos de mercado en el sector farmacéutico de Guayaquil: Propuestas para su perfeccionamiento basado en un modelo de la ubicación espacial*. Tesis, Instituto de Ciencias Humanísticas y Económicas; Escuela Superior Politécnica del litoral.
- Wayne, D., Hoyer, & Jacoby, J. (2010). Consumer Psychology. In *Irving Weiner and Edward Craighead, 1, Fourth Edition*. NY: Corsini's Encyclopedia or Psychology.

## ANEXOS

Estimado usuario esta encuesta tiene la finalidad de facilitar información para un proyecto de investigación de mercado, quisiéramos que nos dé 10 minutos de su tiempo para que responda a las siguientes preguntas:

Sexo: F ( ) M ( )      Edad: \_\_\_\_\_

**1.- ¿Qué considera más importante en el momento de decidir a qué farmacia acudir? Válida solo 1 respuesta.**

Calidad y Confianza ( )

Atención al Cliente ( )

Precio ( )

Ubicación de la Farmacia ( )

Nombre e imagen de la farmacia ( )

**2.-Con qué frecuencia acude a comprar medicinas**

Frecuentemente ( )

Eventualmente ( )

**3.-A cuál farmacia acude frecuentemente?**

Fybeca ( )

Farmacias pequeñas (Elite) ( )

Sana Sana ( )

Cadena Cruz Azul ( )

911 ( )

**4.- Con qué frecuencia ha acudido a la farmacia Elite.**

Al menos una vez ( )

Acude regularmente ( )

Acude frecuentemente ( )

**5. Cómo considera la atención y servicios ofrecidos en la**

**Farmacia Elite:**

Excelente ( )

Muy Bueno ( )

Regular ( )

Malo ( )

**6. En promedio cuánto consumé al acudir a la farmacia.**

\$0-20 ( )

\$21-40 ( )

\$41-60 ( )

\$61-80 ( )

\$80 a más ( )

**7. Que productos compra con frecuencia?**

Productos de Higiene Personal ( )

Analgésicos y antibióticos ( )

Medicación continua ( )

**8. Cómo considera usted los precios de la Farmacia Elite con respecto a la competencia.**

Elevados ( )

Bajos ( )

Iguales ( )

**9. ¿El personal de la Farmacia le asesora e informa sobre los productos que adquiere?**

Si ( )

No ( )

A veces ( )

**10. En qué aspecto usted considera que debería mejorar la Farmacia. Valida solo 1 respuesta**

Atención al cliente ( )

Infraestructura ( )

Horario de atención ( )

Ofrecer promociones ( )

**Muchas Gracias por su colaboración**