Maestría en Administración de Negocios
Proyecto Integrador Caso de Negocio

Título de la propuesta o iniciativa: Recuperación de la Participación de Mercado de una cadena de farmacias de la provincia de El Oro.

Alexandra,VILLAVICENCIO ARIAS[a] y Javier Andrés ALMEIDA AGUIRRE[b] bajo la dirección de

Mayra Liuviana Vega Chica[c]

a Ingeniera Comercial. E-mail alexandra.villavicencio@uees.edu.ec
b Ingeniero Industrial. E-mail javier.almeida@uees.edu.ec
c MBA. PhD Directora de Postgrados, Facultad de Postgrados UEES - Universidad Espíritu Santo, Ecuador. E-mail mvegach@uees.edu.ec

SÍNTESIS: El proyecto se enfoca en recuperar la participación de mercado de una cadena de farmacias en la provincia de El Oro, Ecuador. Esto se debe a la competencia agresiva en la región y la pérdida de clientes hacia cadenas locales que se perciben como más asequibles y cercanas a las comunidades. El enfoque se centra en estrategias que mejoren la percepción de precios y aporten en la recuperación de los clientes.

DESCRIPCIÓN:

La cadena de farmacias ha experimentado una caída en ventas y participación de mercado en la región de El Oro. Esta situación se ha atribuido a factores como la competencia de precios más bajos, un número limitado de días de descuentos, y una percepción desfavorable de precios. La estrategia propuesta aborda estos desafíos mediante el ajuste de precios, promociones

	específicas, y una campaña de reposicionamiento.
DEFINICIÓN DE LA OPORTUNIDAD:	El mercado de farmacias en el sector socioeconómico C y D valora los precios accesibles y los descuentos. La oportunidad radica en reposicionar la cadena de farmacias como una opción competitiva en precio y fidelizar a los clientes a través de promociones que respondan mejor a sus expectativas y necesidades locales.
OBJETIVO RELEVANTE DEL NEGOCIO:	Incrementar en un 2.5% la participación de mercado en la región de El Oro para el año 2025, con respecto a 2023. Adicionalmente, se busca un crecimiento del 25% en ventas, un aumento en el número de transacciones del 14.1%, y un incremento del 9.6% en el ticket promedio.
ALTERNATIVAS DE ANÁLISIS ELEGIDA:	**Estrategia de Posicionamiento Competitivo y Fidelización de Valor:** Esta alternativa combina una nueva política comercial de precios y una campaña de reposicionamiento de la marca. Incluye ajustes de precios y aumento en los días de descuento para captar clientes sensibles al precio y fortalecer la percepción de valor. La campaña de reposicionamiento complementa esta política, destacando los “mejores precios” y los beneficios exclusivos de la cadena, diferenciándola del competidor principal de la región y atrayendo tanto a nuevos clientes como a los existentes.

1.1.1 Antecedentes:

La cadena de farmacias evaluada, existe en el mercado nacional desde noviembre del año 2000, se dirige al segmento de mercado de Nivel socioeconómico C y D, ciudadanos que utilizan transporte público, su lenguaje es directo y sencillo, confían en su farmacia de barrio porque los conoce, es cercana, los asesoran y les dan ahorro en medicinas.

Esta marca se creó como un modelo de franquicia, con la finalidad de dar apoyo y seguridad a los farmacéuticos tradicionales que debían mantener su negocio en un mercado competitivo.

Respetando el sentido de negocio tradicional y familiar que han tenido las farmacias en Ecuador, la cadena lo ha potencializado con varias herramientas que han profesionalizado a las farmacias para mantenerse y permitir que más personas accedan a medicamentos.

La marca, ha impulsado el emprendimiento al convertir a dueños de farmacias independientes en microempresarios farmacéuticos, quienes reconocen las ventajas y oportunidades de ser parte de una marca valorada por el consumidor.

Otro de los principales beneficios que los diferencia con el modelo de franquicia, es la CERCANÍA que los franquiciados tienen con los clientes, ya que estos, al ser del barrio, pueden ofrecerles un servicio personalizado, pues conocen sus necesidades.

La marca de farmacias lidera en la preferencia de los clientes a nivel nacional ya que la perciben como una marca que les ofrece ahorro, confianza, cercanía y variedad, beneficios que está reforzando constantemente para cuidar la economía de los clientes. Uno de los beneficios más valorados por ellos es que en las farmacias siempre encuentran su medicina completa.

Al mes de marzo del 2024 la franquicia, que es considerada la más grande del país, cuenta con más de 1.500 farmacias y la mayor cobertura con presencia en 184 localidades abarcando las cuatro regiones: Costa, Sierra, Oriente y las Islas Galápagos.

El Plan de fidelización de la marca ofrece beneficios a sus clientes para que ahorren más; ayuda a cumplir el tratamiento médico enviando notificaciones al paciente y ofrece medicinas gratis o descuentos especiales en compras acumuladas, además de descuentos y promociones

A continuación, la misión y visión de la marca:

- **Misión:** Somos la franquicia de farmacias líder del mercado ecuatoriano, con la mayor cobertura, que cuida la salud de la comunidad con atención confiable.

- **Visión:** Ser la franquicia de farmacias líder, ofreciendo surtido y variedad de productos con precios competitivos, mediante una plataforma de servicios, procesos estandarizados y asesoría personalizada, enfocada en el ahorro y la salud de la familia.

1.1.2 Contexto Entorno Comercial

El mercado de farmacias de Nivel Socioeconómico C y D es muy dinámico por cuanto está dirigido a clientes sensibles al precio, además valoran que se les hable con honestidad y los beneficios de ahorro que se les ofrecen sean tangibles.

De acuerdo con la información señalada por los directivos de la cadena de farmacias, existe una gran preocupación por los resultados de ventas de la zona El Oro. Esta zona está conformada por las ciudades: Machala, Piñas, El Guabo, Huaquillas, Zaruma, Pasaje, Santa Rosa, Portovelo y Arenillas; siendo la primera mencionada la que representa el 80% de la venta de la zona.

Luego de obtener los datos solicitados a la cadena de farmacias, se realizó un análisis comparativo para comprender las pérdidas que los directivos de la empresa comentaban.

La cadena de farmacias muestra, a partir de estos datos, una caída significativa, en la zona de El Oro del 1 de enero al 31 de diciembre del 2023 vs los mismos periodos anteriores 2021 y 2022, estos datos se muestran en el Gráfico 1.

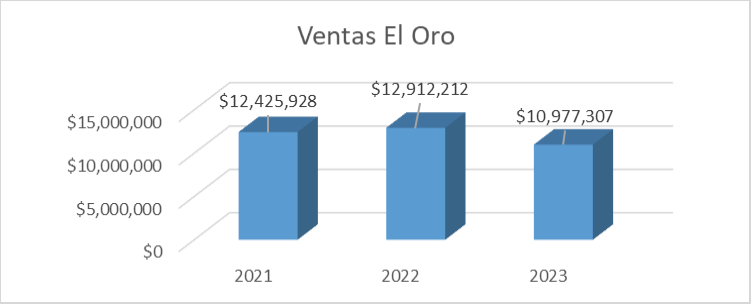


Gráfico 1: Ventas en dólares de la zona El Oro de la cadena de Farmacias del 2021 al 2023 (Enero 1 al 31 de Diciembre).

De acuerdo a la información proporcionada, la cadena de farmacias ha caído un 12% en ventas en el 2023 con respecto al 2021 y; un 15% con respecto al 2022.

Esta pérdida en ventas trae consigo la pérdida de puntos de participación de mercado en la misma zona para la cadena de farmacias, de acuerdo con lo que se muestra en el siguiente gráfico:

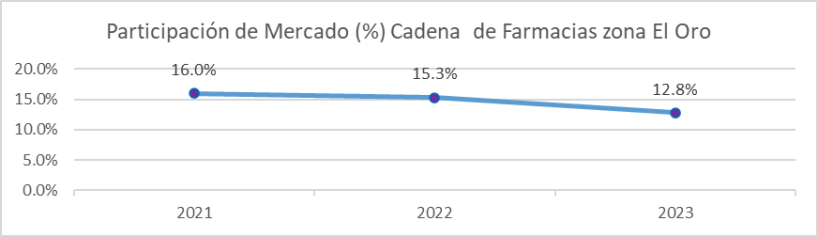


Gráfico 2: Participación de Mercado de la zona de El Oro de la Cadena de Farmacias del 2021 al 2023 (Enero 1 al 31 de Diciembre).

Como se muestra, el año 2023 presenta una pérdida de 3.2% con respecto al año 2021 y de 2.5% con respecto al 2022.

Sin duda, luego de tomar en cuenta la pérdida en ventas y también los 2.5 puntos que se pierden de participación de mercado en el transcurso de un año, se levantan alertas al equipo de dirección de la empresa y los lleva a dar prioridad a la generación de planes que busquen dar un giro a estos resultados. (Empresa Farmacéutica, 2024)

1.1.3 Contexto de la Regional

Al ser una farmacia Nacional, donde su matriz se encuentra en una de las ciudades más grandes del país, se presentan competidores regionales con estrategias locales lo cual dificulta el ser competitivos en la zona.

En El Oro, en el año 1990 en la ciudad de Huaquillas, Ecuador; nace Farmacias Mía, posicionándose, consistentemente con el paso de los años, entre los líderes de la industria al sur del país.

A abril del 2024, Farmacias Mia cuenta con una red de más de 57 puntos de venta ubicados en las provincias de El Oro, Loja, Guayas, Azuay y Zamora Chinchipe; al sur del Ecuador. La cadena atiende a un promedio de 10 millones clientes al año, ofreciendo un catálogo de más de 14.000 diferentes productos de marcas comerciales enfocadas a ayudar a la salud y bienestar de sus clientes.

A continuación, la misión y visión de la marca regional:

- **Misión:** "En farmacias Mia nos esmeramos por ofrecer la mejor experiencia, productos y precios, porque nos importa la salud y bienestar de la familia."

- **Visión:** "En el 2025 seremos reconocidos por innovar y desafiar la forma de hacer farmacia, mejorando la eficiencia, servicio y enfoque para que nuestros clientes ahorren y sonrían más."

Uno de los beneficios que ofrece a sus clientes, a nivel promocional, son 7 días de descuentos al mes (los dos primeros días, los días quince y diecisiete, y; los tres últimos días del mes) en todos sus productos, lo cual es muy valorado por ellos y los ha ayudado a posicionarse como una farmacia que ofrece mejores precios vs la competencia. Esto se pudo demostrar al tener un equipo dedicado en su región, ya que es la matriz donde operan directamente.

Farmacias Mía también realiza constantemente acciones focalizadas para los clientes de El Oro, como auspicios de eventos de la localidad, fiestas municipales, entre otros, lo que le permite generar una conexión más cercana con sus clientes y crear ese sentido de pertenencia de la marca en la comunidad.

Sus locales son de tipo autoservicio con excelentes ubicaciones esquineras, y excelente atención. Como parte de sus beneficios, ofrece un plan de puntos por las compras realizadas en la farmacia. (Página Web: Farmacias Mia, s.f.)

1.1.4 Evolución del número de transacciones

Debido al ingreso de la competencia en los últimos años, y la fuerte actividad promocional que han implementado, ha sido inevitable para la cadena de farmacias, recibir un impacto en el número de clientes que visitan las tiendas. Esto sin duda trae un impacto negativo a los resultados de las ventas versus los volúmenes presupuestados, trayendo consigo reducciones en la participación de mercado.

Podemos observar en el Gráfico 3 la pérdida que ha tenido la cadena de farmacias en la zona de El Oro en cuanto al número de transacciones por año, lo que va de la mano con el número de clientes que son atendidos por la cadena.

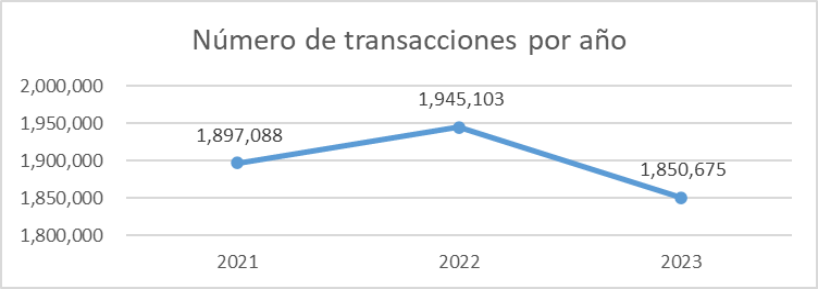


Gráfico 3: Evolución del número de transacciones del 2021 al 2023 (Enero 1 al 31 de Diciembre).

1.1.5 Identificación de Oportunidad

De las diferentes causas que se podrían llegar a identificar y que están asociadas a la pérdida en puntos de participación de mercado de la empresa en una zona específica, se pueden nombrar:

- Pérdida de ventas
- Pérdida de clientes
- Competencia agresiva
- Poca cercanía administrativa con personal de la zona
- Riesgo país e inseguridad

Sin embargo, centraremos el análisis en identificar todos los factores relacionados a la pérdida de clientes; tomando en cuenta que es una variable que tiene un impacto directo sobre la participación de mercado de la zona.

1. **Formalizar la declaración de la O/P**

Luego de identificar el riesgo que la compañía presenta para los próximos años donde la tendencia de la participación de mercado podría mantenerse a la baja, se define como problema la pérdida en puntos que esta variable ha tenido. Con la finalidad de conocer un poco más sobre los factores que estarían afectando a esta variable se utilizan dos técnicas de exploración:

a) **<u>Lluvia de ideas</u>**

Para la primera parte del desarrollo de este caso, se planifica una sesión de ideación con el equipo de personas que se definen como actores claves; con ellos se busca generar la mayor cantidad de ideas que aporten a posibles soluciones o alternativas que aporten a la resolución de objetivos. (Osborn, 1953).

Como resultado de esta sesión se obtuvo el siguiente listado de enunciados:

- La competencia tiene precios más bajos.
- La competencia tiene más días de ofertas.
- La competencia comunica de forma constante las ofertas.
- El consumidor dice que somos caros.
- La competencia tiene un plan de puntos interesante.
- Hemos cerrado locales.
- La competencia tiene excelentes ubicaciones de locales.
- La competencia por ser originaria de la zona tiene mejores relaciones.
- Los puntos de venta tienen falta de mantenimiento
- La competencia ha crecido mucho últimamente.

Toda esta información se considera como información valiosa para la definición del problema y como hallazgos importantes para el planteamiento de alternativas de solución.

b) <u>5 Por qué's</u>

Con la finalidad de indagar en las razones por las cuales la compañía podría estar perdiendo clientes y, en efecto, la participación de mercado, se utiliza esta técnica para conocer de un causal a otro las razones que están afectando estas métricas.

En el Anexo 1 se muestran los resultados del uso de esta herramienta, donde junto al mismo grupo con el que se construyó la lluvia de ideas, se pidió que aportaran con respuestas a los 'por qué' de cada fase de la metodología. (Ohno, 1988)

Como resultado de este análisis, se logró identificar que existen serios problemas de asignación de recursos para la zona donde se está planteando el problema, lo que ocasiona que el servicio al cliente no sea lo que espera.

También se identificó que hay definiciones que se realizan en la compañía a nivel regional o nacional y no de forma específica para la zona; esto hace que el tratamiento que se le da a la zona sea igual al del resto del país sin tomar en cuenta las variables específicas que hacen que la competencia tenga mayor participación. De igual forma ocurre con las ofertas, las cuales se definen a nivel nacional y se replican a todas las zonas.

A partir de toda la información mencionada se plantea el problema formal de la siguiente manera:

Problema: Pérdida de participación de mercado de la provincia El Oro de una cadena de Farmacias de Nivel Socioeconómico C-D al 31 de Marzo del 2024 con relación al 2023.

2. Identificar objetivos a partir de la O/P

Tomando en cuenta que la variable principal de liderazgo de la cadena en la zona de El Oro, es la participación de mercado, se definen los siguientes objetivos:

➔ **Objetivo general:**

Incrementar en un **2.5%**, la participación de mercado de la cadena de farmacias en la zona El Oro al 31 de diciembre del año 2025, con relación al 2023.

➔ **Objetivos específicos:**

- Crecer las Ventas en un **25%** en la zona de El oro al 31 de diciembre del año 2025, con relación el 2023.
- Aumentar el número de transacciones de la cadena de farmacias en la zona El Oro en un **14.1%** al 31 de diciembre del año 2025, con relación el 2023.
- Incrementar el ticket promedio de la cadena de farmacias en la zona El Oro en un **9.6%** al 31 de diciembre del año 2025, con relación el 2023.

A partir del número que se estima como nuevo ticket promedio y número de transacciones, se realizó una proyección de cuánto sería el incremento en ventas. Se estimó de igual manera un incremento del tamaño de mercado según los datos históricos, y con estos números se calculó cómo se aspira que cambie la participación de mercado. (Heizer, 2014).

3. Establecer prioridades en sus objetivos

A partir de los indicadores mencionados, se espera que esto traiga un impacto directo sobre la meta principal de la compañía para el año 2025:

Crecer en ventas a nivel nacional en un 4% a diciembre 31 del 2025, con respecto al año 2023.

Es clave priorizar la recuperación de la participación de mercado si se espera un crecimiento en ventas. La competencia se mantiene constantemente activa, por lo que será prudente realizar un análisis exhaustivo de las diferencias que existen entre las propuestas de valor de la cadena de farmacias versus su o sus competidores más fuertes identificados.

4. Asignar indicadores de seguimiento y control para las opciones, además de los criterios o indicadores para comparar las opciones

Los Indicadores, asociados al proyecto que nos va a permitir evaluar los avances de los planes implementados en la región El Oro son:

➔ % de Participación de Mercado

➔ % de Cumplimiento de Ventas

➔ Número de Transacciones

➔ Monto del Ticket Promedio

Nos apoyaremos en el área de Planificación Estratégica para el seguimiento de los objetivos de Ventas, número de transacciones y monto de ticket promedio, los cuales serán evaluados de forma mensual. (Tu Dashboard, 2020).

El equipo de Inteligencia de Mercado presentará el resultado de porcentaje de participación de manera trimestral. Además, los resultados de ventas y ticket promedio serán compartidos a los administradores de las farmacias de manera semanal para que puedan revisarlos con el personal de su farmacia.

Todos los indicadores definidos, serán colocados en un tablero, que será difundido a todos los mandos medios y altos de la compañía de manera mensual. Adicional a esto; dentro del comité mensual se implementarán planes de acción correctivos en caso de ser necesario. En este comité de evaluación participarán las áreas de ventas, mercadeo, política comercial e inteligencia de negocios. (Esquembe, 2015)

Otros:

- ➔ Resultados de percepción de precios por zona.
- ➔ Comparativo real de precios. Tabla Vs competencia.
- ➔ # de Clientes Afiliados y ticket promedio de afiliados 2021, 2023, 2023. Nacional y de la zona El Oro.

2. Explorar, limitar y formalizar las alternativas

Como parte de la exploración realizada en las fuentes de información, a través de: entrevistas al equipo comercial de la zona, equipo de categorías, información de estudio de mercado de percepción de precios en la ciudad de Machala, así como la exploración de prácticas nacionales realizadas para la recuperación de ventas en esta industria, hemos identificado las siguientes opciones de alternativas de solución para el problema definido previamente:

1. El estudio de mercado de percepción de precios en la ciudad de Machala se realizó a una muestra de 50 personas a través de encuestas presenciales y telefónicas, cuyo objetivo fue de conocer la percepción de precios de las cadenas de farmacias y la calificación de los precios que pagan por los productos. (Monroe, 2003).

   Del estudio, obtuvimos los siguientes hallazgos:

   - El 79% de los encuestados manifestaron que Farmacias Mía tiene los precios más bajos, en comparación con la cadena de farmacias evaluada, la cual tiene el 32% de aceptación

- Farmacias Mía, Comunitarias y Farmacias Económicas son las cadenas de farmacias consideradas con los precios más bajos; mientras que, Pharmacy´s y Farmared´s son las farmacias con los precios más altos y ya no piensan comprar en ellas.
- Fybeca y Su Farmacia tiene los precios altos, pero van a seguir comprando en ellas porque siempre encuentran lo que necesitan y porque son cadenas reconocidas en la ciudad.
- En Farmacias Mía la mayoría de encuestados realizó su última compra y el 52% califica como muy buenos los precios. Y, el 71% afirma que comprará nuevamente en esta farmacia.
- Con respecto a los motivadores de compra de los clientes de la zona. de la farmacia evaluada, el 81%, se concentran en:
  - ➢ Encontrar su medicina completa
  - ➢ Cercanía de las sucursales
  - ➢ Encuentra productos de calidad
  - ➢ Descuentos, promociones y acumulación de puntos

Mientras que la calidad de atención es un motivador que representa el 5%. (Anexo 2)

De lo anteriormente expuesto podemos sugerir las siguientes alternativas:

➔ Implementar una nueva política comercial en la zona, analizando la actual versus la competencia.

➔ Diseñar una campaña de reposicionamiento de la marca enfocado al mensaje de que la farmacia tiene los mejores precios.

➔ Fortalecer el plan de fidelización con acumulación de puntos.

2. De la técnica de exploración y lectura sobre buenas prácticas en recuperación de participación de mercado obtuvimos información importante que podría ser aplicada al problema identificado.

   - La importancia de que el cliente conozca de los beneficios que una compañía ofrece; muchas veces los esfuerzos se concentran en desarrollar planes de descuentos e innovaciones de nuevos productos, y sin embargo no hay un trabajo robusto en comunicación. (Schiffman, 2010).
   - Así mismo se menciona la importancia de conocer al cliente, no únicamente en sus datos básicos sino también en la identificación de sus preferencias de acuerdo con su perfil e historial de compra, esto permite realizar una comunicación enfocada y con una mayor probabilidad de aceptación por

parte del consumidor para el proceso de decisión de una futura compra. (Solomon, 2018).

- Por otro lado, se menciona también la oportunidad de trabajar dentro del marco del marketing social, donde se logra generar una conexión emocional con el consumidor a través del aporte que la acción de compra podría generar. (Machado, 2015).

A partir de esta información podemos mencionar como alternativas:

- ➔ Desarrollar un plan de comunicación de ofertas y productos nuevos, que permita que los clientes conozcan los beneficios que tendrían en la cadena de farmacias a diferencia del resto de competidores.
- ➔ Alimentar la base de datos de clientes con variables que se definan como determinantes para la segmentación de grupos, de acuerdo con los perfiles e intereses en común. (Wedel, 2000).
- ➔ Crear un programa de ayuda social a fundaciones u organizaciones benéficas importantes para la zona a partir de las ganancias que obtiene la compañía en cada ticket transaccionado.

3. Realizamos un taller de ideación con el equipo comercial de la zona, de marketing, trade y especialista de datos de la matriz, el cual estuvo conformado por 5 personas: Jefe Regional de la Zona, Coordinador de Inteligencia Comercial, Jefe de Marketing, Jefe de Ventas Nacional, Analista de Trade Marketing. (Krueger, 2015).

   En la conversación surgieron diferentes puntos de vista sobre las oportunidades existentes por el conocimiento de lo que ha funcionado en el mercado a nivel de productos y en la competencia, como:

   - La competencia nacional tiene una marca blanca de productos de consumo la cual ayuda a posicionar su marca.
   - El líder de mercadeo mencionó que el ticket promedio del afiliado de la cadena de farmacias es superior al ticket promedio del cliente que no está afiliado, por lo cual se debe analizar si existe una oportunidad de aumento del mismo para la zona.
   - Mencionaron que la imagen de la marca ha sido descuidada en el tiempo y los locales necesitan mantenimiento en todo el espacio y cambio de letreros para refrescar la mima.
   - Sobre la cobertura indicaron que la competencia tiene una ventaja respecto al número de locales y se necesita mejorar algunas ubicaciones de las farmacias.

   Sobre la retroalimentación de la problemática que existe en la zona, surgieron las siguientes alternativas para la recuperación de ventas:

- ➔ Creación de una marca blanca a precio de genéricos para fortalecer la presencia de marca de la farmacia en la región.
- ➔ Incrementar el número de días de descuentos que la cadena tiene al mes para recuperar la percepción negativa que tiene el cliente de nuestros precios Vs la competencia.
- ➔ Identificar las farmacias que más decrecen sus ventas en la localidad para establecer planes focalizados con el equipo comercial en las mismas.
- ➔ Implementar servicio a domicilio con un operador local.
- ➔ Armar un plan de expansión para aumentar la cobertura de la zona.
- ➔ Analizar la información de clientes afiliados y ticket promedio, en comparación con el ticket nacional para identificar oportunidades de mejora.
- ➔ Realizar un acercamiento con el Municipio de la ciudad de Machala para participar en actividades que aporten a la salud de la comunidad como caravanas médicas, donación de medicinas, actividades en patronato municipal en caso de existir.

.

4. En una entrevista con el Especialista de categorías de la marca, nos mostró una información de participación de mercado de categorías de consumo, a nivel nacional de la cual obtuvimos el siguiente hallazgo:

   - Existen oportunidades de aumentar participación de mercado en las categorías de productos relacionadas al cuidado de la piel, principalmente en la categoría dermocosmética, la cual tiene una oportunidad de más del 10% según el crecimiento del mercado.

   De acuerdo con lo identificado podemos sugerir las siguientes alternativas:

   - ➔ Implementar una nueva exhibición de productos de dermocosmética.
   - ➔ Realizar promociones diferenciadas en la zona para los días de cuidado de la piel que la marca tiene definidos.
   - ➔ Realizar actividades segmentadas con clientes afiliados que compren este tipo de productos para incrementar el ticket promedio.

Formalización de las alternativas

Para poder identificar las alternativas, que sean de mayor aporte al objetivo de recuperación de participación de mercado, realizamos una matriz de ponderación costo beneficio. (Alvarez, 2024). En el Anexo 3 se muestra el detalle de esta matriz junto a la calificación que se le dio a cada alternativa.

Agrupamos las 15 alternativas que surgieron en las diferentes técnicas de exploración realizadas, luego de eso procedimos a unir las que tenían algún tipo de similitud y quedaron 12; de este grupo, escogimos 3 alternativas, las que identificamos que serán las de mayor impacto al objetivo general planteado del proyecto:

1. Implementar una nueva política comercial de precios en la zona, analizando la actual versus la de la competencia que incluya el incremento del número de días de descuentos que la cadena tiene al mes para recuperar la percepción negativa que tiene el cliente de nuestros precios versus la competencia, así como también establecer promociones diferenciadas para los días de cuidado de la piel y belleza.

   Costo: de las tres alternativas quizás esta represente el costo mayor, dado a que se evaluará una nueva escala de precios que seguramente traerán un impacto negativo inicial al margen bruto de los productos que se venden en esta zona.

   Impacto: a pesar de la reducción del margen de ganancia, se espera que, al conseguir la disminución de precios y aumento de los días de descuento, se capte un mayor volumen de ventas de la zona, lo que beneficiará al número de transacciones que se registran en la zona, y en efecto un incremento en el porcentaje de participación. (Lambin, 2003).

2. Diseñar una campaña de reposicionamiento de la marca de farmacias enfocado al mensaje de que la farmacia tiene los mejores precios, reforzando la comunicación de ofertas y productos nuevos, que permita que los clientes conozcan los beneficios que tendrían en la cadena de farmacias a diferencia del competidor principal

   Costo: se evaluarán los costos asociados al plan de mercadeo para la difusión de las ofertas e innovaciones, identificando cuáles serían los medios de comunicación y canales correctos mediante los cuales se conseguiría captar mayor audiencia objetiva.

   Impacto: se espera que esta alternativa tenga como resultado un cambio en la percepción del cliente en cuanto a los precios de la cadena de farmacias, impactando directamente en el volumen de ventas, y por consiguiente en la participación de mercado. (Ries, 2002)

3. Fortalecer el plan de fidelización de la zona, a través de acciones que incrementen el ticket promedio de afiliado.

   Costo: el levantamiento de información junto al ingreso y actualización de la misma, a través de la herramienta de CRM que posee la empresa, corresponden a los montos que se deberán evaluar para poner en marcha esta alternativa.

   Impacto: como beneficio económico se evaluará el porcentaje de incremento que tendría el ticket promedio del cliente afiliado una vez implementadas las mejoras en el plan de fidelización, el aumento de este ticket promedio impactará en el aumento de las ventas de los clientes afiliados de la cadena.

Es importante recalcar que, dentro de las alternativas seleccionadas, no incluimos la mejora en la satisfacción del cliente puesto que este motivador de compra, según el estudio de percepción de precios, dio como resultado que la calidad de atención es un motivador que representa el 5% en comparación con el 81% que se concentró en buenos precios, promociones, medicina completa y cercanía. Esto nos permite corroborar que las alternativas seleccionadas están alineadas al objetivo del proyecto.

El siguiente paso con estas alternativas escogidas, será el de revisarlas con los ejecutivos de la cadena de farmacias para verificar su aporte y el equipo con el cual debemos continuar trabajando para su desarrollo e implementación.

3. Analizar y Valorar las alternativas

De acuerdo con la retroalimentación recibida por parte de los ejecutivos de la cadena de farmacias, respecto de las alternativas que hemos planteado, procedimos con el análisis y valoración de cada una para sustentar sus aportes a los objetivos planteados.

3.1 Evaluación Cuantitativa y Cualitativa de Implementar una nueva política comercial de precios en la zona, para recuperar competitividad.

Esta alternativa busca adaptar una nueva política de precios que se construya de manera sectorizada, considerando los precios contra los que se compiten en la zona de El Oro, con la finalidad de mejorar así el volumen de ventas a pesar de que esto represente la reducción de margen de ganancia.

Costos asociados

Esta estrategia representa inversión en tres aspectos claves:

- Ajuste de precios para productos seleccionados.
- Incremento en los días de descuento que se comunican a los clientes.
- Promociones diferenciadas por familia de productos, en cuidados de belleza y salud digestiva.

- **Ajuste de precios:**
    - Según un estudio de percepción de precios realizado en octubre de 2023 en la ciudad de Machala, el 79% de los encuestados consideró a Farmacias Mía como la cadena con los precios más bajos, mientras que la cadena de farmacias analizada obtuvo apenas un 32% de aceptación. Este dato subraya

la importancia de reposicionar la marca como una opción competitiva en precios.

- En la aplicación de esta alternativa, se estima una inversión de $300,000 anuales. Este valor corresponde a la reducción de precios que se realizaría para toda la zona. Con esto se espera disminuir la percepción de que la cadena de farmacias es 'cara' en comparación a la competencia. A partir de esta inversión de $300,000 que se refleja directamente en la disminución de precios, se proyecta que la compañía sacrificaría un 2.3% de margen bruto.

- **Incremento de días de descuento**
  - Un informe del 2023 de la Cámara de Comercio de Ecuador sobre el consumo en sectores vulnerables reveló que el precio sigue siendo el factor más influyente en la decisión de compra del segmento socioeconómico C y D. Este estudio también destacó que las promociones y descuentos son percibidos como un indicador de valor por el consumidor.

  - Actualmente la cadena de farmacias cuenta con 4 días de descuento en el mes, mientras que la cadena líder ofrece 7 días de descuento. Es decir, la reducción de margen del 1.1% es la que se obtendría por la inclusión de 3 días de descuento dentro del mes. El 60% de esta reducción de margen deberá ser cubierto por la compañía, mientras que el 40% se espera cubrirla con los proveedores.

    El hecho de incrementar el número de días de actividades promocionales en el mes traería una reducción del margen de ganancia mensual, estimado de $150,000 anuales lo que representaría una disminución del 1.1% de margen.

- **Promociones y ofertas diferenciadas: cuidados de la piel y belleza**
  - Según un estudio de mercado de Euromonitor International, la categoría de dermocosmética ha mostrado un crecimiento anual del 12% en América Latina, destacando su relevancia en mercados emergentes como Ecuador. La implementación de promociones en esta categoría puede captar a consumidores interesados en productos de cuidado personal

  - Para la implementación de días de descuento en familias de producto específicas se estima una inversión de $100,000 anuales. Esta implementación se realizaría tomando en cuenta la tendencia de crecimiento que tiene la categoría en la zona, por lo que se prevé que esta parte de la estrategia atraiga a los clientes que valoran la dermocosmética. El valor total de esta inversión, se espera obtenerla a través de negociaciones con los proveedores, por lo que no afectaría al margen de la compañía.

.

Beneficios esperados

Dentro de los beneficios económicos esperados para la empresa, se consideran los siguientes:

- **Incremento del ticket promedio:** Se esperaría un incremento en el ticket promedio de la zona entre $0.30 a $0.40, lo que representaría un aumento del 5 al 7% del ticket promedio del 2023. Es importante considerar que al implementar una estrategia de aumento de actividades promocionales se pueda esperar una reducción del ticket promedio. Sin embargo, se esperaría que estas actividades motiven al incremento en volumen de las compras, y atraigan a nuevos consumidores de mercados específicos, como los relacionados a cuidado de belleza. Esto representaría un aumento en el ticket promedio.

- **Incremento en Ventas:** La nueva política de descuentos ubicará a la cadena de farmacias en una posición mucho más competitiva, abriendo la oportunidad de volver a captar a aquellos clientes que migraron a otras cadenas por factor precio. Se estima que esta nueva política aporte en un incremento del 20% anual con respecto al 2023, lo que representaría una venta para el 2025 de $13,172,768.

- **Incremento en participación de mercado:** Al ser más competitivos y lograr captar nuevos clientes que aportarán nuevos volúmenes de ventas, la cadena de farmacias podrá recuperar puntos en la participación de mercado. Con esta recuperación de cliente se esperaría un incremento del 1.5 al 1.8% de participación de mercado.

- **Aumento en el Número de Transacciones:** Gracias a los nuevos precios se espera que los clientes asistan con mayor frecuencia a las farmacias de la cadena. Muchos de ellos serían clientes que migraron a la competencia por haber encontrado mejores precios, por lo que al corregir esta variable se esperaría que gran parte de ellos vuelva a frecuentar los locales. Con el ajuste de precios se espera que el número de transacciones mejore en un 8 – 10%.

En el Anexo 4 se detallan los estimados mensuales y total año 2025 que se proyectan para los costos e ingresos de esta estrategia junto a una evaluación de márgenes estimados versus el 2023, donde se pudo verificar que gracias a esta implementación se obtendría un margen de ganancia de $49,092 mayor que el margen 2023.

Dentro de los beneficios cualitativos que se esperan gracias a la implementación de esta nueva política comercial podemos mencionar:

- **Percepción de precios competitivos:** Esta estrategia busca mejorar la percepción de los precios en la mente del consumidor, volviendo a la cadena de farmacias como un lugar más asequible. Como se ha mencionado, la cadena compite en el sector C-D donde el precio es un factor clave para la decisión de compra.

- **Aumento de frecuencia de visitas:** Al aumentar los días de descuento se espera que sea esto un incentivo para que los clientes visiten con mayor frecuencia las farmacias, generando una mejor relación con el cliente de lealtad y que mejore la

retención. El motivar a los clientes a visitar la cadena de farmacias en días específicos, ayudará a generar visitas de forma habitual.

- **Fortalecimiento de la competitividad en la zona:** La implementación de esta política comercial permitirá a la cadena de farmacias a competir de una manera más efectiva con las cadenas fuertes de la zona, quienes actualmente logran captar gran volumen de clientes a través de descuentos y promociones. Así mismo se espera lograr reducir la fuga de clientes que existe y que migran hacia las otras cadenas de la zona por la búsqueda de mejores precios.

Matriz de Pros y Contras de la Implementación de una Nueva Política Comercial

Aspectos	Pros	Contras
Impacto en Ventas	Incremento del 5 al 10% de ventas anuales	Reducción de margen de ganancia por la implementación de días de descuento
Percepción de Marca	Los clientes percibirán a la cadena como una opción más asequible	Posibilidad de dañar la percepción ganada en caso de reducir descuentos en un futuro. Podría asociarse la marca solo con descuentos dejando a un lado otros aspectos
Atracción de Clientes Nuevos	Los clientes regresarán a la cadena al verse atraidos por los nuevos precios en los días de descuento	Podrían atraerse clientes que únicamente buscan descuentos, sin intención de recurrencia.
Fidelización de Clientes	Aumento de visitas habituales por parte de clientes al motivarse por promociones	Clientes podrían volverse dependientes a los descuentos. Posible de las promociones para la fidelización
Sostenibilidad de la Estrategia	Política adaptable, se pueden ajustar los días de descuento en un futuro conforme cambie el mercado	Impacto negativo en márgenes si se depende excesivamente de las ofertas. Fácil replicamiento o refuerza de la estrategia por parte de la competencia.

Tabla 1. Matriz de Pros y Contras de la Estrategia Nueva Política Comercial

Gracias a la implementación de esta estrategia, se espera que el incremento en ventas alcanzado para el 2025 sea del 20% con respecto al 2023, lo que traería consigo un aumento en participación de mercado del 1.9% para el 2025 con respecto al 2023. Ambos crecimientos se muestran en las gráficas a continuación.

Gráfico 4: Histórico y proyección para la venta al 2025 por la Estrategia Nueva Política Comercial.

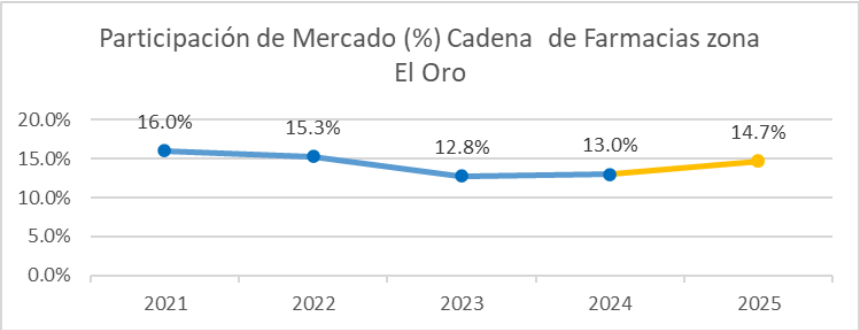


Gráfico 5: Histórico y proyección para la participación de mercado de la cadena de farmacias de la zona El Oro al 2025, por la Estrategia Nueva Política Comercial.

Conclusión:
La Política Comercial de Precios implica costos iniciales de $300,000 en ajustes de precios, $150,000 por el incremento de días de descuento y $100,000 en promociones diferenciadas, lo que reduce los márgenes en un 2.3% a corto plazo, pero incrementa ventas y participación de mercado a largo plazo. Operacionalmente, requiere ajustes en inventarios y capacitación del personal para gestionar mayores volúmenes y promociones.

Estos volúmenes de inversión sumarían en total $550,000 mientras que el incremental de ventas esperado es de $2,195,461, siendo la venta esperada para el 2025 de $13,172,768. Esto daría un margen bruto de $2,244,554 el cual es $49,092 mayor que el margen generado en el año 2023.

3.2 Evaluación Cuantitativa y Cualitativa de la Campaña de Reposicionamiento de la Marca

Cuantitativa

- **Impacto en Participación de Mercado:** Al reposicionar la marca con un mensaje de precios competitivos, es probable atraer clientes de la competencia (como Farmacias Mía), incrementando la cuota de mercado. Se espera que la participación de mercado aumente en aproximadamente 0.8% - 1% durante el primer año y continúe aumentando con el tiempo, contribuyendo al objetivo de incrementar la participación en 2.5% para finales de 2025.

- **Crecimiento en Ventas** Un mensaje efectivo de "mejores precios" y comunicación de promociones atraerá más clientes y aumentará las compras. La campaña podría incrementar las ventas en un 5% anual, lo cual aportaría significativamente al objetivo del 25% de crecimiento en ventas para 2025.

- **Aumento en el Número de Transacciones:** La percepción de precios accesibles suele incentivar visitas repetidas. Se espera un aumento de transacciones del 4% al 6% anual, contribuyendo al objetivo de crecimiento del 14.1% para 2025.

- **Incremento en el Ticket Promedio:** La campaña, al comunicar ofertas de productos nuevos y promociones, podría incentivar a los clientes a agregar más productos a sus compras. Esto podría incrementar el ticket promedio en un 3% - 4% anual, acercándose al objetivo del 9.6% en 2025.

Los costos asociados a estas alternativas, estás dados en función de la inversión requerida para la campaña de reposicionamiento en los medios y canales de comunicación adecuados para captar la mayor audiencia objetiva de la región.

Esta inversión se divide en dos fases durante el año: la fase de lanzamiento durante los 3 primeros meses y la fase de mantenimiento para los siguientes meses.

A continuación, mostramos el total anual de la inversión en comunicación por tipo de medio durante el año 2025, la cual es de $151.500.

#	MEDIOS	PRESUPUESTO ANUAL	%
1	TRADE	39,800	26%
2	TV	34,300	23%
4	DIGITAL	27,900	18%
3	VISIBILIDAD EXTERNA	21,200	14%
5	CRM	14,500	10%
6	RADIO	13,800	9%
		151,500	**100%**

Tabla 2. Detalle por rubro del presupuesto de la estrategia Campaña de Reposicionamiento

Además, hemos estimado el total anual del incremento a obtener sobre las ventas del año 2025 vs 2023, el cual es de $548,865. Este incremento, lograría que la

cadena de farmacias facture en el 2025 $11,526,172, lo que representaría un crecimiento del 5% de las ventas con respecto al 2023. La inversión de $151,500 para esta estrategia representa el 1.3% de la venta que se espera lograr en el 2025.

En el Anexo 5 se encuentra el detalle del año 2025 por mes donde se muestran las inversiones que forman parte de esta campaña junto a los incrementales que se esperan para la venta del año 2025. También se realizó un análisis de proyección de margen de ganancia a partir del margen obtenido en el 2023, donde se pudo observar que estas inversiones generarían para el año 2025 un margen con $41,727 menos que el margen generado en el 2023.

Cualitativa

- **Imagen de Marca:** Al enfocarse en el mensaje de precios accesibles, la farmacia se posiciona como una opción económica y confiable, alineándose mejor con las expectativas de los clientes del target, en la región de El Oro.

- **Diferenciación Competitiva:** Resaltar "mejores precios" y beneficios únicos fortalece la diferenciación frente a Farmacias Mía y otros competidores regionales, aumentando la lealtad y retención de clientes.

- **Fidelización:** Una campaña que también comunique los beneficios exclusivos (promociones, descuentos en productos posicionados, etc.) puede mejorar la retención de clientes actuales, incentivándolos a realizar compras más frecuentes.

Beneficios / Impacto: Los beneficios identificados para la alternativa presentada contribuirá a los objetivos planteados de la siguiente manera:

- **Sostenibilidad en Participación de Mercado:** Al posicionarse como una farmacia accesible en precios, la cadena puede ganar una base de clientes sólida que valore la relación calidad-precio. Esto es fundamental en la región de El Oro, donde los clientes son sensibles a precios y valoran promociones constantes. Con una campaña bien diseñada y mantenida, se espera que la farmacia logre el objetivo de aumentar la participación en un 2.5% al final de 2025.

- **Incremento en Preferencia de Marca:** Con el tiempo, la percepción de mejores precios puede fortalecer la lealtad de clientes actuales y atraer a clientes de la competencia, contribuyendo a una ganancia constante de participación de mercado.

- **Crecimiento de Ventas Progresivo:** A medida que la campaña consolida la imagen de precios competitivos, es probable que el volumen de ventas crezca en un

promedio del 5% anual, lo cual, junto con otras estrategias, debería permitir alcanzar el objetivo de crecimiento de ventas del 25% para 2025.

- **Incremento en Frecuencia de Compras:** Una percepción renovada de precios accesibles y promociones destacadas puede motivar a los clientes a visitar la farmacia con más frecuencia, lo que, a su vez, incrementa el número total de transacciones.

- **Aumento de Clientes en Puntos de Venta:** La campaña, al atraer nuevos clientes y fomentar la lealtad, contribuirá al aumento en transacciones. Se espera que el incremento de transacciones se sostenga y aporte al objetivo del 14.1%.

- **Incentivo a Visitas Repetidas:** Al comunicar ofertas atractivas, es probable que los clientes regresen para aprovechar las promociones, incrementando así el número de transacciones por cliente.

- **Ticket Promedio:** Aunque esta campaña se centra en la percepción de precios accesibles, la comunicación de productos nuevos y promociones puede alentar a los clientes a gastar más en cada visita. A medida que se implementen promociones enfocadas en productos de valor más alto, es probable que el ticket promedio aumente progresivamente, contribuyendo al objetivo del 9.6%.

Matriz de Pros y Contras de la Campaña de Reposicionamiento

Aspectos	Pros	Contras
Impacto en Ventas	Incremento proyectado del 5% anual en ventas, atrayendo a clientes nuevos y fidelizando a actuales.	La campaña requiere una inversión significativa en marketing, con un retorno de inversión potencialmente gradual.
Percepción de Marca	Fortalece la percepción de precios accesibles, diferenciando a la farmacia como la mejor opción de ahorro para clientes de Nivel C y D.	Puede ser necesario tiempo para que los consumidores perciban la farmacia como competitiva en precios frente a otros.
Atracción de Clientes Nuevos	Captura clientes de competidores regionales, incrementando el flujo de clientes en los puntos de venta.	Sin un mensaje efectivo, el impacto en la atracción de nuevos clientes puede ser limitado.
Fidelización de Clientes	Comunicar los beneficios exclusivos fomenta la lealtad y aumenta la frecuencia de visitas de los clientes actuales.	Si no se ajustan los mensajes según la respuesta del cliente, podría afectar la retención.
Sostenibilidad de la Estrategia	Posiciona a la marca a largo plazo como una farmacia accesible y competitiva en precios, generando un efecto sostenido en participación de mercado.	Puede ser imitada por competidores, requiriendo una inversión continua para mantener la ventaja.

Tabla 3. Matriz de Pros y Contras de la Estrategia Campaña de Reposicionamiento

Conclusión:

- La implementación de una nueva política de precios, acompañada por una campaña de reposicionamiento, es una estrategia sólida a largo plazo para mejorar la percepción de precios y posicionar a la farmacia como una opción accesible y confiable para los clientes de los segmentos C y D.
- Este enfoque busca aumentar la lealtad del cliente, atraer nuevos compradores y fomentar visitas más frecuentes, elementos clave para un crecimiento sostenible.
- Con un costo anual de $151,500 y un retorno proyectado de $548,865 en ventas, la campaña permite ajustes en tiempo real basados en la respuesta del cliente y los resultados de mercado, consolidando la posición de la farmacia como líder en precios accesibles y beneficios exclusivos, alineándose con los objetivos planteados para 2025, además requiere de una estrategia multicanal, monitoreo continuo y ajustes en tiempo real.

Gracias a la implementación de esta estrategia, se espera que las ventas tengan un crecimiento para el año 2025 del 5% con respecto al 2023, lo que haría que la participación de mercado aumente un 0.1% al 2025 con respecto al 2023. Esta información se ve reflejada en los gráficos a continuación:

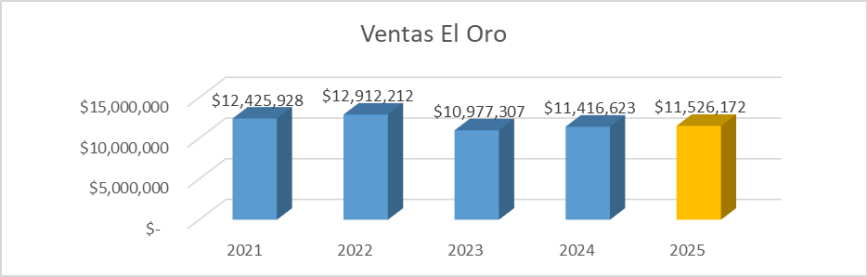


Gráfico 6: Histórico y proyección para la venta al 2025, de la cadena de farmacias zona El Oro, por la Estrategia Campaña de Reposicionamiento

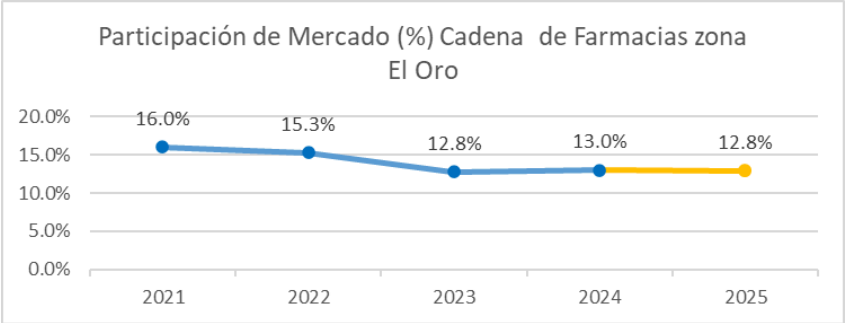


Gráfico 7: Histórico y proyección para la participación de mercado al 202, , de la cadena de farmacias zona El Oro, por la Estrategia Campaña de Reposicionamiento

3.3 Evaluación Cuantitativa y Cualitativa de Fortalecer el plan de fidelización de la zona, a través de acciones que incremente el ticket promedio de afiliado.

Cuantitativa

- **Impacto en Participación de Mercado:** Incrementar el ticket promedio de los afiliados, combinado con la fidelización, contribuye a retener una base sólida de clientes, lo que ayuda a sostener y posiblemente aumentar la participación de mercado. Se estima que esta acción podría aportar entre un 0.3% y 0.5% al crecimiento de la participación de mercado en el primer año.

- **Crecimiento en Ventas:** Al implementar mejoras en el plan de fidelización, se espera que el ticket promedio aumente en un 5% - 8% anual en los afiliados, impulsando el crecimiento en ventas. Esto podría contribuir en un 4% - 6% adicional en el crecimiento de ventas anual, acercando a la empresa al objetivo de crecimiento del 25% para 2025.

- **Aumento en el Número de Transacciones:** Un plan de fidelización fortalecido y que incluya un plan de puntos por las compras incentiva visitas repetidas, lo que

incrementa el número de transacciones. Se estima un aumento en la frecuencia de compra de afiliados de un 3% - 4% anual.

- **Incremento en el Ticket Promedio:** Con incentivos específicos como plan de puntos por las compras, descuentos exclusivos para afiliados en días especiales como su cumpleaños o promociones de productos de mayor margen, es probable que el ticket promedio de los afiliados se eleve en un 5% - 8% anual, alineándose con el objetivo de crecimiento del 9.6% para 2025.

Considerando que la cadena de farmacias, al inicio del plan, cuenta con una base de datos de 80.000 clientes afiliados, los costos asociados a esta alternativa están dados en función de los beneficios que les ofrezcamos por formar parte del mismo y la comunicación que realicemos para darles a conocer los beneficios, estimamos una inversión de $30.504 durante el año en comunicación a clientes afiliados.

En el Anexo 6 se detalla la inversión por mes, y en el Anexo 7 hemos colocado una estimación del número de clientes que tendremos por mes, considerando un incremento del 12% en el número, logrando un total de 89.251 clientes afiliados, que aportarán al objetivo general del proyecto.

Inversión Comunicación Afiliados	TOTAL
Inversión SMS El Oro	$29,693
Inversión Mailing El Oro	$811
TOTAL	$30,504

Tabla 4. Detalle del presupuesto de comunicación para la Estrategia Plan de Fidelización

El costo más significativo de la implementación de esta estrategia está dado por la plataforma de canje de puntos y el valor de los premios, lo que suma un total de $100,000. La propuesta de la acumulación de puntos abarca para los clientes la opción de canjear estos puntos por premios que serán parte de un catálogo que podrán visualizar en una plataforma, entre los premios que podrán elegir encontrarán artículos de hogar, de cocina, artículos y útiles para la escuela, y para aquellos clientes que logren acumular un número mayor de puntos tendrán la opción de canjearlos por premios más grandes como parlantes de música, cine en casa, artículos de línea blanca y hasta pasajes para viajes nacionales. (Peppers, 2011).

Cualitativa

- **Retención y Lealtad de Clientes:** Un plan de fidelización robusto no solo incrementa el ticket promedio, sino que también fortalece la lealtad, asegurando que los clientes afiliados elijan a la farmacia como su opción principal de compra. Esto es fundamental en un mercado regional como en el que se encuentra la cadena de farmacias analizada.

- **Percepción de Valor:** La mejora en el plan de fidelización (como beneficios exclusivos para afiliados) genera una percepción de valor agregado, diferenciando la marca de sus competidores y dándole una ventaja en retener a los clientes de manera sostenida.

- **Competitividad y Diferenciación:** Fortalecer el programa de fidelización posiciona a la cadena de farmacias como una opción de mayor valor en comparación con competidores que no cuentan con beneficios exclusivos, especialmente en el segmento de clientes de Nivel C y D que buscan maximizar su inversión.

Beneficios / Impacto: Los beneficios identificados para la alternativa presentada contribuirá a los objetivos planteados de la siguiente manera:

- **Retención y Aumento de la Participación de Mercado:** Fortalecer el plan de fidelización ayuda a retener a clientes actuales y a atraer a nuevos clientes afiliados, quienes valoran los beneficios exclusivos. Esto puede hacer crecer la participación de mercado, acercándose al objetivo del 2.5% para 2025.

- **Incremento en Ventas Sostenido:** La estrategia de fidelización incrementa la frecuencia de compra de clientes afiliados y su ticket promedio, lo cual se traduce en un aumento de ingresos recurrente. A largo plazo, este incremento en ventas puede contribuir de manera importante al objetivo de crecimiento de 25%, especialmente al incrementar el ticket promedio y la retención de clientes.

- **Aumento de Frecuencia de Visitas:** Un plan de fidelización sólido incentiva visitas recurrentes, contribuyendo al crecimiento en el número de transacciones de manera constante. Se espera que el número de transacciones aumente acercándose a la meta de 14.1% en 2025.

- **Aumento del Ticket Promedio:** Los beneficios y promociones exclusivos para afiliados impulsan a los clientes a gastar más en cada compra. Se espera que el ticket promedio crezca en un 5% - 8% anual, alcanzando y posiblemente superando el objetivo de incremento de 9.6% para 2025.

Matriz de Pros y Contras del Plan de Fidelización

Aspectos	Pros	Contras
Impacto en Ventas	Incremento en ventas proyectado entre 4% y 6% al año, al elevar el ticket promedio y atraer más transacciones de afiliados.	Requiere una inversión inicial en puntos adicionales por compras, descuentos y promociones específicas para afiliados.
Lealtad y Retención de Clientes	Mejora en la lealtad, asegurando una base de clientes más sólida y estable.	Los clientes podrían cambiar de farmacia si otros competidores imitan el programa de fidelización.
Atracción de Nuevos Clientes Afiliados	Incentiva a clientes actuales a afiliarse y a aumentar sus compras para aprovechar los beneficios exclusivos.	El beneficio de nuevos afiliados depende de que estos mantengan la fidelidad y no se afilien solo para promociones.
Diferenciación Competitiva	Fortalece la imagen de la cadena de farmacias como una opción que ofrece más valor, en comparación con otras.	Requiere monitoreo constante para asegurar que los beneficios sigan siendo relevantes y atractivos.
Posicionamiento a Largo Plazo	Contribuye a una percepción de valor y exclusividad, creando un diferenciador sostenido frente a competidores en la región.	Puede necesitar ajustes constantes en los beneficios ofrecidos, aumentando costos operativos.

Tabla 5. Matriz de Pros y Contras para la Estrategia Plan de Fidelización

Conclusión:

- Este enfoque en la fidelización no solo contribuye a los objetivos específicos, sino que también fortalece la posición de la farmacia en el mercado de El Oro. Los clientes afiliados suelen ser más leales, lo que proporciona estabilidad en ingresos y una base de clientes recurrentes.
- El Fortalecimiento del Plan de Fidelización demanda $130,504 anuales en comunicación y beneficios para afiliados, incrementando la base de afiliados en un 12% a corto plazo y el ticket promedio en un 5%-8% a largo plazo.
- Operacionalmente, requiere actualización del CRM y capacitación del personal para comunicar los beneficios del programa de forma efectiva.
- Al mejorar continuamente los beneficios exclusivos para afiliados, la farmacia puede adaptarse rápidamente a las tendencias del mercado y mantenerse competitiva, destacándose frente a competidores en el segmento C y D.

Gracias a la implementación de esta estrategia, se espera que las ventas tengan un crecimiento para el año 2025 del 5% con respecto al 2023, lo que haría que la participación de mercado aumente un 0.1% al 2025 con respecto al 2023. Esta información se ve reflejada en los gráficos a continuación:

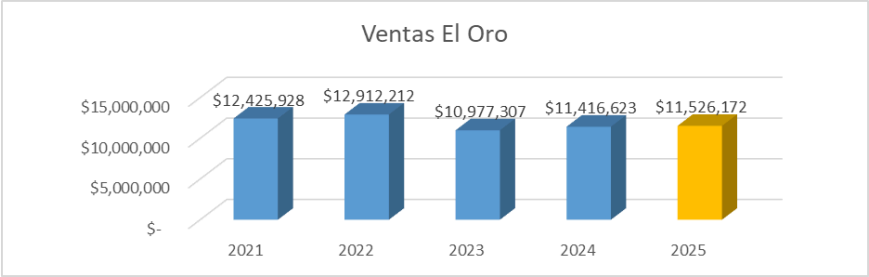


Gráfico 8: Histórico y proyección para la venta al 2025, de la cadena de farmacias zona El Oro por la Estrategia Plan de Fidelización

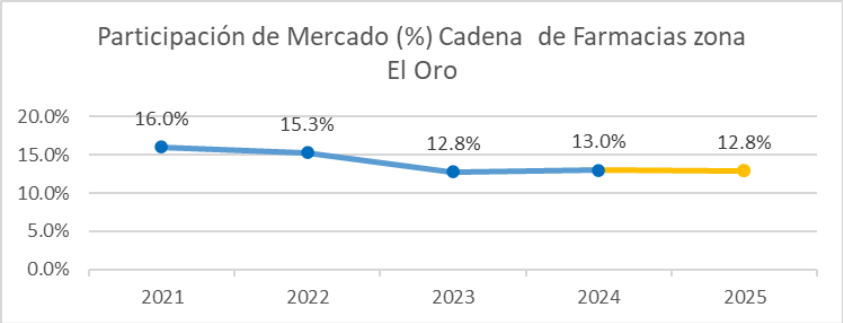


Gráfico 9: Histórico y proyección para la participación de mercado al 2025, de la cadena de farmacias zona El Oro por la Estrategia Plan de Fidelización

De las tres alternativas planteadas con sus respectivos análisis de Pro y Contras, concluimos que **la implementación conjunta de una nueva política comercial de precios y una campaña de reposicionamiento combina de manera efectiva la percepción de precios y la fidelización**, enfrentando los principales desafíos del mercado: pérdida de clientes y competencia agresiva. Esto está alineado con las prioridades del cliente C-D, sensibles al precio y atraídos por descuentos y promociones constantes. Estas alternativas se complementan al atacar dos aspectos críticos:

1. Competitividad en Precios: La política de precios, con ajustes específicos y aumento de días de descuentos, posiciona a la cadena de farmacias como una opción competitiva en un mercado altamente sensible al precio. Este enfoque busca reducir la fuga de clientes hacia competidores locales y captar nuevos clientes con promociones atractivas, impulsando un incremento en el volumen de ventas.

2. Reposicionamiento de Marca: La campaña de reposicionamiento refuerza el mensaje de precios competitivos y agrega valor a través de una comunicación continua de ofertas y productos destacados. Esto no solo mejora la percepción de la marca como una opción accesible y confiable, sino que también impulsa la frecuencia de visitas de los clientes actuales y promueve la atracción de nuevos compradores.

Esta fusión permite que ambas estrategias potencien sus beneficios mutuamente: la nueva política comercial genera una percepción de ahorro tangible para los clientes, mientras que el reposicionamiento de la marca amplifica este mensaje y refuerza el compromiso de la farmacia con la economía familiar.

A largo plazo, esta combinación fortalecerá la lealtad del cliente, contribuirá a alcanzar el crecimiento del 25% en ventas, y apoyará el aumento del 2.5% en participación de mercado para el año 2025. Además, esta estrategia integrada a la cual llamaremos **"Estrategia de Posicionamiento Competitivo y Fidelización de Valor"**, permite que la cadena de farmacias mantenga una posición competitiva frente a competidores locales, consolidando su presencia en la región.

Se realizó un análisis de margen bruto, donde se pudo validar que al fusionar estas dos estrategias la compañía lograría crecer el 25% en ventas que se espera, generando un margen bruto de $2,202,827 el cual es de $7,365 mayor que el del 2023 a pesar de la fuerte inversión que realizará.

En el Anexo 8 se muestra el detalle de las inversiones y los ingresos esperados de manera mensual para estas dos estrategias fusionadas.

Contribución a la experiencia del cliente y la percepción de valor del cliente de la alternativa seleccionada:

La "Estrategia de Posicionamiento Competitivo y Fidelización de Valor" transforma la **experiencia del cliente** al hacerla más accesible, personalizada y confiable. Simultáneamente, eleva la **percepción de valor** al reforzar la idea de precios competitivos, productos relevantes y atención proactiva, asegurando que los clientes sientan que obtienen más en cada interacción con la marca. Esta combinación fortalece la fidelidad del cliente, mejora la percepción de precios y asegura un posicionamiento sólido frente a competidores en el mercado.

A continuación, mencionamos los principales aspectos de cómo contribuye la alternativa seleccionada tanto en la experiencia al cliente como en la percepción de valor.

En la experiencia del cliente

- El incremento en los días de descuentos facilita el acceso a precios bajos en más días del mes, reduciendo la presión de planificar compras en fechas específicas y fomenta un hábito de visita frecuente, generando mayor cercanía y confianza hacia la marca.
- Las promociones diferenciadas por categorías clave, atiende necesidades específicas al ofrecer descuentos en productos relevantes como dermocosmética y salud digestiva y mejora la personalización de las ofertas, haciendo que los clientes sientan que la marca comprende sus prioridades.

- La campaña de reposicionamiento de la marca comunica claramente los beneficios de la marca, fortaleciendo la confianza y conexión emocional, además de posicionarla como una opción confiable y alineada con las necesidades económicas del cliente.
- La Comunicación efectiva de ofertas y productos nuevos, facilita la planificación de compras al ofrecer información clara y accesible e introduce elementos de interés y novedad, enriqueciendo la experiencia del cliente al interactuar con la marca.
- El Monitoreo continuo y ajustes en tiempo real, genera confianza al responder rápidamente a las necesidades del cliente con soluciones específicas y mejora la experiencia al reflejar que la marca escucha y valora las opiniones de los consumidores.

En la percepción de valor del cliente

- El incremento en los días de descuento refuerza la idea de una marca con "descuentos constantes", consolidándola como una opción asequible y competitiva.
    - Diferencia la marca frente a competidores con menos iniciativas promocionales.
- Las promociones diferenciadas por categorías clave: Posiciona a la marca como experta en cuidado integral al enfocarse en categorías de alta relevancia para el cliente y destaca frente a competidores al ofrecer promociones en productos con creciente demanda.
- La campaña de reposicionamiento de la marca: Incrementa la percepción de "precios competitivos" y "beneficios exclusivos", generando una mayor sensación de valor en las transacciones y refuerza la diferenciación frente a competidores menos efectivos en comunicar sus propuestas de valor.
- La comunicación efectiva de ofertas y productos nuevos: Refuerza la imagen de la marca como innovadora y orientada a satisfacer las necesidades del cliente e incrementa la percepción de calidad y variedad al destacar constantemente nuevos productos.
- El Monitoreo continuo y ajustes en tiempo real: Posiciona a la marca como flexible, comprometida con la mejora continua y receptiva a las expectativas del cliente y fortalece la relación cliente-marca al demostrar proactividad y atención personalizada.

Con relación a los indicadores que se han planteado, se espera que el impacto en ventas y participación de mercado se muestre tal como se presenta en las gráficas a continuación:

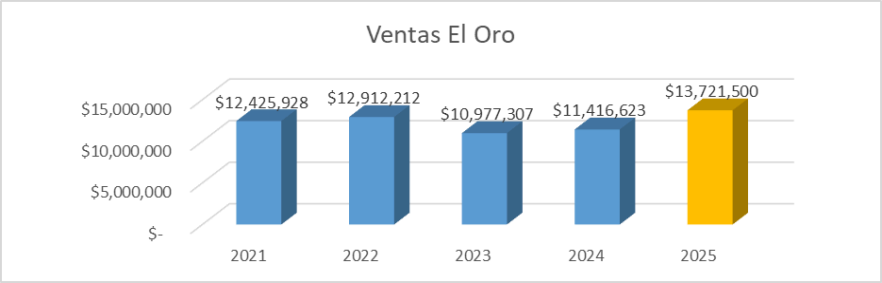


Gráfico 10: Venta de la Cadena de Farmacias zona El Oro con proyección al año 2025.

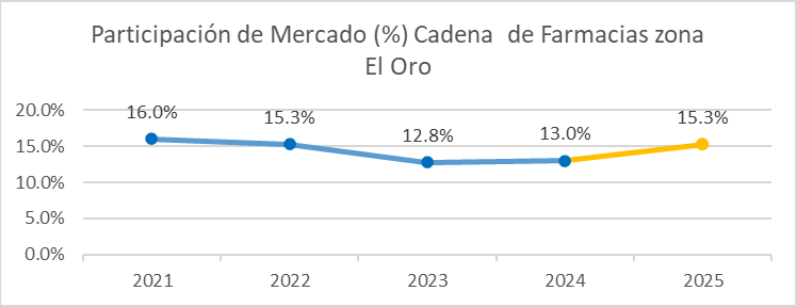


Gráfico 11: Participación de Mercado (%) de la Cadena de Farmacias zona El Oro con proyección al año 2025.

4. Evaluar Riesgos de la alternativa seleccionada

Considerando que a la alternativa seleccionada la hemos nombrado **Estrategia de Posicionamiento Competitivo y Fidelización de Valor,** mostramos a continuación el listado de posibles riesgos que podrían presentarse y afectar el éxito de la implementación de la misma:

- **Percepción limitada del cliente:** La campaña puede no cambiar la percepción de los clientes sobre los precios, especialmente si los competidores responden rápidamente con campañas similares.
- **Reacción de la competencia:** Competidores pueden responder con ofertas agresivas, reduciendo el impacto de la campaña en captar nuevos clientes.
- **Erosión del margen bruto:** ofrecer precios competitivos y promociones puede reducir el margen de ganancias si no se incrementa el volumen de ventas suficiente para compensarlo.
- **Falta de efectividad en la comunicación**: Si los canales elegidos no llegan efectivamente al segmento objetivo, la campaña podría no tener el alcance necesario.
- **Sobrecarga operativa y logística:** Un incremento en la afluencia de clientes podría sobrecargar los puntos de venta, afectando la experiencia del cliente.

- **Dependencia de resultados a corto plazo:** Puede que no se observe un retorno inmediato en términos de ventas o participación de mercado, afectando la percepción de éxito.
- **Posibilidad de confusión del mensaje:** Un mensaje mal ejecutado podría dar la impresión de una “rebaja de calidad”, dañando la imagen de la marca.
- **Riesgo de desgaste de marca:** Centrarse excesivamente en precios bajos podría hacer que la marca pierda valor a largo plazo.
- **Dificultades en la fidelización:** Los clientes atraídos únicamente por precios bajos podrían no ser leales a la marca.
- D**ependencia en descuentos:** Los clientes pueden llegar a depender de los descuentos y promociones, dejando sus compras en espera hasta los días de descuento.
- **Competencia imitando la estrategia:** Competidores podrían imitar fácilmente la estrategia de política de descuentos de una manera rápida dejando a la cadena de farmacias en la misma posición inicial.
- **Dificultad en aumentar precios posteriormente:** Potencial pérdida de los clientes que se logren ganar con la implementación de la estrategia en el caso de que se decida reducir días de promociones o porcentajes de descuento en el futuro.
- **Costos operativos no planificados:** El proceso de implementación podría requerir ajustes en los costos de inventarios, logística y marketing.

Se trabajó sobre una matriz de evaluación de riesgos utilizando una escala del 1 al 5 para definir los niveles de dos variables: probabilidad de ocurrencia e impacto sobre el éxito, siendo 1 el más bajo y 5 el más alto. (Aaker, 2014). Se obtuvieron los siguientes resultados:

Riesgo	Probabilidad de Ocurrencia	Impacto sobre el Éxito	Calificación del Riesgo
Dependencia en descuentos	5	5	25
Erosión del margen bruto	5	5	25
Reacción de la competencia	5	5	25
Falta de efectividad en la comunicación	3	5	15
Percepción limitada del cliente	3	5	15
Posibilidad de confusión del mensaje	3	5	15
Dificultad en aumentar precios posteriormente	4	3	12
Dificultades en la fidelización	4	3	12
Competencia imitando la estrategia	3	3	9
Costos operativos no planificados	3	3	9
Riesgo de desgaste de marca	3	3	9
Dependencia de resultados a corto plazo	2	3	6
Sobrecarga operativa y logística	2	3	6

Se identifican los primeros 6 riesgos como los más altos dado que son los que obtuvieron una calificación más alta al multiplicar las calificaciones de probabilidad de ocurrencia por el impacto sobre el éxito, mismos que requieren monitoreo constante y planes de mitigación: **reacción de la competencia**, **percepción limitada del cliente**, **erosión del margen bruto**, **falta de efectividad en la comunicación**, **posibilidad de confusión del mensaje**, y **dificultades en la fidelización**.

Y, los riesgos que dieron como resultado un impacto menos crítico, pero que requieren seguimiento y ajuste en la estrategia son: **sobrecarga operativa y logística**, **dependencia de resultados a corto plazo**, y el **riesgo de desgaste de marca**.

Para los 6 riesgos más altos, se definió el siguiente plan de mitigación, indicadores y responsables:

Riesgo 1: Dependencia de descuentos

Los planes de Mitigación para este riesgo pueden darse a través de una estrategia de fidelización, desarrollo de productos propios u otras promociones.

- **Estrategia de fidelización:** complementar los descuentos con planes de lealtad, como acumulación de puntos o el ofrecimiento de asesoría en salud.
- **Desarrollo de productos propios:** trabajar en el desarrollo de una línea de productos únicos de marca propia que permitan competir con precios bajos permanentemente.
- **Otras promociones:** trabajar en otros planes de ofertas que no sean únicamente sobre descuentos. Ejemplo: ‘compra una caja y recibe 3 unidades más gratis’.

Para mitigar este riesgo, se evaluará el incremento en la proporción de ventas generadas por clientes afiliados, con una meta de crecer en un 10% anual. Además, se medirá la participación de productos de marca propia en las ventas totales, con el objetivo de alcanzar

un 15% del total en el primer año, y la frecuencia de promociones no basadas en descuentos, que debe ser al menos de tres campañas mensuales.

El equipo responsable estará liderado por el Jefe de Mercadeo, con apoyo del Analista de Trade Marketing, el Jefe de Ventas y el Analista de CRM.

Riesgo 2: Erosión del margen bruto

Los planes de Mitigación para este riesgo pueden darse a través del monitoreo de precios, la segmentación de descuentos y el control de costos operativos.

- **Monitoreo de precios:** trabajar constantemente en el seguimiento y actualización de precios de acuerdo con los cambios del mercado, cuidando que los sacrificios más altos de margen se den únicamente en las temporadas que sea necesario y no de forma permanente.
- **Segmentación de descuentos:** enfocar los descuentos especializados en aquellos productos que generen volumen o que tengan altos márgenes de ganancia.
- **Control de costos operativos:** optimizar otros rubros que forman parte de la estructura completa de costos, como inventarios y distribución.

Una afectación negativa en el margen bruto sería uno de los impactos más graves que la empresa tendría que afectar en caso de presentarse, por lo tanto; si nos situamos en este escenario negativo, las acciones a tomar serían las siguientes:

- Focalización de descuentos: en productos de baja elasticidad de precios para mantener márgenes altos
- Introducción de descuentos “condicionales”: como ofertas vinculadas al ticket promedio. Ejemplo, un descuento adicional si se cumple un monto mínimo de compra.
- Optimización de inventarios: revisión de niveles de inventarios y periodos de reposición, buscando aumentar la eficiencia del reabastecimiento.
- Negociaciones con proveedores: renegociar términos y acuerdos para incluir mayores descuentos promocionales con afectación de margen compartido.
- Optimización de la cadena de suministro: implementar proyectos de eficiencia a partir de herramientas tecnológicas que mejoren procesos como ruteos, almacenamiento, entregas.
- Responder con promociones no basadas en precios: trabajar en programas adicionales como envíos gratis o programas de acumulación de puntos.

El seguimiento de este riesgo se realizará a través del monitoreo del margen bruto mensual, que debe mantenerse en un mínimo del 25%, la reducción en costos operativos, con una meta de disminuirlos en un 5% anual, y el análisis de la elasticidad de precios por categoría, que debe mantenerse menor a -1 para productos clave.

El equipo responsable estará liderado por el Gerente Comercial, apoyado por el Analista Financiero, el Analista de Logística y el Jefe de Compras.

Riesgo 3: Reacción de la competencia

Los planes de Mitigación para este riesgo pueden ser la diferenciación de marca, el monitoreo constante y los programas de fidelización especiales.

- **Diferenciación de marca:** resaltar en la campaña atributos que tiene la cadena que sean difíciles de copiar y que la diferencien del resto, como servicio personalizado o asesoría en la compra.
- **Monitoreo constante:** definir responsables y acuerdos para mantener un monitoreo constante de las acciones que realiza la competencia.
- **Programas de fidelización especiales:** establecer planes de fidelización difíciles de copiar, con beneficios exclusivos que incluyan alianzas con otros comercios que resulten atractivos para el consumidor.

Se establecerán como indicadores el tiempo de reacción frente a las campañas de la competencia, con un objetivo de menos de 15 días, el incremento en la percepción de diferenciación de marca, con una meta de crecer un 10% anual, y la retención de clientes actuales, que deberá mantenerse por encima del 85% anual.

Este riesgo será monitoreado por el Jefe de Inteligencia de Mercado, con el apoyo del Jefe de Ventas y el Analista de Mercadeo.

Riesgo 4: Falta de efectividad en la comunicación

Los planes de Mitigación para este riesgo pueden ser el análisis de segmentación y canales, así como una campaña clara y simple.

- **Análisis de segmentación y canales:** focalizar las inversiones de comunicación en los medios preferidos del segmento: redes sociales, radio, mensajería celular.
- **Campaña clara y simple:** cuidar el mensaje de la campaña para que sea construido pensando en una propuesta simple y fácil de asimilar para el consumidor.

Para este riesgo, los indicadores clave incluyen el alcance de la campaña, con un crecimiento esperado del 20% mensual, la tasa de conversión de campañas, que debe superar el 5%, y la penetración en medios preferidos, que debe representar al menos el 80% del presupuesto asignado.

El equipo estará liderado por el Jefe de Mercadeo, con el respaldo de la Agencia de Medios y el Analista Digital.

Riesgo 5: Percepción limitada del cliente

Los planes de Mitigación para este riesgo pueden ser: una campaña de educación al cliente, el refuerzo a largo plazo, encuestas y retroalimentación.

- **Campaña de educación al cliente:** Trabajar en la comunicación de los beneficios adicionales para el cliente, que no esté enfocada únicamente en 'precios bajos'.
- **Refuerzo a largo plazo:** Mantener una campaña sostenida para ganar y fortalecer la imagen de la cadena al ofrecer precios altamente competitivos.
- **Encuestas y retroalimentación:** Medir percepción del cliente y realizar ajustes a la campaña en caso de que sea necesario de acuerdo con los resultados.

Se monitoreará este riesgo mediante el Net Promoter Score (NPS), con una meta de aumentar cinco puntos anuales, la proporción de clientes informados, que debe alcanzar al menos el 70% en el primer año, y el porcentaje de clientes satisfechos, que debe mantenerse superior al 90%.

El equipo responsable estará encabezado por el Jefe de Atención al Cliente, con la colaboración del Jefe de Mercadeo y el Analista de CRM.

Riesgo 6: **Posibilidad de confusión del mensaje**

Los planes de Mitigación para este riesgo pueden ser: consistencia en la campaña, entrenamiento del personal y materiales de comunicación claros.

- **Consistencia en la campaña:** Asegurar la coherencia en el mensaje que se transmite en todos los puntos de contacto: personal de la tienda, redes sociales, material publicitario.
- **Entrenamiento del personal:** Capacitar al 100% del personal de las farmacias para asegurar que logren reforzar el objetivo de la campaña a los consumidores y sean un canal para resolver dudas.
- **Materiales de comunicación claros:** Trabajar en diseños fáciles de entender y con mensajes directos.

El éxito de la comunicación se evaluará mediante el nivel de entendimiento del mensaje, que deberá ser comprendido por al menos el 90% de los encuestados, la capacitación del personal, que debe alcanzar al 100% antes del lanzamiento, y la consistencia en puntos de contacto, verificando que el 100% de los materiales publicitarios sean auditados antes de su distribución.

Este riesgo será gestionado por el Jefe de Mercadeo, con apoyo del Gerente de Operaciones y el Jefe de Recursos Humanos.

5. Plan de Implementación

Con el fin de manejar un mejor orden en el proceso de implementación de la estrategia seleccionada "Posicionamiento Competitivo y Fidelización de Valor", se propone dividir todo el alcance en dos fases, donde la primera se trabajará desde la investigación de precios del mercado, hasta la puesta en marcha de los nuevos precios para la cadena y los nuevos días de descuento y; la segunda fase corresponderá a la implementación de la campaña de

comunicación, la cual necesita tener ya los nuevos precios y promociones de la cadena en el mercado para difundir los nuevos beneficios para el cliente de la manera más efectiva y con el mayor alcance posible.

Fase I
Definición y Ajustes de la Nueva Política de Precios y Descuentos

1. Análisis de Precios y Descuentos

Objetivo:
Identificar el 80/20 de los productos más sensibles al precio para los clientes de la zona y conocer las brechas que existen entre los precios que ofrece hoy la cadena de farmacias versus su competencia.

Actividades clave:
- Realizar un análisis de competitividad de precios, en el sistema con el que cuenta la cadena de farmacias, para identificar los productos de mayor demanda y que sean de gran relevancia y sensibles al precio, para el consumidor de la zona.
- Levantar la información de precios de cada uno de estos productos Vs el competidor más fuerte de la zona.
- Analizar los precios del competidor líder de la zona "Farmacias Mía" así como su estrategia de descuentos, esto incluiría: frecuencia de descuentos, productos a los que suelen ser aplicados, porcentajes de descuento comunes, etc.

Recursos para la implementación:
Equipo de análisis de mercado, base de datos de productos, ventas y precios de la cadena, sistema para análisis de información de productos de mayor rotación y precios.

Responsables:
- **Jefe de Mercadeo:** Recopilación de información de productos clave en la zona y sus precios a través de los mercaderistas.
- **Jefe de Ventas:** recopilar información del comportamiento de la zona en cuanto a actividades de descuentos.

Tiempo estimado de la implementación: 3 semanas

2. Definición de la Estrategia de Ajuste de Precios

Objetivo:
Establecer precios competitivos para la zona sin afectar drásticamente los márgenes de ganancia.

Actividades clave:

- A partir de la información obtenida del sistema, seleccionar los productos clave para el ajuste de precios, priorizando los de alta rotación y relevancia para los clientes.
- Determinar los nuevos precios que se aplicarán a estos productos de acuerdo a los precios que existen en el mercado.
- Establecer rangos de precios flexibles que permitan tomar decisiones rápidas en el camino, de acuerdo a cambios que se presenten en el mercado.
- Evaluar financieramente el impacto en margen que traería el ajuste de precios.
- Definir la nueva estrategia de precios en función de los objetivos del margen de la empresa.
- Implementar en el sistema de precios la nueva política comercial definida para la zona.
- Establecer un seguimiento semanal que permita garantizar que un buen nivel de competitividad frente a cualquier cambio de precios que haga la competencia frente a nuestra estrategia.

Recursos para la implementación:
Sistema de precios para la simulación de cambios de márgenes con respecto a las variaciones en precios, sistema de promociones para la actualización de nuevos precios (SAP).

Responsables:

- **Analista Comercial:** analizar los precios de la cadena de farmacias versus los precios de la competencia y proponer las nuevas escalas de precios en diferentes escenarios
- **Analista Financiero:** evaluar los impactos financieros que traerían de los nuevos posibles escenarios de ajustes de precios.
- **Gerente Comercial:** aprobar los nuevos precios y rangos de elasticidad de acuerdo con los análisis financieros presentados.

Tiempo de implementación: 2 semanas.

3. Definición de Días de Descuento

Objetivo:
Aumentar los días de descuento mensuales de 4 a 7, alineando la estrategia con lo que ofrece la competencia.

Actividades clave:

- Definir los días de descuento dentro del mes en los que se aplicarán los descuentos, con la finalidad de asegurarse de obtener la mayor afluencia de clientes. Esto podrían ser fines de semana o días post pago de sueldos, como arranque de mes o quincena.
- Negociar con los proveedores el porcentaje de descuento que se necesita que ellos asuman, con la finalidad de no golpear fuertemente el margen de ganancia para la compañía, haciéndolo de forma compartida y equilibrada.
- Implementar en el sistema de promociones, los acuerdos negociados para la zona.
- Armar cronograma de descuentos según las fechas definidas para compartir con las áreas involucradas en el proceso.

Recursos:
Software para armar cronogramas (Excel), Sistema ERP para registro y configuración de descuentos planificados (SAP).

Responsables:
- **Jefe de Compras:** Negociar acuerdos de costos de descuento compartidos con proveedores.
- **Jefe de Ventas:** Implementar el calendario de descuentos en las farmacias y comunicarlo al personal de ventas.
- **Jefe de Mercadeo:** Definir los días de descuentos a aplicar de acuerdo a tendencias del mercado.

Tiempo de implementación: 3 semanas.

4. Capacitación y Comunicación Interna

Objetivo:
Asegurar que la nueva política de descuentos sea correctamente transmitida al equipo comercial y fuerza de ventas de las farmacias, para su posterior comunicación a los clientes.

Actividades clave:
- Capacitar al personal de las farmacias sobre la nueva política de precios y promociones que tendrán los clientes.
- Desarrollar material de apoyo visual para que el equipo comercial tenga fácil y rápido acceso a la información que se está comunicando al cliente en caso de ser necesario.
- Definir una dinámica de retroalimentación con el fin de que el del equipo de ventas informe sobre los impactos en ventas que vaya generando la nueva política.

Recursos:

Material de capacitación, guías visuales impresas.

Responsables:

- **Jefe de Recursos Humanos:** diseñar y ejecutar los planes de capacitación para todos los niveles del equipo de ventas.
- **Jefe de Mercadeo:** apoyo el desarrollo de los diseños de las guías visuales para el personal.
- **Gerente Comercial:** asegurar la asistencia y cumplimiento de todo el equipo comercial dentro del plan de capacitación.

Tiempo de implementación: 2 semanas.

Fase II
Desarrollo, Puesta en Marcha de la Campaña y Evaluación de la Estrategia

1. Definición de Mensajes Claves y Estrategia Creativa

Objetivo:
Crear un mensaje claro, consistente y atractivo que permita transmitir la nueva estrategia al consumidor.

Actividades clave:

- Solicitar a la agencia creativa la propuesta de campaña de relanzamiento, con base en la información obtenida en el estudio de mercado realizado por la cadena de farmacias en la localidad.
- Revisar el concepto integral de la campaña propuesto por la agencia creativa: línea gráfica, slogans, voz de la campaña.
- Testar los mensajes aprobados con clientes de la zona a través de las mercaderistas.
- Realizar ajustes en caso de ser necesario y aprobar los mensajes atractivos enfocados a “mejores precios” que será utilizados en la campaña.

Recursos:
Equipo de agencia creativa, mercaderistas, Jefe de Mercadeo.

Responsables:

- **Analista de Mercadeo:** coordinar las sesiones de trabajo y dar seguimiento a los cronogramas pactados con la agencia externa.
- **Jefe de Mercadeo:** presidir las reuniones de trabajo internas y con la agencia, y aprobar los detalles de la campaña.
- **Mercaderistas:** brindar apoyo para la construcción de los equipos de trabajo (clientes) para las sesiones de retroalimentación.

Tiempo de implementación: 4 semanas.

2. Aprobación de Presupuesto de Marketing y Planificación de Medios

Objetivo:
Asegurar la aprobación del presupuesto de marketing y la selección de medios más efectivos para garantizar que el mensaje de posicionamiento llegue de manera impactante y clara al público objetivo de la localidad de El Oro.

Actividades clave:

- Solicitar a la agencia de medios una propuesta de inversión con estrategias basadas en datos del público objetivo y objetivos específicos de posicionamiento en El Oro.
- Revisar la propuesta de la agencia para garantizar:
    - Alcance adecuado.
    - Selección óptima de tipos de medios (digitales, tradicionales, locales).
    - Ajuste al presupuesto disponible.
- Realizar ajustes y aprobar la propuesta de medios en consenso con las áreas de Mercadeo y Compras.
- Asignar formalmente el presupuesto aprobado.
- Elaborar un calendario detallado para la ejecución de la campaña, incluyendo hitos y entregables específicos.
- Garantizar la alineación entre los objetivos de la campaña y las métricas clave de desempeño (KPI).

Recursos:
Presupuesto aprobado, Equipo de agencia de medios, Software de manejo y control de información (Excel, CRM).

Responsables:

- **Analista de Mercadeo:** Dar seguimiento a la implementación de la campaña, monitorear el gasto del presupuesto y mantener un registro actualizado y proporcionar retroalimentación continua sobre el desempeño de la campaña.
- **Jefe de Mercadeo:** Revisar y planificar la compra de espacios publicitarios en colaboración con la agencia y validar que la estrategia de medios está alineada con los objetivos de posicionamiento.
- **Jefe de Compras:** Negociar términos con proveedores de medios para maximizar el impacto del presupuesto asignado y garantizar que se cumplan los contratos y condiciones acordadas con los medios.

Tiempo de implementación: 4 semanas

3. **Producción de Materiales Publicitarios y Distribución a Puntos de Venta**

Objetivo:
Diseñar, producir y distribuir materiales publicitarios visuales y auditivos que soporten la campaña de posicionamiento de forma clara, efectiva y alineada con los objetivos de comunicación en todos los canales, incluidos los puntos de venta.

Actividades clave:

- **Diseño y Producción de Materiales Publicitarios:** Diseñar y producir anuncios para: **Televisión (**Spot de 30 segundos que refuerce el mensaje de precios competitivos y beneficios exclusivos), **Radio** (Jingles que destaquen las promociones y nuevos precios), **Digital** (Banners, videos cortos promocionales y contenido para redes sociales y página web), **Punto de venta** (Material POP Posters, exhibidores, volantes, pantallas digitales y señalética destacada).
- **Planificación y Coordinación de Distribución:** Consolidar un cronograma de entregas de materiales a los puntos de venta, priorizando ubicaciones estratégicas y validar la cantidad y especificaciones del material necesario por cada punto de venta.
- **Supervisión de la Implementación en Puntos de Venta:** Coordinar con los equipos de ventas y trade marketing para garantizar la correcta exhibición de los materiales publicitarios y verificar la instalación de pantallas digitales y otros elementos visuales en puntos clave.
- **Revisión y Aprobación del Material Publicitario:** Garantizar que el diseño y contenido estén alineados con los objetivos de la campaña y revisar la calidad de producción antes de su distribución.
- **Monitoreo y Ajustes:** Realizar visitas a puntos de venta para evaluar la implementación del material y recibir retroalimentación de los encargados en los puntos de venta y realizar ajustes según sea necesario.

Recursos: Equipo creativo de Agencia de diseño, productora audiovisual, y estudio de grabación, materiales como afiches, habladores**,** logística de transporte para distribución, y herramientas para seguimiento del cronograma (Excel)

Responsables:

- **Analista de Mercadeo:** Elaborar el cronograma de producción y distribución y hacer seguimiento al cumplimiento de las fechas pactadas con las agencias.
- **Jefe de Mercadeo:** Aprobar los materiales publicitarios diseñados y producidos. Y validar la coherencia del mensaje con la campaña general.
- **Analista de Trade Marketing:** Coordinar la entrega de materiales a los puntos de venta y supervisar la instalación del material en ubicaciones estratégicas.

- **Jefe de Ventas:** Gestionar la distribución del material publicitario a los puntos de venta y asegurar que cada punto de venta tenga el material necesario según el cronograma.

Tiempo de implementación: 6 semanas

4. Lanzamiento de la Campaña

Objetivo:
Introducir al mercado la campaña de comunicación de forma impactante y consistente, maximizando la interacción con el consumidor objetivo en los medios seleccionados y los puntos de venta.

Actividades clave:

- **Ejecución del lanzamiento masivo en medios:** Implementar la pauta publicitaria aprobada en televisión, radio y medios digitales según el calendario establecido en la planificación de medios y supervisar la programación y difusión de los mensajes en medios para garantizar el alcance esperado.
- **Activación en puntos de venta:** Coordinar eventos de lanzamiento en farmacias clave de la región de El Oro, destacando las promociones y beneficios exclusivos de la campaña e incluir dinámicas como descuentos en el lugar, demostraciones de productos, y entrega de materiales promocionales (volantes, muestras).
- **Interacción en redes sociales:** Ejecutar actividades de expectativa antes del lanzamiento oficial (teasers, publicaciones previas), realizar concursos y dinámicas que promuevan la interacción del cliente con los mensajes de la campaña, incrementando la presencia de marca en plataformas digitales y publicar contenido en tiempo real de los eventos locales y actividades en puntos de venta.
- **Supervisión y ajustes durante el lanzamiento:** Monitorear el desempeño de la campaña en tiempo real (alcance, interacciones, ventas incrementales) y recoger retroalimentación de clientes y equipos locales para realizar ajustes inmediatos si es necesario.

Recursos: Presupuesto aprobado para la campaña, plataformas de redes sociales, material publicitario producido en etapas anteriores, equipos locales.

Responsables:

- **Analista de Mercadeo:** Supervisar la ejecución del plan en los diferentes medios y actuar como enlace entre la agencia y los equipos locales para garantizar el cumplimiento del cronograma.
- **Jefe de Mercadeo:** Garantizar que todas las actividades se desarrollen según lo planificado y validar que el mensaje de la campaña esté alineado en todos los canales.

- **Jefe de Ventas:** Coordinar la participación de los equipos en puntos de venta durante los eventos locales y asegurar que las farmacias estén equipadas con el material necesario para la campaña.

Tiempo de implementación: 4 semanas

5. Seguimiento y Evaluación del Impacto de la Estrategia

Objetivo:
Monitorear los resultados de la implementación de la nueva estrategia de precios y comunicación para garantizar su efectividad, optimizar los recursos y realizar ajustes oportunos que maximicen el impacto en la participación de mercado y las ventas.

Actividades clave:

- Incorporar en las reuniones de comité mensual un espacio para el seguimiento y control de esta estrategia mediante indicadores.
- Medición de KPI's clave mensuales:
  - Ticket Promedio
  - Número de Transacciones
  - Cumplimiento del Plan de Ventas
- Medición de KPI's trimestrales:
  - Participación de Mercado.
- Desarrollar un tablero de control de seguimiento de ventas por farmacia en Power BI con datos actualizados diariamente, para visualización de líderes comerciales y personal. Incluir visualizaciones de ventas, participación de mercado y rendimiento de promociones específicas.
- Monitorear el rendimiento de los anuncios en redes sociales y otros medios así como evaluar el impacto de materiales publicitarios en puntos de venta mediante encuestas breves a clientes.
- Capacitar a los líderes comerciales y personal de ventas en el uso de las herramientas proporcionadas para evaluar el cumplimiento del objetivo e incorporar sesiones de retroalimentación sobre los hallazgos más relevantes y ajustar los procesos de implementación según sea necesario.
- Realizar análisis trimestrales de precios y promociones de competidores clave para ajustar la estrategia si es necesario e incluir una matriz de competitividad en el dashboard para evaluar la efectividad frente a los competidores.

Recursos: Software de análisis de datos (Power BI, Excel), Dashboard para seguimiento de ventas diaria, plataformas de análisis de desempeño publicitario (Google Analytics, redes sociales), recursos asignados para auditorías, encuestas, y talleres de capacitación.

Responsables:

- **Coordinador de Inteligencia de Negocios:** Desarrollar dashboard para seguimiento de ventas, generar y presentar reportes en las reuniones de comité mensual y trimestral.
- **Analista de Marketing:** evaluar el impacto de las inversiones en los diferentes medios.
- **Jefe de Marketing:** liderar la toma de decisiones y ajustes durante todo el proceso de implementación y seguimiento de la estrategia.
- **Jefe de Ventas:** Coordinar auditorías y supervisión de puntos de venta y garantizar la correcta implementación de descuentos y promociones.

Tiempo de implementación: Evaluaciones mensuales y trimestrales.

Hitos importantes

De todas las actividades descritas, se presentan a continuación aquellas que se consideran como críticas o sensibles ante el éxito de la implementación de esta estrategia:

- Análisis de precios y descuentos

Es fundamental para el éxito de esta estrategia el realizar un correcto análisis e identificación de los ajustes que se deberán realizar a los precios, ya que si este análisis no es preciso puede verse comprometida la competitividad.

- Negociación con proveedores de días de descuentos

El porcentaje que se ha definido que los proveedores deben asumir dentro de esta campaña es clave para asegurar la rentabilidad que se ha proyectado. La compañía por sí sola sufriría un impacto negativo en los dólares de margen de ganancia si estas negociaciones no tienen éxito.

- Definición de mensajes claves y estrategia creativa

Se debe asegurar que la campaña muestre un mensaje consistente, solo de esta manera será posible que el cliente perciba la marca de la manera que se espera, de una forma atractiva y clara.

- Lanzamiento de la campaña

Es importante asegurar que los responsables tengan claras todas las actividades que se les ha asignado, con el objetivo de cumplir los tiempos que se esperan para tener un lanzamiento exitoso.

En el Anexo 9 se detalla el cronograma de actividades junto a los responsables de cada una de ellas.

Conclusiones

- La metodología empleada permitió identificar y analizar un problema importante para el futuro crecimiento de una Cadena de Farmacias de la Provincia de El Oro dirigida al nivel socio económico C-D. Se pusieron en práctica herramientas como 5 por qué's y lluvia de ideas, con las que se lograron identificar causales de alto impacto asociados a la pérdida de puntos en la participación de mercado que la Cadena de Farmacias había sufrido durante los últimos años.
- Se plantearon 15 soluciones para combatir estas causas, y con la ayuda de una matriz de ponderación de costo-beneficio se identificaron las 3 soluciones que traerían un mayor impacto a la resolución del problema.
- La selección de indicadores como crecimiento en ventas, número de transacciones, ticket promedio y participación de mercado, fue crucial para medir el impacto de las posibles soluciones.
- Se realizó una evaluación cuantitativa y cualitativa para cada una de las 3 soluciones de mayor impacto. A pesar de que mediante el análisis cuantitativo se mostró una de las soluciones como la ganadora al traer un mayor beneficio en el margen de ganancia, se tomaron en cuenta otros aspectos como la comunicación efectiva y construcción de marca, que aportarían significativamente al crecimiento de la cadena de farmacias a largo plazo. Por lo que la decisión final fue fusionar las dos alternativas que beneficiarían de mejor manera a la cadena.
- La identificación y evaluación de los posibles riesgos garantizó la creación de planes de mitigación, que aseguren el éxito del proceso de implementación de la estrategia ganadora.
- El desarrollo de este caso de negocio proporcionó una experiencia académica que reforzó las habilidades analíticas, estratégicas y de implementación dentro de un entorno empresarial altamente competitivo.

Recomendaciones

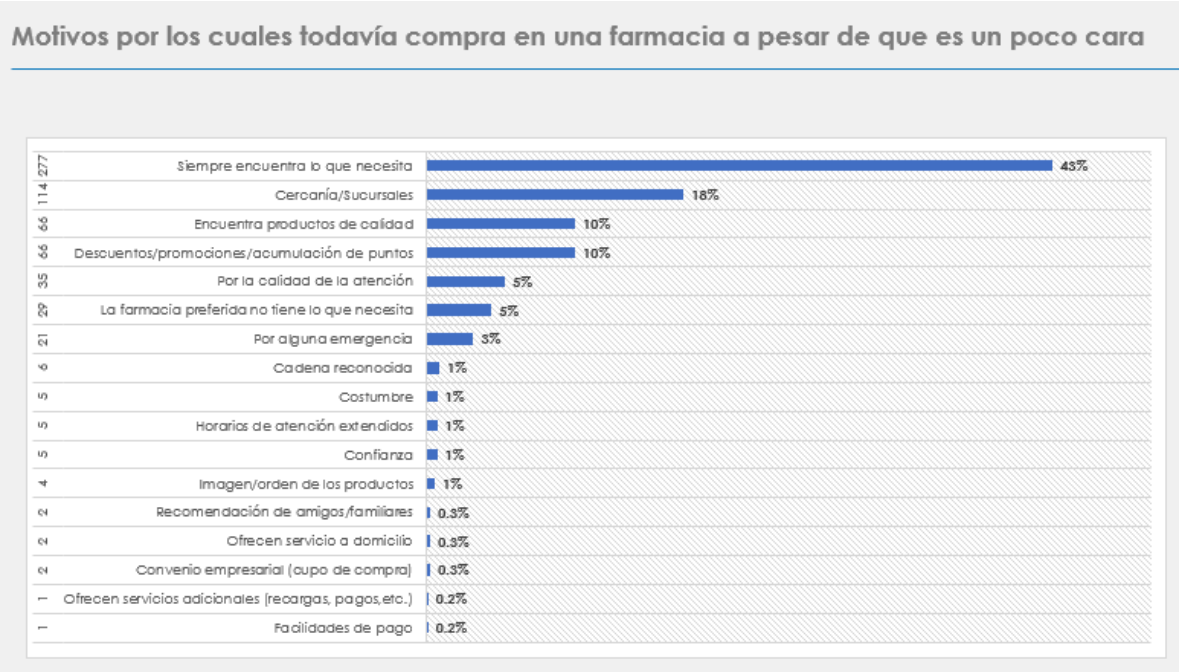
- Se recomienda para el desarrollo de futuros casos de negocio plantear concretamente los indicadores que ayudarán a validar el problema existente y a medir el impacto de las posibles soluciones a implementar. Esto permitirá también definir el alcance del caso del negocio de una manera robusta y enfocada.
- Se recomienda también tomar en cuenta la necesidad de crear espacios de conversación con los expertos o dueños del proceso a evaluar. Sin duda, la voz de la experiencia de aquellos que viven y perciben el problema en sus operaciones y negocios, otorgará una visión integral de los causales y posibles soluciones que se podrán plantear ante un problema.
- Finalmente se recomienda la inclusión de técnicas y herramientas utilizadas en el desarrollo de casos de negocios similares, como en este caso que se utilizaron 5 por qué's, lluvia de ideas, matrices de ponderación; esto ayudará a construir un caso de manera ordenada, sistemática y congruente entre una etapa y otra.

Anexos

Anexo 1: Matriz de Técnica de Exploración "5 por qué's"

Problema	¿Por qué?	¿Por qué?	¿Por qué?	¿Por qué?	¿Por qué?
Disminución de la participación de mercado en la zona El Oro	Precios no son competitivos	Precios mucho mas altos que los de la nueva competencia	Precios se definieron a nivel región, no zona		
		Competencia con mejores planes de ofertas	No se han revisado ofertas de la zona	Ofertas se definen a nivel nacional	
	Clientes no son fieles	No se cuenta con plan de fidelización como la competencia	Foco de desarrollo de planes en otras zonas del país	No se ha dado la importancia necesaria a la zona	No se han asignado recursos específicos para la zona
	Se cuenta con menos cobertura que la competencia	Porque no se ha desarrollado un plan de expansión en la zona	No se han asignado recursos específicos para la zona		
	Disminución en número de transacciones	Competencia tiene mejores precios	Precios se definieron a nivel región, no zona		
	Disminución del ticket promedio	Competencia cuenta con portafolio más extenso de categorías	No se ha hecho un levantamiento comparativo de portafolios	No se ha asignado personal para el levantamiento de información	
		Percepción de un mal servicio	Clientes mencionan que no reciben buena asesoría de vendedores	Vendedores no han sido capacitados	No se han asignado recursos específicos para la zona
	Competencia tiene mejor imagen y ubicaciones	No se ha realizado mantenimiento a los puntos	No se ha asignado presupuesto al matenimiento de la zona		
	Competencia tiene servicios diferenciados	No se desarrollan planes específicos para la zona			

Anexo 2: Estudio de mercado de percepción de precios de cadena de farmacias de la provincia de El Oro, sección motivadores de compra.



Anexo 3: Matriz de Ponderación Costo beneficio

No.	Alternativa	Tipo	Aporte a Objetivos	Costo	Impacto	Riesgo	Observación
1	Diseñar una campaña de reposicionamiento de la marca enfocado al mensaje de que la farmacia tiene los mejores precios, reforzando la comunicación de ofertas y productos nuevos, que permita que los clientes conozcan los beneficios que tendrían en la cadena de farmacias a diferencia del competidor principal.	Estudio de Percepción de Precios	Ventas	Medio	Alto	Bajo	Se unió con plan de comunicación de ofertas
2	Fortalecer el plan de fidelización de la zona, a través de acciones que incrementa el ticket promedio de afiliado.	Taller de Ideación	Ticket Promedio	Medio	Medio	Bajo	Conseguir la información
3	Implementar una nueva política comercial en la zona, analizando la actual versus la de la competencia que incluya el incremento del número de días de descuentos que la cadena tiene al mes para recuperar la percepción negativa que tiene el cliente de nuestros precios Vs la competencia así como establecer promociones diferenciadas en la zona para los días de cuidado de la piel.	Estudio de Percepción de Precios y Taller de Ideación	Ventas	Alto	Alto	Alto	Se unió la política comercial con el incremento de #de días de descuento y promoiones diferenciadas en la zona por estar relacionadas a la afectación del margen
4	Implementar una nueva exhibición de productos de dermocosmética en las farmacias de mayor venta.	Entrevista Especialista	Venta	Alto	Medio	Medio	Se puede conseguir
5	Armar un plan de expansión para aumentar la cobertura de la zona.	Taller de Ideación	Venta	Alto	Medio	Alto	NO tenemos la información
6	Realizar un acercamiento con el Municipio de la ciudad de Machala para participar en actividades que aporten a la salud de la comunidad como caravanas médicas, donación de medicinas, actividades en patronato municipal en caso de existir.	Taller de Ideación	Posicionamiento	Bajo	Medio	Alto	No tenemos indicadores de esta actividad
7	Identificar las farmacias que más decrecen sus ventas en la localidad para establecer planes focalizados con el equipo comercial en las mismas.	Taller de Ideación	Venta	Medio	Medio	Medio	NO tenemos la información
8	Creación de una marca blanca a precio de genéricos para fortalecer la presencia de marca de la farmacia en la región.	Taller de Ideación	Venta	Alto	Medio	Alto	El riesgo es muy alto y puede no ser aceptada en la localidad
9	Implementar servicio a domicilio con un operador local.	Taller de Ideación	Venta	Medio	Bajo	Medio	No dará un aporte mayor a la venta global
10	Crear un programa de ayuda social a fundaciones u organizaciones benéficas importantes para la zona a partir de las ganancias que obtiene la compañía en cada ticket transaccionado.	Exploración y Lectura	Posicionamiento	Medio	Medio	Medio	No tenemos indicadores de esta actividad
11	Alimentar la base de datos de clientes con variables que se definan como determinantes para la segmentación de grupos de acuerdo a perfiles e intereses en común.	Exploración y Lectura	Ticket Promedio	Bajo	Medio	Bajo	Esá inlcuida en la de clientes
12	Realizar actividades segmentadas con clientes afiliados que compren productos de Dermocosmética para incrementar el ticket promedio.	Entrevista Especialista	Ticket Promedio	Medio	Medio	Bajo	Está relacionada a las actividades a realizar con afiliados

Anexo 4: Proyección mensualizada de inversiones e ingresos esperados asociados a la estrategia Nueva Política Comercial

	COSTOS DE IMPLEMENTACIÓN												
RUBRO	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	TOTAL AÑO
AJUSTE DE PRECIOS	$9,000	$15,000	$15,000	$27,000	$27,000	$28,500	$28,500	$30,000	$30,000	$30,000	$30,000	$30,000	**$300,000**
INCREM DÍAS DESC TO	$4,500	$7,500	$7,500	$13,500	$13,500	$14,250	$14,250	$15,000	$15,000	$15,000	$15,000	$15,000	**$150,000**
PROMOCIONES DIF	$3,000	$5,000	$5,000	$9,000	$9,000	$9,500	$9,500	$10,000	$10,000	$10,000	$10,000	$10,000	**$100,000**
TOTAL INVERSIÓN	**$16,500**	**$27,500**	**$27,500**	**$49,500**	**$49,500**	**$52,250**	**$52,250**	**$55,000**	**$55,000**	**$55,000**	**$55,000**	**$55,000**	**$550,000**

	INGRESOS												
VENTA	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	TOTAL AÑO
VENTA 2023	$900,139	$823,298	$987,958	$1,042,844	$1,075,776	$911,116	$823,298	$812,321	$856,230	$878,185	$900,139	$966,003	**$10,977,307**
INCREMENTAL 2025	$65,864	$109,773	$109,773	$197,592	$197,592	$208,569	$208,569	$219,546	$219,546	$219,546	$219,546	$219,546	**$2,195,461**
VENTA 2025	**$966,003**	**$933,071**	**$1,097,731**	**$1,240,436**	**$1,273,368**	**$1,119,685**	**$1,031,867**	**$1,031,867**	**$1,075,776**	**$1,097,731**	**$1,119,685**	**$1,185,549**	**$13,172,768**
% INVERSIÓN/VENTA	1.7%	2.9%	2.5%	4.0%	3.9%	4.7%	5.1%	5.3%	5.1%	5.0%	4.9%	4.6%	**4.2%**

	% INVERSIÓN TOTAL/VENTA 2025												
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	TOTAL AÑO
AJUSTE DE PRECIOS	0.9%	1.6%	1.4%	2.2%	2.1%	2.5%	2.8%	2.9%	2.8%	2.7%	2.7%	2.5%	**2.3%**
INCREM DÍAS DESC TO	0.5%	0.8%	0.7%	1.1%	1.1%	1.3%	1.4%	1.5%	1.4%	1.4%	1.3%	1.3%	**1.1%**
PROMOCIONES DIF	0.3%	0.5%	0.5%	0.7%	0.7%	0.8%	0.9%	1.0%	0.9%	0.9%	0.9%	0.8%	**0.8%**
TOTAL INVERSIÓN	**1.7%**	**2.9%**	**2.5%**	**4.0%**	**3.9%**	**4.7%**	**5.1%**	**5.3%**	**5.1%**	**5.0%**	**4.9%**	**4.6%**	**4.2%**

	% INVERSIÓN ASUMIDA POR LA CADENA DE FARMACIAS/VENTA 2025												
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	TOTAL AÑO
AJUSTE DE PRECIOS	0.9%	1.6%	1.4%	2.2%	2.1%	2.5%	2.8%	2.9%	2.8%	2.7%	2.7%	2.5%	**2.3%**
INCREM DÍAS DESC TO (60%)	0.3%	0.5%	0.4%	0.7%	0.6%	0.8%	0.8%	0.9%	0.8%	0.8%	0.8%	0.8%	**0.7%**
PROMOCIONES DIF (0%)	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	**0.0%**
TOTAL INVERSIÓN	**1.2%**	**2.1%**	**1.8%**	**2.8%**	**2.8%**	**3.3%**	**3.6%**	**3.8%**	**3.6%**	**3.6%**	**3.5%**	**3.3%**	**3.0%**

	ANÁLISIS DEL MARGEN												TOTAL AÑO
%MB 2023	20.0%	20.0%	20.0%	20.0%	20.0%	20.0%	20.0%	20.0%	20.0%	20.0%	20.0%	20.0%	**20.0%**
%MB PROYECTADO 2025	18.8%	17.9%	18.2%	17.2%	17.2%	16.7%	16.4%	16.2%	16.4%	16.4%	16.5%	16.7%	**17.0%**
MARGEN 2023 ($)	$ 180,028	$ 164,660	$ 197,592	$ 208,569	$ 215,155	$ 182,223	$ 164,660	$ 162,464	$ 171,246	$ 175,637	$ 180,028	$ 193,201	**$ 2,195,461**
MARGEN PROYECTADO 2025 ($)	$ 181,501	$ 167,114	$ 200,046	$ 212,987	$ 219,574	$ 186,887	$ 169,323	$ 167,373	$ 176,155	$ 180,546	$ 184,937	$ 198,110	**$ 2,244,554**
MARGEN 2025 VS 2023 ($)	$ 1,473	$ 2,455	$ 2,455	$ 4,418	$ 4,418	$ 4,664	$ 4,664	$ 4,909	$ 4,909	$ 4,909	$ 4,909	$ 4,909	**$ 49,092**

Anexo 5: Inversión Estimada en Campaña de Comunicación en Medios para las fases de Lanzamiento y Mantenimiento por mes tipo durante un año junto a los ingresos esperados.

	LANZAMIENTO			MANTENIMIENTO									
MEDIOS	**Mes 1**	**Mes 2**	**Mes 3**	**Mes 4**	**Mes 5**	**Mes 6**	**Mes 7**	**Mes 8**	**Mes 9**	**Mes 10**	**Mes 11**	**Mes 12**	**TOTAL**
TRADE	$9,600	$4,500	$4,400	$2,300	$2,300	$2,300	$2,600	$2,600	$2,600	$2,200	$2,200	$2,200	**$39,800**
TV	$4,500	$4,500	$4,000	$2,300	$2,300	$2,300	$2,600	$2,600	$2,600	$2,200	$2,200	$2,200	**$34,300**
DIGITAL	$3,000	$3,000	$3,000	$2,200	$2,200	$2,200	$2,200	$2,200	$2,200	$1,900	$1,900	$1,900	**$27,900**
VISIBILIDAD EXTERNA	$4,500	$2,300	$1,800	$1,500	$1,500	$1,500	$1,500	$1,500	$1,500	$1,200	$1,200	$1,200	**$21,200**
CRM	$2,200	$1,800	$1,800	$1,100	$1,100	$1,100	$1,100	$1,100	$800	$800	$800	$800	**$14,500**
RADIO	$2,000	$2,000	$1,400	$1,100	$1,100	$1,100	$1,100	$800	$800	$800	$800	$800	**$13,800**
TOTAL	**$25,800**	**$18,100**	**$16,400**	**$10,500**	**$10,500**	**$10,500**	**$11,100**	**$10,800**	**$10,500**	**$9,100**	**$9,100**	**$9,100**	**$151,500**

	INGRESOS												
VENTA	**Mes 1**	**Mes 2**	**Mes 3**	**Mes 4**	**Mes 5**	**Mes 6**	**Mes 7**	**Mes 8**	**Mes 9**	**Mes 10**	**Mes 11**	**Mes 12**	**TOTAL**
VENTA 2023	$900,139	$823,298	$987,958	$1,042,844	$1,075,776	$911,116	$823,298	$812,321	$856,230	$878,185	$900,139	$966,003	**$10,977,307**
INCREMENTAL 2025	$16,466	$27,443	$27,443	$49,398	$49,398	$52,142	$52,142	$54,887	$54,887	$54,887	$54,887	$54,887	**$548,865**
VENTA 2025	**$916,605**	**$850,741**	**$1,015,401**	**$1,092,242**	**$1,125,174**	**$963,259**	**$875,440**	**$867,207**	**$911,116**	**$933,071**	**$955,026**	**$1,020,890**	**$11,526,172**
% INVERSIÓN/VENTA	2.8%	2.1%	1.6%	1.0%	0.9%	1.1%	1.3%	1.2%	1.2%	1.0%	1.0%	0.9%	**1.3%**

	ANÁLISIS DEL MARGEN												TOTAL AÑO
%MB 2023	20.0%	20.0%	20.0%	20.0%	20.0%	20.0%	20.0%	20.0%	20.0%	20.0%	20.0%	20.0%	**20.0%**
%MB PROYECTADO 2025	17.2%	17.9%	18.4%	19.0%	19.1%	18.9%	18.7%	18.8%	18.8%	19.0%	19.0%	19.1%	18.7%
MARGEN 2023 ($)	$ 180,028	$ 164,660	$ 197,592	$ 208,569	$ 215,155	$ 182,223	$ 164,660	$ 162,464	$ 171,246	$ 175,637	$ 180,028	$ 193,201	**$ 2,195,461**
MARGEN PROYECTADO 2025	$ 157,521	$ 152,048	$ 186,680	$ 207,948	$ 214,535	$ 182,152	$ 163,988	$ 162,641	$ 171,723	$ 177,514	$ 181,905	$ 195,078	**$ 2,153,734**
MARGEN 2025 VS 2023 ($)	$ -22,507	$ -12,611	$ -10,911	$ -620	$ -620	$ -72	$ -672	$ 177	$ 477	$ 1,877	$ 1,877	$ 1,877	**$ -41,727**

Anexo6: Inversión Estimada en comunicación de beneficios a afiliados por mes.

Inversión Comunicación Afiliados	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	TOTAL
Inversión SMS El Oro	$1,680	$2,412	$2,436	$2,473	$2,497	$2,522	$2,548	$2,573	$2,599	$2,625	$2,651	$2,678	**$29,693**
Inversión Mailing El Oro	$64	$64	$65	$66	$67	$67	$68	$69	$69	$70	$71	$71	**$811**
TOTAL	**$1,744**	**$2,476**	**$2,501**	**$2,539**	**$2,564**	**$2,590**	**$2,616**	**$2,642**	**$2,668**	**$2,695**	**$2,722**	**$2,749**	**$30,504**

Anexo7: Ruta táctica de número de clientes acumulados por mes en El Oro durante un año.

Clientes Afiliados	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
#Clientes Afiliados Acumulados El Oro	80,000	80,400	81,204	82,422	83,246	84,079	84,920	85,769	86,626	87,493	88,368	89,251

Anexo 8: Inversiones e Ingresos proyectados para la estrategia de Posicionamiento Competitivo y Fidelización de Valor, junto a la proyección de margen bruto del 2025 versus el 2023.

	COSTOS DE IMPLEMENTACIÓN												
ESTRATEGIA	**Mes 1**	**Mes 2**	**Mes 3**	**Mes 4**	**Mes 5**	**Mes 6**	**Mes 7**	**Mes 8**	**Mes 9**	**Mes 10**	**Mes 11**	**Mes 12**	**TOTAL AÑO**
POLÍTICA DE PRECIOS	$11,700	$19,500	$19,500	$35,100	$35,100	$37,050	$37,050	$39,000	$39,000	$39,000	$39,000	$39,000	**$390,000**
CAMPAÑA DE COMUNICACIÓN	$25,800	$18,100	$16,400	$10,500	$10,500	$10,500	$11,100	$10,800	$10,500	$9,100	$9,100	$9,100	**$151,500**
TOTAL INVERSIÓN	**$37,500**	**$37,600**	**$35,900**	**$45,600**	**$45,600**	**$47,550**	**$48,150**	**$49,800**	**$49,500**	**$48,100**	**$48,100**	**$48,100**	**$541,500**

	INGRESOS												
VENTA	**Mes 1**	**Mes 2**	**Mes 3**	**Mes 4**	**Mes 5**	**Mes 6**	**Mes 7**	**Mes 8**	**Mes 9**	**Mes 10**	**Mes 11**	**Mes 12**	**TOTAL AÑO**
VENTA 2023	$900,139	$823,298	$987,958	$1,042,844	$1,075,776	$911,116	$823,298	$812,321	$856,230	$878,185	$900,139	$966,003	**$10,977,307**
INCREMENTAL 2025	$82,330	$137,216	$137,216	$246,989	$246,989	$260,711	$260,711	$274,433	$274,433	$274,433	$274,433	$274,433	**$2,744,327**
VENTA 2025	**$982,469**	**$960,514**	**$1,125,174**	**$1,289,834**	**$1,322,765**	**$1,171,828**	**$1,084,009**	**$1,086,753**	**$1,130,663**	**$1,152,617**	**$1,174,572**	**$1,240,436**	**$13,721,634**

	% INVERSIÓN TOTAL/VENTA 2025												
ESTRATEGIA	**Mes 1**	**Mes 2**	**Mes 3**	**Mes 4**	**Mes 5**	**Mes 6**	**Mes 7**	**Mes 8**	**Mes 9**	**Mes 10**	**Mes 11**	**Mes 12**	**TOTAL AÑO**
POLÍTICA DE PRECIOS	1.2%	2.0%	1.7%	2.7%	2.7%	3.2%	3.4%	3.6%	3.4%	3.4%	3.3%	3.1%	2.8%
CAMPAÑA DE COMUNICACIÓN	2.6%	1.9%	1.5%	0.8%	0.8%	0.9%	1.0%	1.0%	0.9%	0.8%	0.8%	0.7%	1.1%
TOTAL INVERSIÓN	**3.8%**	**3.9%**	**3.2%**	**3.5%**	**3.4%**	**4.1%**	**4.4%**	**4.6%**	**4.4%**	**4.2%**	**4.1%**	**3.9%**	**3.9%**

	ANÁLISIS DEL MARGEN												**TOTAL AÑO**
%MB 2023	20.0%	20.0%	20.0%	20.0%	20.0%	20.0%	20.0%	20.0%	20.0%	20.0%	20.0%	20.0%	**20.0%**
%MB PROYECTADO 2025	16.2%	16.1%	16.8%	16.5%	16.6%	15.9%	15.6%	15.4%	15.6%	15.8%	15.9%	16.1%	16.1%
MARGEN 2023 ($)	$ 180,028	$ 164,660	$ 197,592	$ 208,569	$ 215,155	$ 182,223	$ 164,660	$ 162,464	$ 171,246	$ 175,637	$ 180,028	$ 193,201	**$ 2,195,461**
MARGEN PROYECTADO 2025 ($)	$ 158,994	$ 154,503	$ 189,135	$ 212,367	$ 218,953	$ 186,816	$ 168,652	$ 167,551	$ 176,633	$ 182,423	$ 186,814	$ 199,987	**$ 2,202,827**
MARGEN 2025 VS 2023 ($)	$ -21,034	$ -10,157	$ -8,457	$ 3,798	$ 3,798	$ 4,592	$ 3,992	$ 5,087	$ 5,387	$ 6,787	$ 6,787	$ 6,787	**$ 7,365**

Anexo 9: Cronograma de implementación de la Estrategia de Posicionamiento Competitivo y Fidelización de Valor.

				Semana											
Fase	Tarea	Actividad	Responsable	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
I	Análisis de precios y descuentos	Realizar análisis de competitividad de precios	Jefe de Mercadeo	X											
I	Análisis de precios y descuentos	Levantar información de precios en la competencia	Jefe de Ventas		X										
I	Análisis de precios y descuentos	Analizar estrategias de descuentos de competidores	Jefe de Mercadeo			X									
I	Definición de Ajustes de Precios	Seleccionar productos clave para ajuste	Analista Comercial				X								
I	Definición de Ajustes de Precios	Determinar nuevos precios y rangos de flexibilidad	Analista Comercial				X								
I	Definición de Ajustes de Precios	Evaluar el impacto financiero de los nuevos precios	Analista Financiero				X								
I	Definición de Ajustes de Precios	Definir la estrategia de precios con el margen objetivo	Gerente Comercial					X							
I	Definición de Ajustes de Precios	Implementar nuevos precios en el sistema	Analista Comercial					X							
I	Definición de Días de Descuento	Definir días específicos para descuentos	Jefe de Mercadeo				X								
I	Definición de Días de Descuento	Negociar costos compartidos con proveedores	Jefe de Compras					X							
I	Definición de Días de Descuento	Implementar en el sistema de promociones los acuerdos	Jefe de Ventas						X						
I	Capacitación y Comunicación Interna	Desarrollar material de apoyo visual	Jefe de Mercadeo						X						
I	Capacitación y Comunicación Interna	Capacitar personal de ventas	Jefe de Recursos Humanos							X					
I	Capacitación y Comunicación Interna	Implementar dinámica de retroalimentación	Gerente Comercial								X				
II	Definición de Mensajes y Estrategia Creativa	Solicitar a la agencia creativa la propuesta de campaña	Analista de Mercadeo	X											
II	Definición de Mensajes y Estrategia Creativa	Revisar y aprobar concepto integral	Jefe de Mercadeo		X										
II	Definición de Mensajes y Estrategia Creativa	Testear mensajes aprobados	Analista de Mercadeo			X									
II	Definición de Mensajes y Estrategia Creativa	Realizar ajustes y aprobar mensajes	Jefe de Mercadeo			X									
II	Aprobación de Presupuesto y Planificación de	Solicitar a la agencia de medios propuesta de inversión	Analista de Mercadeo	X											
II	Aprobación de Presupuesto y Planificación de	Revisar propuesta y aprobarla	Jefe de Mercadeo		X										
II	Aprobación de Presupuesto y Planificación de	Asignar presupuesto detallado	Jefe de Mercadeo			X									
II	Aprobación de Presupuesto y Planificación de	Negociar con proveedores de la campaña	Jefe de Compras			X									
II	Aprobación de Presupuesto y Planificación de	Elaborar calendario de campaña	Analista de Mercadeo			X									
II	Producción de Materiales Publicitarios	Diseño y producción de anuncios: TV	Analista de Mercadeo				X	X							
II	Producción de Materiales Publicitarios	Diseño y producción de anuncios: radio	Analista de Mercadeo				X	X							
II	Producción de Materiales Publicitarios	Diseño y producción de anuncios: digitales	Analista de Mercadeo				X	X							
II	Producción de Materiales Publicitarios	Diseño y producción de anuncios: punto de venta	Analista de Trade				X	X	X						
II	Producción de Materiales Publicitarios	Aprobación de diseños de anuncios	Jefe de Mercadeo						X						
II	Producción de Materiales Publicitarios	Aprobación de producciones	Jefe de Mercadeo							X					
II	Producción de Materiales Publicitarios	Planificar distribución de material publicitario	Analista de Mercadeo							X					
II	Producción de Materiales Publicitarios	Distribución de material publicitario puntos de venta	Jefe de Ventas							X					
II	Lanzamiento de la Campaña	Ejecutar lanzamiento en medios	Jefe de Mercadeo								X	X	X	X	
II	Lanzamiento de la Campaña	Planificar calendario de eventos en puntos de venta	Analista de Mercadeo					X							
II	Lanzamiento de la Campaña	Aprobación calendario de eventos y cronograma de	Jefe de Mercadeo							X					
II	Lanzamiento de la Campaña	Ejecutar actividades en redes sociales	Analista de Mercadeo								X	X	X	X	
II	Seguimiento y Evaluación de Impacto	Diseñar tablero de indicadores	Coord. de Inteligencia de Negocios							X					
II	Seguimiento y Evaluación de Impacto	Capacitar al personal de ventas sobre lectura de Dashboard	Jefe de Recursos Humanos								X				
II	Seguimiento y Evaluación de Impacto	Kick-off de revisiones del proyecto en Comité Mensual	Jefe de Mercadeo												X
II	Seguimiento y Evaluación de Impacto	Monitoreo de efectividad de campaña en medios digitales	Analista de Mercadeo												X

Referencias

- ***Aaker, D. A. (2014).*** *Construir marcas poderosas. Gestión 2000.*
- ***Alvarez, K****. (2024). Análisis de costo-beneficio para una mejor toma de decisiones.*
- ***Empresa Farmacéutica. (2021).*** *Estudio de Percepción de Precios de la Zona El Oro - Octubre 2021.*
- ***Empresa Farmacéutica. (2024).*** *Base de datos de ventas y participación de mercado por zonas.*
- ***Esquembre, J. (2015).*** *Indicadores de gestión: Un enfoque práctico. Cengage Learning.*
- ***Farmacias Mia. (s.f.)*** *Quiénes somos. https://farmaciasmia.com/farmacia/quienes-somos*
- ***Heizer, J., & Render, B. (2014).*** *Operations management: Sustainability and supply chain management (11th ed.). Pearson.*
- ***Kotler, P., & Keller, K. L. (2016).*** *Dirección de marketing (15ª ed.). Pearson Educación.*
- ***Krueger, R. A., & Casey, M. A. (2015).*** *Focus groups: A practical guide for applied research (5th ed.).*
- ***Lambin, J. J. (2003).*** *Marketing estratégico y operativo: Un enfoque europeo.*
- ***Machado. 2015.*** *Diseño de un plan de marketing para la recuperación de la participación en el mercado de librerías LNS sucursal Ibarra.*
- ***Monroe, K. B. (2003).*** *Pricing: Making profitable decisions (3rd ed.). McGraw-Hill Education.*
- ***Ohno, T. (1988).*** *Toyota production system: Beyond large-scale production. Productivity Press.*
- ***Osborn, A. F. (1953).*** *Applied imagination: Principles and procedures of creative thinking. Scribner.*
- ***Peppers, D., & Rogers, M. (2011).*** *Marketing uno a uno: La revolución en las relaciones con los clientes. McGraw-Hill.*
- ***Ries, A., & Trout, J. (2002).*** *Posicionamiento: La batalla por su mente. McGraw-Hill Interamericana.*
- ***Schiffman, L. G., & Lazar Kanuk, L. (2010).*** *Comportamiento del consumidor. Pearson Educación.*
- ***Solomon, M. R. (2018).*** *Comportamiento del consumidor. Pearson Educación.*
- ***TuDashboard. (s.f.).*** *KPIs para farmacias. ¿Cuáles medir?.*
- ***Wedel, M., & Kamakura, W. A. (2000).*** *Market segmentation: Conceptual and methodological foundations (2ª ed.). Kluwer Academic Publishers.*