

LICENCIATURA EN COMERCIALIZACIÓN
TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

PLAN ANUAL DE MARKETING
PARA FARMACIA CORONA

-Orientado Al Posicionamiento
E Imagen De Marca-

CAROLINA HERNÁNDEZ
MKT 1033

AÑO 2010



UNIVERSIDAD
EMPRESARIAL
SIGLO 21

RESUMEN DESCRIPTIVO DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

El Plan Anual de Marketing que se expone a continuación, fue realizado para Farmacia Corona. La misma, se encuentra ubicada en el barrio de Concepción, provincia de San Juan desde el año 1953. El mayor reto que atraviesa la farmacia hace referencia a la complejidad que posee para mantener su posicionamiento y reforzar su imagen de marca, motivo por el cual dicho plan se orienta a sentar las bases para reforzar su posicionamiento e imagen. Para comenzar el trabajo se requirió de un análisis exhaustivo del contexto económico, social y político en el que está inmersa la empresa. Luego se llevó a cabo una investigación de mercado en dos etapas; la primera, dirigida a competidores directos y expertos en el tema, y la segunda, destinada a los clientes de Farmacia Corona. Para complementar el análisis se utilizaron diferentes técnicas de recopilación de datos como; "Mystery Shopper" y "Desk Research" que colaboraron para formular la etapa de diagnóstico. A partir de allí, se propusieron Objetivos y Estrategias de Marketing especialmente diseñadas en base al objetivo general del trabajo final de graduación. A continuación, se plantearon programas de acción específicos y cuantificables con el propósito de alcanzar el objetivo de ventas que con anterioridad había sido desarrollado. Los resultados obtenidos se expresaron en el presupuesto y en el retorno de la inversión proyectados con la implementación del Plan Anual de Marketing. Se concluye el trabajo final de graduación con la exposición de conclusiones y recomendaciones útiles para la farmacia, con la intención de que continúen creciendo en el rubro de forma eficiente y a un ritmo constante.

ABSTRACT

The following annual plan of marketing was made for Corona's Pharmacy. Corona's Pharmacy is located in Concepción in the city of San Juan since 1953. The focus of this project has to do with the biggest challenge this pharmacy is facing at the moment. This challenge is related to the position and the image of the pharmacy in the market. At first, the project required a comprehensive analysis of the economic, political and social context in which this company is immerse in. Then, an extensive research of the market was carried out in two stages. The first stage was directed to direct competitors and experts in the subject. The second stage was directed to Corona Pharmacy's clients. Techniques such as, "Mystery Shopper" and "Desk Research" were implemented to complement the analysis. These techniques were also used to formulate the diagnostic phase. After this, marketing objectives and strategies were proposed, which were especially designed according to the general goal of the final work. Specific activities were also carried out to complete the sales target that had been developed before. The results were expressed in the budget and in the ROI, which were projected in tandem with the implementation of the Annual Plan of Marketing. The graduation project is concluded with the exposition of conclusions and recommendations that are useful for Corona's Pharmacy. This is made to ensure the growth of the business in an efficient and steady way.

*... En la vida Triunfan aquellos que no se dejan abrumar
por el Fracaso,
Aquellos que se levantan cada vez q se caen,
Aquellos que no se cansan nunca de Perseguir sus
Sueños...*



Lens Cejudo

Agradecimientos

AGRADECIMIENTOS

...Es difícil expresar la sensación que se siente al concluir una etapa y prepararse para comenzar otra...

...Pero experimentar esa fase de transición es emocionante...

...Especialmente cuando se está convencido de haber elegido lo correcto y se pueden ver los frutos después de tantos esfuerzos...

Quiero Agradecerles a Mis Padres, por su Enseñanza y Amor, por su Herencia: mi Educación.

Por su infinito amor, comprensión y por ayudarme a que este momento llegara. Por enseñarme que la perseverancia y el esfuerzo son el camino para lograr objetivos.

Por mostrarme que todo llega, que hay que aprender a esperar y ser paciente.

Por creer en mí y darme la oportunidad de formar mi camino.

A mis Hermanos, que siempre estuvieron a mi lado ayudándome en todo momento. Por su ánimo, por su paciencia, por confiar y creer en mí.

A mis Abuelos, que me regalaron incondicionalmente su compañía y sus sabias palabras.

A mis eternos Amigos y Compañeros Joaquín y Martín, que me ayudaron a crecer, que me ayudaron a levantar, que me cambiaron una lágrima por una sonrisa. Que me mostraron la valentía en mis momentos de miedo, la fuerza en mis momentos de debilidad, porque sin ellos el camino hubiera sido mucho más difícil.

A mis Amigas. A las hermanas que tuve la suerte de elegir. A ellas, que de alguna manera tomaron mi mano y caminaron a mi lado sin importar cual fuera el esfuerzo y el sacrificio a realizar. A las que encendieron una luz cuando todo parecía oscuro. A las que simplemente me regalaron una sonrisa.

A Juan, por ser la persona que ha compartido el mayor tiempo a mi lado. Por apoyarme en cada proyecto, por su paciencia, cariño, comprensión y constante estímulo.

A los profesores que por su exigencia, inspiración, calidez y confianza me ayudaron a terminar esta etapa.

A todos y a cada uno de ellos, les agradezco inmensamente.

Porque el agradecimiento es la memoria del corazón, y allí están todos

...Acompañándome...

Siempre en cada decisión, porque la huella que cada uno dejo, formo lo que hoy SOY.

Índice de Contenidos

ÍNDICE DE CONTENIDOS

<u>SECCIÓN I: INTRODUCCIÓN</u>	
	PÁG.
CAPÍTULO 1: PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA.....	11
CAPÍTULO 2: TEMA, OBJETIVOS Y MARCO TEMPORAL.....	13
CAPÍTULO 3: MARCO METODOLÓGICO.....	16
CAPÍTULO 4: MARCO TEÓRICO.....	19
4.1 MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA.....	19
4.2 MARCO TEÓRICO APLICADO.....	28
<u>SECCIÓN II: REVISIÓN DEL NEGOCIO</u>	
CAPÍTULO 5: ANÁLISIS DEL CONTEXTO EXTERNO.....	33
5.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO.....	33
5.2 ANÁLISIS DEL MERCADO.....	40
ANÁLISIS DE LA NATURALEZA DE MERCADO.....	40
ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA DE MERCADO.....	47
5.3 FUERZAS COMPETITIVAS.....	54
5.4 ANÁLISIS DE ESCENARIOS.....	59
CAPÍTULO 6: ANÁLISIS DEL CONTEXTO INTERNO.....	63
6.1 FILOSOFÍA E HISTORIA EMPRESARIAL.....	64
6.2 CARACTERÍSTICAS DE LOS CONSUMIDORES.....	68
6.3 COMUNICACIÓN.....	72
6.4 ANÁLISIS DE VENTAS.....	75
6.5 CONOCIMIENTOS Y ATRIBUTOS DEL PRODUCTO..	78
6.6 HÁBITOS DE COMPRA.....	81
6.7 DISTRIBUCIÓN.....	84
6.8 FIJACIÓN DE PRECIOS.....	85
6.9 ANÁLISIS DE DEMANDA.....	87
<u>SECCIÓN III: DIAGNÓSTICO</u>	
CAPÍTULO 7: DIAGNÓSTICO.....	93
7.1 ANÁLISIS FODA.....	93
7.2 DIAGNÓSTICO Y CONCLUSIONES.....	102

<u>SECCIÓN IV: PLAN DE MARKETING</u>	
CAPÍTULO 8: OBJETIVOS DE MARKETING.....	104
CAPÍTULO 9: ESTRATEGIAS DE MARKETING.....	107
CAPÍTULO 10: PROGRAMAS DE ACCIÓN.....	113
PROGRAMA 1.....	113
PROGRAMA 2.....	117
PROGRAMA 3.....	120
PROGRAMA 4.....	123
PROGRAMA 5.....	126
PROGRAMA 6.....	129
PROGRAMA 7.....	132
PROGRAMA 8.....	136
PROGRAMA 9.....	141
PROGRAMA 10.....	144
CAPÍTULO 11: CUADRO ESTRATÉGICO.....	151
CAPÍTULO 12: PRESUPUESTO.....	154
<u>SECCIÓN V: CONCLUSIONES FINALES</u>	
CONCLUSIONES.....	161
RECOMENDACIONES.....	164
<u>SECCIÓN VI: FUENTES DE INFORMACIÓN</u>	
BIBLIOGRAFÍA.....	166
FUENTES DIGITALES.....	167
<u>SECCIÓN VII: ANEXOS</u>	
ANEXO 1.....	168
ANEXO 2.....	182
ANEXO 3.....	184
ANEXO 4.....	186
ANEXO 5.....	187

Índice de Gráficos y Tablas

ÍNDICE DE GRÁFICOS

	PÁG.
GRÁFICO N° 1. ETAPAS DE LA PLANIFICACIÓN DE MARKETING.....	20
GRÁFICO N° 2. PREVISIÓN DEL IPC PARA EL 2010.....	35
GRÁFICO N° 3. MEDICAMENTOS DE MAYOR FACTURACIÓN.....	48
GRÁFICO N° 4.CICLO DE VIDA DEL MERCADO FARMACÉUTICO.....	49
GRÁFICO N° 5. UBICACIÓN DE FARMACIA CORONA.....	64
GRÁFICO N° 6. SEXO DE LOS CONSUMIDORES.....	68
GRÁFICO N° 7. VALOR DE LOS CLIENTES.....	71
GRÁFICO N° 8. COMPARACIÓN POR RUBRO 2008.....	75
GRÁFICO N° 9. COMPARACIÓN POR RUBRO 2009.....	76
GRÁFICO N° 10. COMPARACIÓN DE VENTAS.....	77
GRÁFICO N° 11. ASPECTO FARMACIA CORONA	81
GRÁFICO N°12. MARKET SHARE FARMACIA CORONA	88
GRÁFICO N° 13. MARKET SHARE FARMACIAS SANJUANINAS.....	89

ÍNDICE DE TABLAS

	PÁG.
TABLA N° 1. PRINCIPALES DIFERENCIAS ENTRE MARKETING.....	29
TABLA N° 2. DISTRIBUCIÓN POBLACIONAL DE SAN JUAN	33
TABLA N° 3. PBI.....	34
TABLA N° 4. PREVISIÓN DEL IPC PARA 2010.....	35
TABLA N° 5. IPC.....	35
TABLA N° 6. EVOLUCIÓN DEL DÓLAR EN 2009.....	36
TABLA N° 7. PATOLOGÍAS FRECUENTES SEGÚN EDADES.....	41
TABLA N° 8. FARMACIAS COMPETIDORAS.....	51
TABLA N° 9. FUERZAS COMPETIDORES.....	57
TABLA N° 10. ESCENARIOS APLICADOS A LAS FUERZAS COMPETITIVAS.....	57
TABLA N° 11. ESCENARIOS “MÁS PROBABLE” “OPTIMISTA” “PESIMISTA”	60
TABLA N°12. MOTIVOS POR LOS CUALES UTILIZA FARMACIA CORONA.....	69
TABLA N° 13. COMUNICACIÓN.....	74
TABLA N° 14. VARIACIONES ANUALES.....	77
TABLA N° 15. MEZCLA DE PRODUCTOS.....	80
TABLA N° 16. VARIACIÓN PORCENTUAL EN VENTAS.....	90
TABLA N° 17. PROYECCIONES DE FC PARA LOS PRÓXIMOS AÑOS.....	90
TABLA N° 18. SITUACIÓN ACTUAL Y PROYECTADA.....	91
TABLA N° 19. MATRIZ OPORTUNIDADES.....	98
TABLA N° 20. MATRIZ AMENAZAS.....	99
TABLA N° 21. MATRIZ FORTALEZAS.....	100
TABLA N° 22. MATRIZ DEBILIDADES.....	101
TABLA N° 23. ESTRATEGIAS FUNCIONALES DE MARKETING MIX.....	112
TABLA N° 24. CUADRO ESTRATÉGICO DE REFERENCIAS.....	151
TABLA N° 25. CUADRO ESTRATÉGICO.....	152

TABLA N° 26. TABLA DE PRESUPUESTO SEGÚN TAREAS.....	155
TABLA N° 27. TABLA DE PRESUPUESTO SEGÚN PROGRAMAS	157

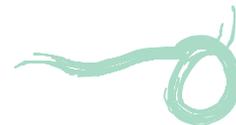
TABLAS DE CADA PROGRAMA

	PÁG.
1. CONÓCENOS Y GANA.....	116
2. FARMACIA CORONA, INFORMA Y ENSEÑA.....	119
3. SU SOLUCIÓN CON UN CLICK.....	122
4. FARMACIA CORONA TE BENEFICIA.....	125
5. ALIANZAS ESTRATÉGICAS.....	128
6. PATROCINIOS Y CAMPAÑAS DE SALUD.....	131
7. OFERTAS DEL MES	135
8. CAPACITÁNDONOS PARA AUMENTAR Y CRUZAR VENTAS.....	140
9. SUPÉRATE Y GANA.....	143
10. SALUTACIONES.....	145



Sección 1

Introducción



1. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

En el año 1953, en la provincia de San Juan, Argentina, nace Farmacia Corona. La misma fue fundada por Juan Corona, un joven farmacéutico recién recibido en la Provincia de Córdoba.

Situada desde hace 57 años en el mismo lugar del barrio de Concepción, en San Juan Capital, permaneció frente a gobiernos de distinto signo; civiles y militares, economías cerradas y abiertas de mercado y de estado; creciendo constantemente.

En los años 90, la misma, atravesó un recambio generacional. Pilar Corona tomó la dirección y transformó aquella farmacia tradicional, en una farmacia multiservicio. Ofreciendo mayores coberturas y manteniendo la atención personalizada, sin dejar de lado los principios y valores claves del negocio, que hicieron de la misma, un símbolo de la zona.

La Farmacia, le ofrece al público una diversa variedad de servicios, apuntados a la resolución de las necesidades de los usuarios, es por eso que día tras día, reafirman su premisa de "brindar un lugar de calidad, seriedad y compromiso, donde las personas puedan hallar algo más que un remedio; una solución a sus problemas, una palabra franca y orientadora y un espacio que le permita iniciar su recuperación, encontrando una oferta amplia y acorde a sus necesidades"

Año tras año, los objetivos planteados por la empresa son superados notablemente y es de suma importancia plantear nuevos desafíos para poder seguir avanzando y creciendo.

Sin embargo y a pesar del posicionamiento y reconocimiento que adquirió el negocio hasta el momento y con las posibles entradas de grandes cadenas farmacéuticas al mercado con importantes capitales para invertir; sus directivos desean reforzar este posicionamiento e imagen de marca, haciendo hincapié en la experiencia y en el compromiso de "Farmacia Corona" con el pueblo sanjuanino, utilizando como principal herramienta la comunicación externa y el desarrollo de la promoción.

Es por eso, que se propone desarrollar un Plan Anual de Marketing que permita dejar sentadas las bases y las primeras acciones estratégicas a realizar a partir del segundo semestre de 2010 y con un horizonte temporal de un año, culminando en el primer semestre de 2011. Para que en un futuro sea posible mejorar el posicionamiento de la empresa y fortalecer su imagen de marca a partir de una comunicación integradora dirigida a los diferentes públicos o grupos de interés.

2. TEMA, OBJETIVOS Y MARCO TEMPORAL

TEMA:

Plan de Marketing Anual para "Farmacia Corona"

OBJETIVO GENERAL DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN:

Desarrollar un Plan Anual de Marketing para "Farmacia Corona" orientado a sentar las bases para mejorar y reforzar el posicionamiento y la imagen de marca adquirida por la farmacia; que tenga su inicio el segundo semestre de 2010 y culmine el primer semestre de 2011.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

DE INDAGACIÓN:

- Analizar el contexto económico, social y político en el cual está inmersa Farmacia Corona.
- Investigar características y acciones comerciales de la organización.
- Conocer la percepción de los clientes actuales sobre la farmacia.
- Definir los factores a tener en cuenta al determinar y gestionar el posicionamiento de marca.
- Identificar la competencia, su modo de operar y los posibles competidores potenciales.
- Estimar la cuota de mercado de la empresa y de sus competidores.
- Identificar los puntos fuertes y débiles de la empresa, junto a las oportunidades y amenazas a las que se enfrenta el sector.
- Realizar un diagnóstico de Farmacia Corona.

DE INTERVENCIÓN:

- Definir objetivos de ventas y estrategias para la empresa.
- Desarrollar propuestas y planes de acción para lograr crecimiento.
- Estimar presupuesto, cronograma de actividades y responsables para llevarlo a cabo.

MARCO TEMPORAL DEL TRABAJO:

Es pertinente aclarar, que este trabajo final de graduación comenzó con la búsqueda de información en el mes de septiembre de 2009 y concluyó en mayo de 2010, estructurándose de la siguiente manera:

- Las entrevistas en profundidad a directivos de Farmacia Corona, se realizaron en el segundo semestre de 2009.
- Las entrevistas en profundidad a directivos de farmacias competidoras y a personal del Colegio Farmacéutico de San Juan, se llevaron a cabo en el segundo semestre de 2009.
- Las encuestas a clientes de Farmacia Corona se efectuaron también, durante el transcurso del Segundo semestre 2009.
- Con respecto al proceso de recopilación, análisis y diagnóstico de la información obtenida durante el segundo semestre de 2009, éste, fue pausado en diciembre y retomado en febrero de 2010, por consiguiente se debió:
 - Actualizar y completar los datos ya obtenidos en el año anterior.
 - Incorporar nuevos datos del periodo 2010.
 - Revisar leyes y modificaciones en las resoluciones que afectan al ámbito farmacéutico.

- Se propusieron acciones para llevar a cabo durante el horizonte temporal del plan anual (periodo 2010-2011)

- Se plantearon conclusiones y recomendaciones finales para Farmacia Corona, con el fin de que continúen creciendo en el rubro, de forma eficiente y a un ritmo constante.

3. MARCO METODOLÓGICO

En este capítulo se exponen de forma precisa los tipos de datos que se requirieron indagar para el logro de los objetivos de la investigación, así también, como la descripción de los distintos métodos y las técnicas que posibilitaron obtener la información necesaria para el desarrollo del plan.

La metodología empleada para relevar la información fue diferente en cada etapa; a continuación se expone el proceso utilizado en cada una de ellas:

Para realizar el *Análisis Externo*, se consultaron diferentes fuentes de información con el objetivo de tener conocimiento sobre el entorno general que rodea la empresa. Las herramientas utilizadas fueron;

→ **Fuentes De Información Externas Primarias:**

- *Observación estructurada y no estructurada*; la misma sirvió tanto para analizar la competencia y su modo de operar, como, para examinar el comportamiento a los clientes actuales dentro de la farmacia y sus reacciones ante distintas situaciones.

Esta herramienta permitió, en muchos casos, detectar información que los consumidores posiblemente no podían o no quieren suministrar.

- *Entrevistas personales* en profundidad dirigidas a: Directivos y Personal de la farmacia.

El periodo de realización comprendió los meses de Agosto y Septiembre de 2009 y se efectuaron 4 entrevistas en total.

- *Entrevistas personales* en profundidad dirigidas a competidores directos y a personal del Colegio Farmacéutico de San Juan.

Se realizaron 4 entrevistas, durante el mes de Septiembre de 2009. (Ver Anexo 1. Pág. 173)

- *Investigación exploratoria* como cliente oculto (*Mystery Shopper*), destinada al análisis de la competencia, de sus principales características y los atributos ofrecidos por ellas.

Los dos criterios de selección de las 5 farmacias a relevar fueron; competidores por zonas geográficas y por stock de medicamentos.

La investigación tuvo lugar el mes de Octubre de 2009.

→ **Fuentes De Información Externas Secundaria:**

La información sobre las variables importantes del entorno de la empresa, surgió principalmente de fuentes secundarias externas, a través de la realización de un "Desk Research". Entre ellas se encuentran; Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC), Colegio Farmacéutico de San Juan, Ministerio y Secretaria de Salud Publica, publicaciones de diarios y revistas especializadas, internet.

En cuanto al *Análisis Interno*, se utilizaron las fuentes que se exponen a continuación:

→ **Fuentes De Información Internas:**

- Se usaron datos existentes propios de la empresa para generar nueva información, tales como: Serie histórica de ventas, Evolución de los clientes, Archivos de comunicación de la organización, Página Web de la farmacia e investigaciones antes realizadas
- Fue necesario además llevar a cabo una *investigación exploratoria* semi-estructurada para conocer el posicionamiento general de la empresa y los atributos de la misma percibidos por el mercado.

La investigación se llevó a cabo en los meses de Septiembre y Octubre de 2009, sólo a clientes de Farmacia Corona. (Ver anexo1, Ficha Técnica. Pág. 168)

Basándose en toda la información recopilada hasta el momento, se realizó la etapa de *Diagnóstico de la Farmacia*. Para ello, se estableció un listado de oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, que luego conformaron

una matriz FODA. Además "se cruzó" la información de esta matriz, para obtener las conclusiones finales de esta etapa, para luego poder desarrollar;

- ✎ *Objetivos de Marketing:* Generales, de Ventas y de Apoyo. Supeditados y congruentes con los objetivos corporativos de la farmacia.
- ✎ *Estrategias de Marketing,* encaminadas a alcanzar los objetivos propuestos anteriormente
- ✎ *Programas de Acción* específicos y cuantificables para lograr los objetivos planteados
- ✎ *Presupuesto y Cronograma de Actividades* a seguir para el cumplimiento del plan de marketing estratégico.
- ✎ *Conclusiones y recomendaciones,* como método de cierre del trabajo final.

4. MARCO TEÓRICO

4.1 MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA

El siguiente capítulo explica las diferentes teorías utilizadas a lo largo del trabajo final de graduación. Aquí se desarrollan conceptos generales propuestos por cada autor y como fueron adaptándose al tema general del plan.

Desde un principio, el objetivo general fue desarrollar un Plan de Marketing anual para Farmacia Corona, orientado al posicionamiento e imagen de marca, es por eso que se tomo como pilar fundamental la estructura propuesta por José M.º Sainz de Vicuña Ancín, en su libro "El Plan de Marketing en la Práctica", complementando la teoría con lo propuesto por Hiebing y Cooper en su libro "Como Preparar El Exitoso Plan De Mercadotecnia".

Así, se puede definir al plan de Marketing como *"un documento escrito que de forma sistemática y estructurada, y previo a los correspondientes análisis y estudios de mercado, define los objetivos a seguir en un periodo de tiempo determinado, así como propone los programas y los medios de acción para alcanzar estas metas propuestas en el plazo previsto"* (SAINZ DE VICUÑA ANCÍN, 1999; 35)

Es importante destacar que el funcionamiento de este plan de mercadotecnia, tiene dos grandes componentes; *el primero*, comprendido por la información básica de mercadotecnia y el análisis riguroso del negocio y *el segundo*, el cual se confecciona con la información recabada y analizada en la sección anterior y pretende constituir los objetivos de ventas, los de apoyo, los programas, el presupuesto y el calendario. De más está decir, que todo plan después de ser confeccionado debe ser aplicado y luego evaluado, para verificar su funcionamiento, eficiencia y rendimiento. (HIEBING-COOPER, 1992; 38)

Sin embargo en este plan se adoptará la estructura general propuesta por José M.º Sainz de Vicuña Ancín, ya que se considera más didáctica y eficiente a la hora de construir un plan. El cual, divide al proceso en 5 etapas bien definidas y diferenciadas, entre las que se encuentran:

Gráfico N° 1: Etapas de la Planificación de Marketing



Fuente: Elaboración propia basada en SAINZ DE VICUÑA ANCÍN, 1999; 68

Primera Fase: Análisis y Diagnóstico de la Situación

- 1) Análisis de la Situación Externa, se hace hincapié en todas aquellas variables y elementos no controlables por la empresa que impactan de manera positiva o negativa en el sector farmacéutico.

1.1 Análisis del Entorno:

Describe el comportamiento de variables no controlables por la empresa, que forman el subcontexto de desarrollo para la misma. Se exponen las siguientes variables; Socio-Demográficas, Políticas, Ambientales y de Salud.

1.2 Análisis del Mercado. Compuesto por:

1.2.1. Naturaleza de Mercado, se detallan los aspectos cualitativos de la *demanda*;

Situación y evolución de los segmentos del mercado - Tipología y perfil de los segmentos – Proceso de compra

1.2.2. Estructura de Mercado, se describen aspectos de la oferta; Tamaño de la oferta, productores, tipos de productos ofertados - Competidores, importancia relativa - Nuevos entrantes - Canales de distribución existente.

1.3 *Análisis de las Fuerzas Competitivas*

Se desarrollan las 5 fuerzas competitivas de Michael Porter; rivalidad entre competidores, poder de negociación de los clientes y de los proveedores, la amenaza de productos sustitutos y de nuevos entrantes, y la dificultad de la salida en el sector, para conocer el grado de competitividad del mismo. (PORTER, 2000; 69)

Esto significa que, se trata de medir si se tienen ventajas competitivas o desventajas competitivas con los competidores directos, que son las demás empresas que compiten con mismo o similar producto en el mismo mercado; medir la intensidad de la competencia de empresas con productos sustitutos, es decir, los que compiten por satisfacer similares necesidades; tratar de prever el ingreso de nuevos competidores y la forma de enfrentarlos; y, por último, conocer la situación de poder que se tiene con los clientes y proveedores, para ver si esta es favorable o desfavorable.

A partir de todo esto, se busca definir y proponer una estrategia competitiva para la farmacia. (PORTER, 2000; 69)

Análisis de Escenarios

Se proponen tres conceptualizaciones del entorno futuro: optimista – pesimista – normal, en función de una o más variables claves predominantes. Con el objetivo de proyectar y generar planes y programas de contingencia acorde a diferentes situaciones posibles de suceder.

- 2) Análisis de la Situación Interna, se procede al examen y descubrimiento de oportunidades y amenazas propias de la farmacia, para ello, se realiza un examen minucioso sobre la filosofía y modalidad de trabajo de la empresa, las estrategias de marketing mix utilizadas, el análisis de la demanda, entre otras.

Cabe destacar que para el Análisis de la Demanda (Ver Capítulo 6.9) se utilizaron tres métodos propuestos por el tutor, para realizar una estimación más precisa. Ellos son:

- Método Basado En El Ambiente Externo: recopila la información sobre el crecimiento del mercado y luego la proyecta a la propia empresa.
 - Método Basado En El Ambiente Interno: recopila la información de las ventas de los últimos años de la propia empresa y luego hace una proyección de demanda.
 - Método Con Inclusión De Gastos: busca hacer una proyección de acuerdo a las ganancias esperadas por los dueños o dirigentes.
- 3) Diagnóstico de la Situación, se realiza una breve descripción sobre la situación actual de la empresa, para ello, se utiliza:

3.1 Matriz FODA

Es una herramienta de fácil uso, y permite obtener una rápida visión general de la situación estratégica de la compañía. Este análisis resalta el punto de que la estrategia debe lograr un buen ajuste entre la capacidad interna de la compañía y su situación externa.

Como sus siglas lo indican, se analizan los puntos fuertes y los puntos débiles propios de una compañía, así como también, las oportunidades y las amenazas que se detectan en el entorno.

Una *Fortaleza* puede consistir en un logro que posiciona a la empresa de manera favorable en el mercado, una habilidad, o la capacidad para realizar algo mejor que la competencia. Por Consiguiente una

Debilidad es cualquier dificultad que tenga la compañía, u obstáculo que pueda interferir en el logro de los objetivos o bien pueda potenciar una amenaza.

Las *Oportunidades* son factores y condiciones externos que la empresa debería aprovechar y que favorecen al cumplimiento de las metas propuestas, por el contrario, las *Amenazas* hacen referencia a factores desfavorables que influyen directamente y negativamente en el operar de la empresa, motivo por el cual se deben tomar medidas anticipadas para disminuir el impacto.

Una vez que cada punto es analizado, es posible realizar un balance de las fuerzas, donde se buscan distintas combinaciones entre las 4 fuerzas y es posible extraer conclusiones sobre la situación de la compañía y las posibles acciones estrategias a emprender.

3.2 Balance de las Fuerzas

Este balance surge como consecuencia de la aplicación de la *matriz FODA*. Se buscan las diferentes combinaciones entre los factores internos y los aspectos externos, reveladores de amenazas, pero también de oportunidades de negocio. La combinación de los 4 aspectos se recogen en una matriz que agrupa las diferentes estrategias: Las estrategias "FO" son las más convenientes ya que trata de combinar las fortalezas de la empresa para aprovechar las oportunidades externas del mercado. Las estrategias del tipo "DO" intenta superar las debilidades internas actuando en campos en los que las oportunidades son amplias. Las estrategias del tipo "FA" aprovechan las fortalezas internas para contrarrestar o evitar las amenazas externas. Por último, las estrategias "DA" son meras tácticas defensivas que intentan disminuir la debilidad interna y atrincherarse frente a las amenazas del entorno. (GARRIDO BUJ, 2003; 50 a 56)

Segunda Fase: Decisiones Estrategias de Marketing

- 4) Decisiones Estratégicas de Marketing, aquí se proponen los objetivos y las estrategias a seguir para poder luego implementar los programas descriptos.

4.1 *Objetivos de Marketing*

Los objetivos deben ser concretos, realistas, alcanzables y coherentes tanto entre si, como con los objetivos corporativos. La esencia de todo objetivo es solucionar un problema de la empresa, o bien sacar provecho de una oportunidad de mercado detectada.

En este apartado se debe aclarar, que para complementar la estructura propuesta por Sainz de Vicuña Ancín, se utilizó el libro "Como preparar el exitoso plan de Mercadotecnia" de Roman G. Hiebing y Scott W. Cooper, que permitió hacer una mejor aproximación al establecimiento y justificación de los objetivos tanto de ventas como los de marketing. (HIEBING-COOPER, 1992: 89)

4.2 *Estrategias de Marketing*

Una estrategia describe las guías a seguir para colocarse ventajosamente frente a la competencia, aprovechando las oportunidades del mercado al tiempo que se consiguen los objetivos fijados. (SAINZ DE VICUÑA ANCÍN, 1999.220)

A su vez, para la definición de estrategias se consideró que Walker, en su edición de "Marketing Estratégico", proponía estrategias mas concisas y contundentes para los diferentes tipos de mercados y competidores. Así, con el objetivo de realizar un análisis más profundo se desarrollaron las siguientes estrategias. (WALKER- BOYD- MULLINS- LARRÉCHÉ, 2005, 202)

- Estrategia Corporativa. En este nivel se elige la estrategia general con la cual se competirá en el mercado.
- De Cartera: Donde se expresa a que mercado debe dirigirse y con qué mezcla de productos.

→ Crecimiento: esta estrategia parte de la “Matriz de Ansoff”, que sirve para identificar las oportunidades de crecimiento en las unidades de negocio de una empresa. En otras palabras, la misma, expresa las posibles combinaciones del binomio producto/mercado donde, existen posibilidades de crecimiento.

Esta matriz describe las distintas opciones estratégicas que pueden llevarse a cabo teniendo en cuenta si los mercados y los productos son nuevos o tradicionales. Es por eso que existen 4 estrategias:

1. Penetración De Mercado: Teniendo por objetivo; perseguir un mayor consumo de los productos actuales en los mercados actuales, a través de; el aumento del consumo de los clientes actuales, captación de nuevos clientes, fidelización de los ya existentes.
 2. Desarrollo De Nuevos Mercados: Consiste en vender un producto o servicio existente en nuevos mercados, por ejemplo, a través de la exportación, la utilización de nuevos canales de distribución, la búsqueda de nuevos usos para productos y servicios.
 3. Desarrollo de nuevos productos: Implica llegar con un producto nuevo a un mercado existente, para alcanzar una participación superior en los mercados donde la empresa ya tiene presencia.
 4. Diversificación: Esta alternativa implica entrar en mercados y productos nuevos para la empresa.
- Competitiva: M. Porter propuso tres estrategias genéricas para movilizarse competitivamente en el mercado, ellas son:
1. Liderazgo en costos: Hace referencia a obtener los productos o servicios a menor precio que la competencia y ser el líder en costes, basándose en el acceso preferencial a materias

primas, tecnología superior, curva de la experiencia, economías de escala, entre otras.

2. Diferenciación: Acentuar las características del producto o servicio para que sea percibido como exclusivo y distintivo en el mercado.
3. De Enfoque: Básicamente se refiere a concentrarse en un grupo específico de clientes, en un segmento de la línea de productos o en un mercado geográfico.

→ De Segmentación: Hace referencia a que porción de mercado irán dirigidos los esfuerzos de marketing, pudiendo una empresa apuntar a: Mercado masivo, Segmento de mayor tamaño, Segmento adyacente, Multi-segmento, Segmento de menor tamaño, Nicho y, por último, Subsegmentos.

→ De Posicionamiento: Basadas en la elección de los segmentos a los cuales serán dirigidas las acciones y bajo que formas de posicionamiento la empresa quiere ser recordada en la mente de sus consumidores p potenciales clientes.

Existen distintos tipos de posicionamientos que pueden ponerse en práctica: Posicionamiento por diferencia de productos, por atributos/beneficios principales, por usuarios del producto, por uso, por categoría, por comparación, por asociación, por problema, por país o área geográfica, por respaldo, por proceso de manufactura, etc.

→ De Ciclo de Vida del Producto: Se presentan las diferentes estrategias que pueden seguir las empresas líderes y las empresas seguidoras. Como Farmacia Corona se encuentra en un mercado en crecimiento y es seguidora de las grandes empresas, se acude a las siguientes estrategias: Ataque frontal, Salto de rana, Ataque por el flanco, Envolvimiento o cerco y, por último, Ataque de guerrilla (Adoptada por la empresa).

- Funcional: Compuesta por las 4 estrategias del Marketing Mix; Producto-Precio-Plaza-Promoción.

Tercera Fase: Decisiones Operativas de Marketing

- 5) Por último, se presentan Decisiones Operativas de Marketing, las cuales hacen referencia a los programas y planes de acción propuestos para lograr los objetivos antes definidos.

Esta es la parte más dinámica del plan, donde se concretan las estrategias de marketing en un nivel más preciso para su puesta en marcha.

Se detallan también los responsables de la realización de cada programa, el cronograma de ejecución, los costos de cada uno y el retorno de la inversión que se espera por cada acción propuesta.

Antes de finalizar el trabajo se plantea un presupuesto basado en el método de tareas, es decir que se dividen todas las acciones propuestas en el mix de marketing (producto, precio, plaza, promoción) y se calcula su costo y el porcentaje del total del plan.

También se realiza un flujo de caja, que permite visualizar las entradas y las salidas de gastos e ingresos durante el horizonte temporal propuesto (2010-2011).

Como complemento del plan, se desarrollan recomendaciones para la farmacia y se exponen conclusiones generales sobre el proyecto.

4.2 MARCO TEÓRICO APLICADO

La teoría madre que se utilizó para desarrollar el plan fue la de "Marketing Relacional" y sus conceptos derivados.

Para comprender mejor la propuesta, se plantea en primer lugar las diferencias entre **Marketing Transaccional y Marketing Relacional**. El *primero* se define como; El proceso de planificación y ejecución del concepto, precio, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan los objetivos del individuo y de la organización, centrándose en las ventas individuales y una visión a corto plazo. Además existe un bajo nivel de compromiso con los clientes y el trato con ellos es genérico; la calidad y la orientación empresarial se dirigen hacia el producto y sus características. (SAINZ DE VICUÑA ANCÍN, 1999,33):

El *segundo*, tiene por objetivo establecer relaciones firmes y duraderas con las personas o con las organizaciones que de forma directa o indirecta pueden influir en el éxito de las actividades de la empresa. Presentando una visión a medio y largo plazo, busca comprometerse con el cliente, brindándole un trato diferenciado y personal, ofreciéndole mayores beneficios con el fin de atraerlos, mantenerlos, fidelizarlos y formar consumidores leales con la marca/empresa. (SAINZ DE VICUÑA ANCÍN, 1999,34):

Existen tres elementos facilitadores que necesitan ser eficientemente dirigidos para que los clientes sean servidos y manejados singularmente durante su vida de compra, ellos son:

- Tecnología (Base de Datos actualizada)
- Conocimiento del cliente (Segmentación por grupos de clientes)
- El acceso al cliente (Posibilidad de identificarlo y contactarlo individualmente)

La definición de las estrategias permite crear programas que, en primera instancia, reconocen y bonifican a los mejores clientes con los mejores desempeños, es decir, aquellos cuyos volúmenes de compra, frecuencia de compra, monto de la inversión y antigüedad en la relación, se tornan más

valiosos para la organización y quienes normalmente generan los mayores volúmenes de ingresos.

Sin embargo, esto no significa concentrarse sólo en esa categoría de clientes “preferenciales” y excluir al resto, sino, por el contrario se busca un diseño que los estimule para que mejoren sus relaciones y comunicaciones con la organización e incrementen su facturación, a partir de la creación de una relación más próxima, confiable y duradera, que desde luego genere un valor agregado.

A modo de resumen, se presenta una tabla, que simplifica las principales diferencias entre ambas teorías (SAINZ DE VICUÑA ANCÍN, 1999,34):

Tabla N° 1: Principales diferencias entre Marketing Transaccional y Marketing Relacional

Criterio	Marketing Transaccional	Marketing Relacional
<u>Marketing Mix</u>	Producto, Precio, Plaza, Promoción	Producto, Precio, Plaza, Promoción + Servicio con punto de vista del cliente
<u>Enfoque</u>	Mercado Genérico	Base de Clientes
<u>Objetivo</u>	Venta Puntual	Venta Continuada
<u>Sensibilidad al Precio</u>	Muy Alta	Baja (diferencia de la relación)
<u>Costes de Cambio</u>	Bajos	Altos (vínculos establecidos)
<u>Comunicación</u>	Publicidad General	<u>Marketing Directo</u>

Fuente: Elaboración Propia.

Dentro del Marketing Relacional, se encuentra el **Marketing Directo**; el cual es un sistema interactivo que utiliza uno o más medios de comunicación para obtener una respuesta medible y verificable en un público objetivo.

Las características principales son:

- Público objetivo preciso: se dirigen solo a personas que realmente interesan, generalmente a través de la base de datos de los clientes.
- Crea clientes al mismo tiempo que consigue ventajas: la comunicación interactiva permite conocer mejor sus necesidades y deseos, ofreciendo los productos y servicios adecuados para cada uno.
- Medición clara y directa de los resultados
- Creación y mantenimiento de una base de datos: la información obtenida de los clientes puede ser analizada y almacenada en una base de datos. Se consigue una mejor perspectiva del mercado potencial y se puede orientar de forma clara la planificación y creación de futuras acciones.
- Control de la estrategia comercial: el marketing directo facilita tanto un canal controlado de comunicación, como un canal controlado de distribución. Se consigue el ideal deseado; enviar el mensaje idóneo a la persona más adecuada. Para conseguir la máxima respuesta, solo queda enviarlo en el momento oportuno.

Acciones como; nuevas formas de compras, solicitud de catálogos o información por e-mail, utilización de otros medios de comunicación, recepción de consultas y tratos personalizados y eficientes para cada cliente serán planteados y desarrollados en este plan para Farmacia Corona.

Para finalizar, conceptos y herramientas de **Marketing de Base de Datos** también serán utilizados, es por eso, que se expone la siguiente definición;

El marketing de base de datos corresponde a la gestión de un sistema que integra información relevante sobre todo tipo de clientes, utilizando análisis estadísticos e interpretaciones de orden subjetivo, para analizar y proyectar estrategias de marketing que estimulen las acciones de compra y los procesos de fidelización que tanto preocupan a las organizaciones.

Se puede afirmar que los objetivos fundamentales que se persiguen con la utilización de una base de datos, son los siguientes¹:

- Conocer cada uno de los componentes con mayor profundidad y perfección posible, identificando segmentos homogéneos dentro de la heterogeneidad.
- Obtener la máxima rentabilidad y la mayor explotación de los mismos en función de sus necesidades, desarrollando las diversas estrategias globales de marketing que mejor se adecuen a cada segmento.
- Por último, para gestionar la base de datos, es necesario llevar a cabo tres actividades fundamentales:
 1. Creación de la base de datos. Para lo cual es necesario saber qué se necesita para mantener un diálogo lógico y operativo con los clientes.
 2. Mantenimiento de la base de datos. Lo cual requiere una continua revisión de los datos contenidos en la misma, de tal forma que se eliminen datos duplicados, se establezcan sistemas de búsqueda, se determinen formas de actualización de datos, etc.
 3. Explotación de la base de datos. Lo que requiere un manejo sistemático de datos respecto a la determinación de los modos de uso, los momentos, las personas autorizadas, entre otros, transformando en operativa toda la información de la que se dispone.

¹ Fuente: www.marketing-xxi.com/las-herramientas-del-marketing-directo.

Por otro lado, las estrategias de **CROSS SELLING Y UP SELLING**² también fueron utilizadas para desarrollar los programas de acción.

Ambas técnicas tienen como objetivo aumentar los ingresos de la compañía, así como también, hacer más amplia y profunda la relación cliente-empresa, es decir, aumentar tanto la frecuencia como el importe de compra de los consumidores.

El CROSS SELLING o “ventas cruzas” hace referencia a la venta de productos complementarios a los que consume o pretende consumir un cliente.

No se trata de forzar al consumidor a que adquiera más de los que tenía pensado, sino de “facilitarle” las cosas, ofreciéndole un servicio completo e integral de una sola vez.

Algunas ventajas de realizar Ventas Cruzadas son:

- ❖ Generar mayor valor para el cliente
- ❖ Aumentar la lealtad del cliente
- ❖ Multiplicar las oportunidades de nuevas ventas
- ❖ Vender más y mejor en sectores concentrados

El UP SELLING, por su parte consiste en conseguir que los clientes aumenten el consumo de los productos que ya utilizan, consuman productos/servicios adicionales, o simplemente que consuman productos de mayor valor que los habituales.

Entre los beneficios que brinda esta estrategia de venta, se encuentran;

- ❖ Acortar el ciclo de ventas y optimizar el ritmo de pedidos.
- ❖ Obtener en el momento compromisos de compra a futuro.
- ❖ Descubrir nuevas funciones de determinados productos o servicios.
- ❖ Afianzar la posición de la empresa a medio y largo plazo.

²Fuente: Adaptación de las teorías propuestas en The Marketing Intelligence Review, N°8 Julio 2006 Cross-Selling. Up Selling (www.daemonquest.com)



Sección 2

Revisión del Negocio

5. ANÁLISIS DEL CONTEXTO EXTERNO

5.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO

Al hacer un análisis del entorno en el que opera la empresa, se pueden ver por separado diferentes variables que ocurren e impactan de manera positiva o negativa en la industria farmacéutica. Cada una de las variables detectadas pertenece a un subcontexto, que en su conjunto forman el marco general del sistema. Si bien son elementos no controlables por la empresa, este análisis es de suma importancia, ya que permite tener una idea aproximada del ambiente en el que se desenvuelve la empresa.



SOCIO-DEMOGRÁFICO



Distribución poblacional

Argentina está compuesta por 36.260.130 de personas, de las cuales 17.659.072 son hombres y 18.601.058 son mujeres.

La provincia de San Juan posee 620.023 habitantes, donde 317.491 son mujeres y el resto hombres.³

Si se analiza la pirámide poblacional de la provincia, se observa que:

El grupo de edades de entre: 0 a 14 años, equivale al 31% de la población

El grupo de edades de entre: 15 a 64 años, es el 60% de la población.

El grupo de edades de 65 años en adelante es el restante 9%

Es decir que más del 90% de los habitantes sanjuaninos son menores de 64 años.

Tabla N° 2: Distribución Poblacional de San Juan

Provincia	Población total	Grupos de edad			Varones			Mujeres				
		0 a 14 años	15 a 64 años	65 años y más	Total	0 a 14 años	15 a 64 años	65 años y más	Total	0 a 14 años	15 a 64 años	65 años y más
San Juan	620.023	192.689	378.199	49.135	302.532	97.800	183.551	21.181	317.491	94.889	194.648	27.954

Fuente: INDEC-Censo 2001

³ INDEC- Censo Año 2001



ECONÓMICO

↳ **Producto Bruto Interno (PBI)**

La estimación provisoria del **PIB** acumulada al tercer trimestre de 2009 respecto del mismo período del año anterior presenta una variación positiva de 0,2%.

Por su parte el acumulado de los últimos cuatro trimestres respecto a igual período anterior muestra un crecimiento del 1,2%.

La estimación provisoria del PIB en el tercer trimestre de 2009 muestra una variación de -0,3% con relación al mismo período del año anterior (Cuadro 1).

En particular, los sectores productores de bienes tuvieron durante el tercer trimestre de 2009 una caída del -3,6% y los sectores productores de servicios registraron un aumento interanual del 1,6%.

El PIB desestacionalizado del tercer trimestre de 2009 con respecto al segundo trimestre no arroja variación.

Tabla N°3: PBI

Producto Interno Bruto, variación porcentual				
Período	Trimestre anterior (Desestacionalizado) ¹	Igual trimestre año anterior	Acumulado del año respecto a igual acumulado del año anterior	Acumulado de los últimos 4 trimestres respecto al acumulado de igual período anterior
2008				
Tercer trimestre	1,3	6,9	7,7	8,1
Cuarto trimestre	-0,5	4,1	6,8	6,8
2009				
Primer trimestre	0,1	2,0	2,0	5,2
Segundo trimestre	0,1	-0,8	0,6	3,0
Tercer trimestre	0,0	-0,3	0,2	1,2

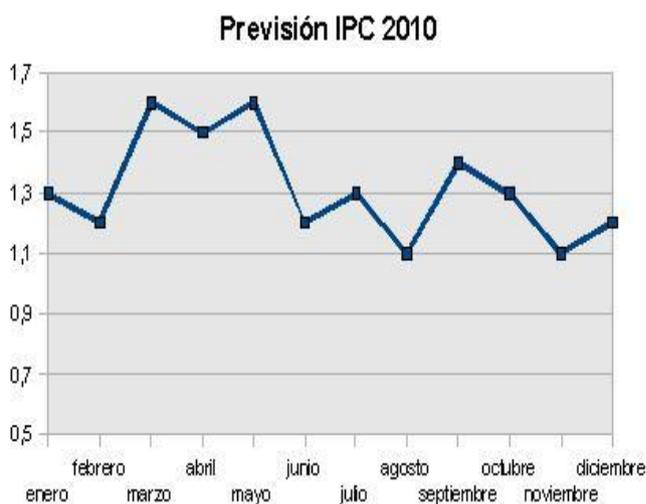
Fuente: INDEC-Tercer trimestre de 2009.

↳ **Inflación. Índice de Precios al Consumidor (IPC)**

Con el dato del **IPC 2009** se puede empezar a anticipar cuál será el comportamiento del **IPC 2010**. En este punto conviene diferenciar entre las previsiones de los analistas y las estimaciones del Gobierno. Suele tomarse como objetivo de IPC para el año en curso el aumento proyectado en los Presupuestos Generales del Estado 2010 (PGE 2010) para las pensiones, que en 2010 será del 1%. Este es el porcentaje que de forma general habrá que tomar

para actualizar los salarios en 2010 siempre que el convenio colectivo no marque un porcentaje diferente.⁴

Gráfico N°2: Previsión IPC 2010



Fuente: Adaptación de IPCblog. Año 2009

Tabla N°4: Previsión IPC 2010

	Mensual	Anual
enero	-0,8	1,3
febrero	0	1,2
marzo	0,5	1,6
abril	0,9	1,5
mayo	0,1	1,6
junio	0,1	1,2
julio	-0,8	1,3
agosto	0,2	1,1
septiembre	0,1	1,4
octubre	0,7	1,3
noviembre	0,3	1,1
diciembre	0,1	1,2
Media		1,3

Fuente: Adaptación de IPCblog. Año 2009

Tabla N°5: IPC

Cuadro 1. Índice de Precios al Consumidor GBA, base abril 2008=100
Índices y variaciones respecto del mes anterior y de diciembre de 2008, según capítulos.

Nivel General y Capítulos	Índice		Variación porcentual	
	Diciembre 2009	Noviembre 2009	respecto del mes anterior	respecto de dic. 2008
Nivel general	111,69	110,66	0,9	7,7
Alimentos y bebidas	107,84	106,16	1,6	
Indumentaria	123,43	122,33	0,9	
Vivienda y servicios básicos	107,07	106,91	0,1	
Equipamiento y mantenimiento del hogar	111,83	111,42	0,4	
Atención médica y gastos para la salud	117,40	117,09	0,3	
Transporte y comunicaciones	115,07	114,45	0,5	
Esparcimiento	111,44	109,00	2,2	

Fuente: INDEC-Último trimestre de 2009

Los bienes, que representan un 62% de la canasta, tuvieron una variación de 1,1% mientras que los servicios, que representan el restante 38% tuvieron una variación de 0,6%, con respecto al mes anterior.

⁴ Fuente: www.ipcblog.es/ipc-2010

Sin embargo, las estadísticas oficiales de inflación han sido fuertemente cuestionadas desde enero de 2007, cuando se introdujeron cambios metodológicos en la medición.

Según consultoras privadas independientes, los precios crecen casi el doble de lo que informa el INDEC.

Argentina registró en 2008 una inflación del 7,2 por ciento y en 2009 las cifras oficiales del gobierno fueron de una inflación del 8%. Mientras que economistas consultados mensualmente por el Banco Central dicen que la inflación del año anterior alcanzó el 15%.⁵

↘ **Aumento/Suba del Dólar**

Desde la crisis del 2001, el aumento en el dólar se hizo constante. La cotización del mes de enero de 2010 es de 3.84.

La relevancia de la variable, radica en que el aumento del dólar provoca un fuerte impacto en aquellos medicamentos cuya droga debe ser importada, por lo tanto el precio de los mismos fluctúa en proporciones similares al aumento del dólar.

Tabla N° 6: Evolución del Dólar en 2009

Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
3.74	3.79	3.82	3.85	3.85	3.87	3.82	3.83

Fuente: Elaboración propia. Adaptación de "El Noti Diario Argentino". Año 2009

Las proyecciones en la cotización del dólar para el 2010, difieren de la fuente que se consulte. Así, desde el gobierno dicen que la máxima cotización será de \$3.95, mientras que estudios y consultoras prevén una cotización bastante mayor, que alcanzará los \$4.50.⁶

⁵ Fuente: www.es.noticias.yahoo.com

⁶ Fuente: www.lanacion.com.ar

↳ Precio de Ventas Promedio (PVP)

El precio promedio de venta, tuvo un incremento importante en el indicador anual, por el ajuste en los últimos meses (léase, Octubre, Noviembre y Diciembre) sin embargo, durante el resto del año no experimentó un ajuste similar.

No obstante, es importante señalar que por primera vez en los últimos cuatro años este índice de incremento de PVP (14,40% anual) se encuentra por encima del crecimiento de la inflación del INDEC (8,5 % anual)

Sin embargo si consideramos estos mismos índices por el período 2001-2007, la inflación del INDEC se encuentra levemente por encima del incremento del PVP, y si lo comparamos con índices específicos como ser carne o indumentaria se encuentra todavía un 70 % por debajo.



POLÍTICO

↳ Políticas de las Obras Sociales. Incremento en las Bonificaciones

Cada obra social y prepaga tiene su propia política de atención.

Cada una de ellas fija coberturas, bonificaciones, reintegros y decide que farmacias pueden recibirlas.

El manejo de las mismas es el siguiente: La obra social le exige a cada farmacia, que para estar habilitadas en su atención deben bonificar un porcentaje acordado del monto total de la compra. Es decir, si la obra social acuerda una bonificación por su atención del 15% con la farmacia, cada \$100 de compra, con un 60% de cobertura para el afiliado, la obra social sólo abana \$25.

El poder de negociación de las mismas, es alto, especialmente de aquellas con gran cantidad de afiliados y trayectoria en el mercado. (PAMI, PROVINCIA, OSDE).

En los últimos años, el incremento en las bonificaciones pedidas por las prepagas para ser atendidas ha aumentado notablemente, este monto varía entre el 5% y 20% del ticket total de compra, y lo que aun es peor es que cada vez es menor el monto que ellas cubren por medicamento.

↳ **Precios Fijos Regulados**

El Precio de Venta al Público (PVP) viene regulado por el Ministerio de Producción de la Nación y es igual para todas las farmacias del país.

El proceso de fijación de precios básicamente es el siguiente; los laboratorios presentan los precios estimativos de sus productos, así como también las actualizaciones periódicas de cada uno de ellos. El ministerio de Producción acepta o rechaza el precio propuesto por los laboratorios y se lo informa a las farmacias del país, mediante el envío de actualizaciones mensuales y diarias.

Las Farmacias solo deben aceptar el precio fijado.

El aumento propuesto por el ministerio en el precio de los medicamentos desde mediados del 2008, varía entre el 3% y 5% cada 4 meses, es decir, que hasta la fecha, el aumento en el precio fue del 12%.



AMBIENTAL

↳ **Cambios Climáticos**

El análisis de esta variable, es de suma importancia puesto que es necesario conocer cuáles son las tendencias y los cambios en el clima que se pronostican en la provincia, ya que estas condiciones están muy ligadas a las enfermedades estacionales y a las nuevas patologías que manifiestan las personas. Es importante aclarar, que las enfermedades cambian según las distintas estaciones.

Ejemplo: (Patologías Comunes por temporadas)

Invierno: Enfermedades relacionadas con las vías respiratorias

Otoño-Primavera: Alergias

Verano: Infecciones intestinales y problemas digestivos.

Según el análisis climático de los últimos años los veranos son más extensos, y las temperaturas cada vez son mayores, las máximas llegan a elevarse hasta 50°C en algunas zonas de Argentina. En invierno, las temperaturas descienden rápidamente, pero la estación tiene una duración algo menor que los tres meses habituales.



SALUD



Nuevas Patologías

Se denominan patologías estacionales a aquellas, que son “comunes” a lo largo del tiempo, conocidas y previstas para cada temporada del año.

Las patologías no estacionales son aquellas, que surgen de transformaciones de virus o aparecen por mutaciones de enfermedades ya existentes. Se las consideran esporádicas y de alto riesgo, ya que pueden transformarse en epidemias o pandemias en un corto tiempo.

Ejemplos de los últimos años: Cólera, Virus H1N1, Dengue.

En los últimos años, la cantidad de patologías no estacionales, aumentó mayormente en relación a las patologías ya conocidas. Este incremento está relacionado con los cambios climáticos, la contaminación y la polución, así, por su alto grado de contagio se lo considera negativo.

5.2 ANÁLISIS DE MERCADO

En el siguiente análisis se presenta toda la información referida a la naturaleza de mercado (demanda) y a la estructura de mercado (oferta) completando así el examen del Contexto del Externo.



ANÁLISIS DE LA NATURALEZA DE MERCADO:

↳ **Tipología y Perfil de los Segmentos de Mercado**

La industria farmacéutica se dirige a un público amplio, no existe un segmento particular al cual se dirijan las farmacias, aunque se sabe de antemano cuales son los grupos etarios de mayor consumo de medicamentos y los más propensos a la utilización de los servicios farmacéuticos.

A continuación se realiza una breve descripción de los tres públicos consumidores que se consideran más importantes para el mercado farmacéutico, entre los que se encuentran: los Consumidores Finales, El Gobierno y las Organizaciones Públicas o Privadas

El Grupo "Consumidor Final" representa un 65% de las ventas totales del mercado, y el 35% restante es repartido entre el Gobierno y demás Organizaciones. (Ver Anexo 1, Entrevistas en profundidad a competidores, Pág. 173)

Características De Cada Grupo:

I. "Consumidor Final"

A modo de simplificación se considera "*Consumidor Final*", a toda persona particular que realice una compra en una farmacia, sin importar que ésta sea usuario final del producto o no.

Así mismo, podemos subdividirlos según grupos etarios:

- Niños: 0 a 14 años
- Adolescentes y Jóvenes: 15 a 35

- Adultos de 36 a 60
- Ancianos: 61 en adelante

De los cuales, los grupos de adultos y ancianos conforman más del 57% del consumo dentro de la industria.

Se conoce también, cuales son las patologías más frecuentes dentro de estos rangos de edades. Así se sabe qué:

Tabla N° 7: Patologías Frecuentes, según edades

Grupos	Patologías más Frecuentes
NIÑOS	Eruptivas y afecciones respiratorias
ADOLESCENTES Y JÓVENES	Problemas hormonales, acné, afecciones digestivas y alergias
ADULTOS	Stress, desgano, presión, problemas con el colesterol, triglicéridos, ácido úrico y síndrome metabólico
ANCIANOS	Pérdida de memoria, gastritis, osteoporosis, diabetes, demencias en general y todas aquellas enfermedades o dolencias que pueden haber contraído en los años anteriores.

Fuente: Elaboración Propia

Todas estas clasificaciones ayudan a preparar las farmacias para enfrentar la gran demanda heterogénea de productos y servicios.

Como se explicó anteriormente no existen variables específicas en este sector que ayuden a segmentar a los clientes según determinados patrones.

En base a la Encuesta Permanente de Hogares (EPH) publicada por el INDEC y al cálculo cuyo procedimiento se asienta en la metodología elaborada por la Asociación Argentina de Marketing, se calculó el Nivel Socioeconómico (NSE) de la población argentina para los 32 aglomerados relevados en la EPH.

Este cálculo clasifica a la población de acuerdo a variables tales como Ocupación, Jerarquía del puesto laboral, Educación y Cobertura Médica en 7 estratos de Nivel Socioeconómico⁷;

- Nivel 1: E (Marginal)
- Nivel 2: D2 (Bajo Inferior)
- Nivel 3: D1 (Bajo Superior)
- Nivel 4: C3 (Medio Bajo)
- Nivel 5: C2 (Medio Medio)
- Nivel 6: C1 (Alto Medio)
- Nivel 7: AB (Alto)

Teniendo en cuenta las investigaciones e informes analizados, los niveles de mayor consumo farmacéutico son los AB, C1, C2, C3 y D1. Se debe aclarar también, que el consumo dentro de estos tres primeros niveles, no solo incluye los medicamentos prescritos por el médico, sino también otra serie de medicamentos complementarios que ayudan a mejorar y mantener la salud. (Ejemplos: Suplementos Vitamínicos). Los dos niveles restantes (D2, E) generalmente, solo consumen aquellos remedios prescritos y en muchas ocasiones solo buscan las drogas genéricas, ya que estas son mas económicas que los medicamentos éticos.

II. “Gobierno”

El gobierno integra el segundo grupo de comparadores del mercado farmacéutico, pero con una participación mucho menor que los consumidores finales. Esto se debe principalmente, que el gobierno realiza las grandes transacciones directamente con las droguerías y sólo en algunos casos pide licitación a las farmacias para realizar compras específicas.

⁷ Fuente: www.saimo.org.ar/socios/Socios

Para participar en algún tipo de licitación presentada por el gobierno, las farmacias primero deben estar inscriptas en el “Registro De Proveedores Del Estado” de cada provincia.

Una vez que el Gobierno, llama a licitación a través de la publicación en el Boletín Oficial o en los diarios provinciales, las farmacias interesadas presentan sus propuestas; luego el gobierno elige y contrata “al mejor postor y oferente”.

Se debe recordar que cada provincia regula sus propias normas para este tipo de compra-venta y tiene sus propias restricciones a la hora de realizar las transacciones.

Aunque es poco común, cualquier farmacia del país que se encuentre inscripta, puede participar en las licitaciones de los gobiernos provinciales.

Como se mencionó anteriormente, las compras que realiza el gobierno en farmacias, generalmente se refieren a insumos hospitalarios y descartables, ya que los medicamentos éticos y genéricos se trabajan directamente con las droguerías del país, debido a que las mismas, le ofrecen mejores precios y posibilidad de pago.

Por último, es necesario resaltar que el gobierno de cada provincia es el encargado de realizar las compras para los hospitales públicos, dispensarios y las salas de asistencia primaria.

III. “Organizaciones Públicas o Privadas”

Dentro de este grupo se engloban todas aquellas instituciones que tengan carácter público o privado dependiendo de su origen; entre ellas nos encontramos con: escuelas, clubes, instituciones deportivas, centros médicos, centros de servicios integrales, centros de rehabilitación, por nombrar algunas.

El porcentaje de ventas de este grupo, también es poco representativo debido a que cada organización contrata de forma directa con la farmacia que desea que le provea de medicamentos o insumos.

Es decir, las organizaciones hacen contratos o alianzas de forma particular con cada farmacia para que trabajen como sus proveedoras.

Generalmente, las escuelas, los clubes y las instituciones deportivas compran medicamentos básicos de botiquín y algunos insumos descartables, alrededor de 2 o 3 veces por año.

En el caso de los centros médicos, de servicios integrales y de rehabilitación las compras son mayores y más frecuentes (una vez al mes o cada 45 días). Habitualmente se trata de medicamentos genéricos e insumos descartables.

↳ **Proceso de Compra**

A continuación se detalla sólo el proceso de compra de lo que se consideró anteriormente como "Consumidor Final", (Ver Capítulo 5.2. Pág. 38) por ser el grupo más representativo en cuanto al porcentaje de ventas del mercado.

El comportamiento del consumidor es aquella parte del comportamiento de las personas y las decisiones que ello implica cuando están adquiriendo bienes o utilizando servicios para satisfacer sus necesidades.

En el proceso de compra, intervienen factores tales como; el nivel socioeconómico, la cultura, la edad, la cercanía al lugar, así como también todos aquellos factores psicológicos y motivacionales que influyen al consumidor.

Dentro del proceso de compra se pueden identificar diferentes roles, los cuales pueden ser realizados por las mismas personas o bien por personas distintas.

Próximamente se describe el proceso de compra más usual en el mercado de las farmacias.⁸

- **El iniciador:** aquel que se percata del problema o de la necesidad y plantea la posibilidad de adquirir productos o servicios para satisfacer dicha necesidad.

⁸ La descripción del Proceso de Compras se realizó en base a la información recopilada en las entrevistas personales tanto a los farmacéuticos como a los clientes.

- Generalmente en el mercado farmacéutico, el iniciador es la persona que siente algún malestar o síntomas de alguna enfermedad y se dirige al médico para una solución y un diagnóstico

- **El influenciador:** aquel que de forma directa o indirecta ejerce alguna influencia sobre el proceso de compra.

En este caso, el influenciador es el médico, que prescribe el producto o droga a consumir. Muchas veces, también recomienda el lugar de compra del producto.

- **El consumidor:** aquel que va a consumir el producto, normalmente suele ser el iniciador.

Siguiendo con el caso, el consumidor es la persona enferma o con alguna patología.

- **El decisor:** aquel que toma la decisión de elegir al proveedor y el producto que se va a comprar.

Con respecto a este rol, muchas veces sucede que el decisor es la misma persona que inicio el proceso de compra y que por supuesto consumirá el producto, sin embargo, el decisor también puede ser un padre, madre, hijo, entre otros, que es lo que generalmente sucede con los hijos pequeños o bien con los padres mayores de edad.

- **El comprador:** es quien realiza el acto de compra y se pone en relación con los consumidores.

Como ya dijimos, en el mercado farmacéutico, la persona que pagará puede ser la misma iniciadora de la acción, o algún tercero que le ayude a resolver el problema.

Durante la toma de decisiones, sobre todo en el mercado farmacéutico de prescripción, los consumidores tienen escasa participación en el proceso de selección del fármaco (debido a que ya viene solicitado por el médico), no así, en el proceso de elección del proveedor del producto.⁹

⁹ Proceso de Compra: Elaboración y adaptación propia, con información recopilada en las entrevistas personales.

La importancia de analizar este proceso recae en que el cliente de la farmacia, puede ser tanto el consumidor final del medicamento, así como también el decisor y comprador. Por tal motivo es necesario intentar satisfacer las necesidades de cada uno.

↘ **Evolución y Proyecciones en la Demanda**

Los cambios principales que se han producido en la Naturaleza de mercado (Demanda) son principalmente, aquellos referidos a la disponibilidad de información por parte de los consumidores.

Actualmente los consumidores se encuentran mejor informados. Tienen mayores conocimientos sobre las enfermedades, la prevención y los medicamentos, lo que los convierte en consumidores más exigentes a la hora de la elección del producto.

Además los consumidores buscan en la farmacia, una solución a un problema, por lo tanto pretenden una atención personalizada y especial para cada uno.

Desde hace varios años atrás, se puede observar una marcada tendencia por parte de los consumidores por la preferencia de ciertos laboratorios y marcas líderes, por lo que se puede afirmar que el usuario puede diferenciar entre las distintas opciones de oferta que tiene.

No se debe olvidar, que también fomentan esta disposición, los médicos con sus prescripciones, los cuales son influenciados por los visitantes médicos de cada laboratorio. Por lo tanto estas predilecciones por ciertos laboratorios o medicamentos en especial, es una estrategia en cadena que tiene como último eslabón la conducta final del consumidor

Para finalizar, estudios e investigaciones realizadas por varios institutos nacionales reflejan que la fidelidad de los consumidores para con las farmacias es de casi el 70%, siendo el consumo per cápita de \$67¹⁰

¹⁰ Fuente: www.cfired.org.ar



ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA DE MERCADO (OFERTA)

↳ **Delimitación de la Industria Farmacéutica**

Industria Farmacéutica: Es el sector empresarial dedicado a la fabricación, preparación y comercialización de *productos químicos medicinales* para el tratamiento y también la prevención de *enfermedades*.

↳ **Evolución de la Industria Farmacéutica**

En el tercer trimestre de 2009 la facturación total de la industria farmacéutica en la Argentina registró un aumento del 14,4% respecto de igual período del año 2008.

Las ventas al mercado interno (producción local más importaciones), tuvieron un incremento del 18,5%, mientras que las exportaciones registraron una caída del 23,8%.

Respecto del trimestre anterior, la facturación total se incrementó un 3,6%, las ventas al mercado interno un 6,2%, y las exportaciones disminuyeron un 24,3%. En la información de trimestres acumulados (9 meses) la facturación total creció 20,8%, respecto de igual acumulado del año 2008, las ventas al mercado interno subieron 21,7% y las exportaciones 11,5%.

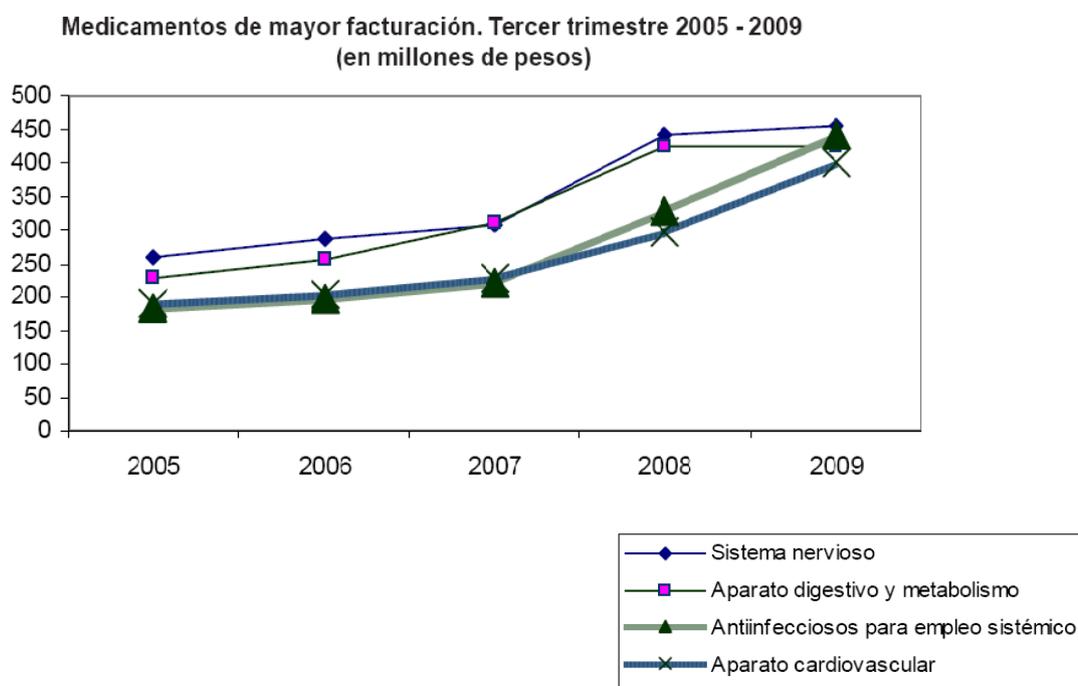
La definición de Industria Farmacéutica utilizada en el presente informe comprende a las empresas radicadas en el país que producen y/o comercializan los medicamentos para uso humano de la Clasificación Anatómica Terapéutica Química (ATC, según su sigla en inglés). Incluye la reventa al mercado interno de productos importados, ya sea que éstos se encuentren listos para su uso, o bien, que sólo requieran fraccionamiento local.¹¹

En el tercer trimestre de 2009 en comparación con el año anterior, los medicamentos de mayor facturación fueron los destinados al Sistema Nervioso con \$454 millones (representando un 14,9% del total facturado), seguidos por

¹¹ INDEC-Último trimestre de 2009

los Anti-infecciosos con \$440 millones(14,4%), los destinados al Aparato Digestivo con \$423 millones (13,9%), y los destinados al Aparato Cardiovascular con \$401 millones (13,2%).¹²

Gráfico N° 3: Medicamentos de mayor facturación



Fuente: INDEC-Último informe de 2009 sobre la evolución de las ventas según tipos de medicamentos.

↳ **Dinámica de la Industria Farmacéutica**

En el tercer trimestre de 2009 la facturación total de la industria farmacéutica se incrementó un 3,6% respecto del trimestre anterior. Las ventas al mercado interno -compuestas por medicamentos producidos localmente y los importados- crecieron un 6,2% en igual periodo y las exportaciones cayeron en un 24,3%.

Asimismo, cabe señalar que las ventas al mercado interno de producción local registraron en el mismo período un incremento del 9,2%.

En la comparación del acumulado de los nueve primeros meses, respecto al igual acumulado del año anterior, se verifican incrementos en las ventas al

¹² INDEC-Último trimestre de 2009

mercado interno de producción local (19,4%) y en la reventa local de medicamentos importados (28,0%), y las exportaciones (11,5%).¹³

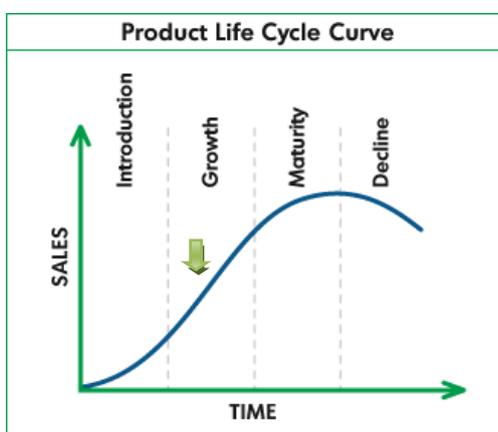
San Juan cuenta con 220 farmacias habilitadas hasta la fecha.

☞ **Ciclo de Vida Del Mercado**

La etapa del ciclo de vida en la que se encuentra la industria farmacéutica es creciente y tiene como principales características; que nuevos competidores ingresen al mercado atraídos por las oportunidades, que se introduzcan nuevas características del producto y se expandan en la distribución.

Es inevitable ver también, el aumento de la población, la aparición de nuevas enfermedades, el mayor cuidado de la salud por parte de la población y los nuevos servicios que brindan las farmacias.

Gráfico N° 4: Ciclo de Vida del Mercado Farmacéutico



Fuente: Elaboración Propia, basado en el CVP propuesto por Philip Kotler en su libro "Dirección de Marketing" (KOTLER, 2001; 27)

Las farmacias utilizan varias estrategias para mantener este crecimiento durante el mayor tiempo posible. Entre las más comunes encontramos; (KOTLER, 2001; 277)

¹³ INDEC

- El ingreso a nuevos segmentos de mercado.
- Ampliación en la cobertura de distribución e ingreso a nuevos canales de distribución.
- Cambio en la publicidad; de “dar a conocer” a crear pretendencias
- Baja los precios para atraer el siguiente nivel de compradores sensibles al precio.

Con estas estrategias que se plantean el crecimiento podría ser mas espontaneo e intenso, sin embargo, la crisis que atraviesa el país hace que este crecimiento sea leve, pero continuo.

↳ **Comparación entre Competidores**

En este apartado se presenta un extenso cuadro comparando a Farmacia Corona con sus principales competidores.

Se seleccionaron 5 farmacias basándose en la proximidad de la zona geográfica en la que se ubican y en el stock de medicamentos que comercializan, por considerarse los puntos más fuertes para competir en el mercado.

También fueron criterio de comparación; el segmento de mercado a la que cada farmacia se dirige, los atributos que presenta cada una, el manejo del mix de marketing (Producto, Precio, Plaza, Promoción), el market share estimado de ellas, el posicionamiento percibido, las obras sociales y prepagas aceptadas, las modalidades de pago, su cantidad de sucursales entre otros.

Tabla N° 8: Farmacias Competidoras

Ítems	Empresas Competidoras Directas					
	Corona	Betancur	Pedro Echagüe	San Pantaleón	Plana	Buenaventura
Segmento De Mercado	- Público Amplio	- Público Amplio	- Público Amplio	- Público Amplio	- Público Amplio	- Público Amplio
Ubicación Física	- Esquina Amplia	- Esquina Amplia	- Esquina Amplia	- Esquina Amplia - Esquina Amplia	- Esquina Amplia	- Esquina Amplia - Esquina Amplia - Mitad de cuadra - Mitad de cuadra
Atributos Del Producto	- Vista al público de: Medicamentos Perfumería Accesorios	- Vista al público de: Perfumería	- Vista al público de Medicamentos	- Vista al público de: Perfumería	- Vista al público de: Perfumería	- Vista al público de: Perfumería
Promoción	- Desarrollo de fuerza de ventas - Utilización de Medios de comunicación (Latentes)	- Utilización de Medios de Comunicación	- Desarrollo de fuerza de Ventas - Utilización de Medios de comunicación	- Desarrollo de fuerza de ventas - Utilización de Medios de comunicación	- Desarrollo de fuerza de ventas - Pagina web	- Fuerza de Ventas
Plaza	- Delivery - Única sucursal	- Delivery - Única Sucursal	- Delivery - Única sucursal	- Delivery - Dos Sucursales	-----	- Delivery - Cuatro Sucursales

Ítems	Empresa	Empresas Competidoras Directas				
	Corona	Betancur	Pedro Echagüe	San Pantaleón	Plana	Buenaventura
Precio	<ul style="list-style-type: none"> - <u>Medicamentos:</u> Impuestos por el Ministerio de Producción de la Nación - <u>Perfumería:</u> Similares a la competencia 	<ul style="list-style-type: none"> - <u>Medicamentos:</u> Impuestos por el Ministerio de Producción de la Nación - <u>Perfumería:</u> Similares a la competencia 	<ul style="list-style-type: none"> - <u>Medicamentos:</u> Impuestos por el Ministerio de Producción de la Nación - <u>Perfumería:</u> Similares a la competencia 	<ul style="list-style-type: none"> - <u>Medicamentos:</u> Impuestos por el Ministerio de Producción de la Nación - <u>Perfumería:</u> Similares a la competencia 	<ul style="list-style-type: none"> - <u>Medicamentos:</u> Impuestos por el Ministerio de Producción de la Nación - <u>Perfumería:</u> Similares a la competencia 	<ul style="list-style-type: none"> - <u>Medicamentos:</u> Impuestos por el Ministerio de Producción de la Nación - <u>Perfumería:</u> Similares a la competencia
Posicionamiento	<ul style="list-style-type: none"> - Marca posicionada, - Buena reputación 	<ul style="list-style-type: none"> - Marca poco reconocida 	<ul style="list-style-type: none"> - Marca poco reconocida - Baja reputación 	<ul style="list-style-type: none"> - Marca posicionada 	<ul style="list-style-type: none"> - Marca posicionada - Buena reputación 	<ul style="list-style-type: none"> - Marca posicionada - Buena Reputación
Obras Sociales Y Prepagas	<ul style="list-style-type: none"> - PAMI - OSDE - D.O.S - OMINT - SWISS MEDICAL - MEDIFE - GALENO - SANCOR 	<ul style="list-style-type: none"> - PAMI - OSDE - D.O.S - OMINT - SWISS MEDICAL - MEDIFE - GALENO - SANCOR 	<ul style="list-style-type: none"> - PAMI - OSDE - D.O.S - OMINT - SWISS MEDICAL - MEDIFE - GALENO - SANCOR 	<ul style="list-style-type: none"> - PAMI - OSDE - D.O.S - OMINT - SWISS M. - MEDIFE - GALENO - SANCOR 	<ul style="list-style-type: none"> - PAMI - OSDE - D.O.S - OMINT - SWISS M. - MEDIFE - GALENO - SANCOR 	<ul style="list-style-type: none"> - PAMI - OSDE - D.O.S - OMINT - SWISS M. - MEDIFE - GALENO - SANCOR
Market Share Estimado	10% DEL TOTAL DE MERCADO			15% DEL TOTAL DEL MERCADO	15% DEL TOTAL DEL MERCADO	

Ítems	Empresa	Empresas Competidoras Directas				
	Corona	Betancur	Pedro Echagüe	San Pantaleón	Plana	Buenaventura
Modalidades De Pago	<ul style="list-style-type: none"> - Efectivo - Tarjetas de crédito y débito - Cuenta corriente - Obras sociales (Cheque) 	<ul style="list-style-type: none"> - Efectivo - Tarjetas de crédito y débito - Cuenta corriente - Obras sociales (Cheque) 	<ul style="list-style-type: none"> - Efectivo - Tarjetas de crédito y débito - Cuenta corriente - Obras sociales (Cheque) 	<ul style="list-style-type: none"> - Efectivo - Tarjetas de crédito y débito - Cuenta corriente - Obras sociales (Cheque) 	<ul style="list-style-type: none"> - Efectivo - Tarjetas de crédito y débito - Cuenta corriente - Obras sociales (Cheque) 	<ul style="list-style-type: none"> - Efectivo - Tarjetas de crédito y débito - Cuenta corriente - Obras sociales (Cheque)
Días y horarios de atención	<ul style="list-style-type: none"> - Lunes a Viernes. - Horario de Comercio - Sábados a la mañana. 	<ul style="list-style-type: none"> - Lunes a Viernes. - Horario de Comercio - Sábados mañana y tarde. 	<ul style="list-style-type: none"> - Lunes a Viernes. - Horario de Comercio - Sábados a la mañana. 	<ul style="list-style-type: none"> - Lunes a Sábado - Horario de corrido de 8 a 24 hs. 	<ul style="list-style-type: none"> - Lunes a Sábado - Horario de corrido de 8 a 24 hs. 	<ul style="list-style-type: none"> - Todos los días de la semana las 24 hs.
Competencia Por		- Zona Geograf.	- Zona Geograf.	- Stock de Medic.	- Stock de Medic.	- Stock de Medic.

Fuente: Elaboración Propia, basada en la información obtenida en las entrevistas y mediante la técnica de Mystery Shopper

5.3 FUERZAS COMPETITIVAS

Lo que se busca con este análisis es conocer el grado de competitividad del sector en el que se mueve la empresa.

El conocimiento de la realidad actual y futura de estas fuerzas resulta clave para que la empresa pueda definir y seguir su estrategia competitiva. Para realizar el análisis se sigue el modelo de Michael E. Porter: (KOTLER, 2001,136)

➔ La Amenaza de Nuevos Competidores en la industria farmacéutica es alta, ya que siempre hay inversores dispuestos a competir.

Además, las barreras de ingreso al mercado son bajas. Actualmente hay nuevas leyes que aumentan las restricciones para el ingreso, sin embargo, se sigue considerando bajo.

A continuación se presenta un breve resumen de la ley 7455 (Ver Anexo 3. Pág. 181), con las principales restricciones para la apertura de una farmacia en la provincia de San Juan¹⁴.

- No podrán instalarse nuevas farmacias ni realizarse traslados de las ya existentes a una distancia menor a 300 metros de una que se encuentre ya instalada y en funcionamiento.
- Toda farmacia que funcione en San Juan debe tener domicilio "real, legal y social" en la provincia y que "debe estar registrada y habilitada por la autoridad competente".
- Petitorio de Cantidad Mínima de Medicamentos (Exigida y controlada Por Salud Pública, para que la Farmacia pueda ser habilitada al público)

También, una nueva forma de formar parte de la industria, es aquella que están implementando las grandes cadenas farmacéuticas, que es la compra

¹⁴ Ley 7455

de farmacias que están por cerrar o aquellas que se encuentran en lugares estratégicos y cambiarles el nombre.

Este aumento del número de farmacias afecta a la industria, ya que en los últimos años se ha detectado que es menor el crecimiento de la población sanjuanina, en comparación a la cantidad de farmacias. Es decir, que cada vez hay más farmacias en San Juan, pero casi la misma población para atender.

Sin embargo, si el mercado no tuviera crecimiento habría que repartir la misma atención, ventas, promociones, ofertas, etc. entre más actores (por más que el aumento de la población sea leve) y esto, provocaría la disminución de la rentabilidad de las farmacias que están en el mercado desde un principio.

➡ La intensidad de la Rivalidad de los Competidores Existentes en esta industria es media, pero no llega a impedir el normal desarrollo de cada farmacia, por tener cada empresa sus clientes formados y por no contar con un posicionamiento excesivamente fuerte por parte de alguna de ellas.

Sin embargo, se puede decir, que es posible que esta "normal rivalidad entre los competidores", dure poco, ya que se conoce del posible arribo de grandes cadenas nacionales como FarmaCity (con alto posicionamiento en la mente de los consumidores), que todavía no están autorizadas a ingresar al mercado Sanjuanino.

Hasta el momento, la competencia entre los pares y la que se da en los niveles más altos de la cadena de comercialización es sana, lo cual afecta negativamente a los más débiles.

➡ El poder de Negociación de los Proveedores, es alto, en especial el de las droguerías, ya que son de parte de ellas, que se obtienen las diferencias en beneficios entre las farmacias. (Se Recuerda, que el precio de venta de los medicamentos viene fijado por el Ministerio de Producción de la Nación, por lo que las droguerías son las que hacen los descuentos y otras ofertas.)

➤ El Poder del Comprador es alto, ya que tiene la posibilidad de elegir libremente la farmacia donde desea ser atendido, ya que el producto es homogéneo. Los precios de ventas son fijados por el Ministerio de Producción de la Nación, y está a cargo de la farmacia hacer descuentos u ofertas, si es que su capacidad de solvencia y estructura se lo permite.

➤ La Amenaza de Productos Sustitutos es baja, ya que solo se pueden comercializar medicamentos en las farmacias.

En el año 2009, *El Senado convirtió en ley un proyecto que establecía que los medicamentos deberán ser vendidos sólo en farmacias y anulaba la decisión anterior que extendía esa alternativa a los kioscos y otros comercios*¹⁵.

Los sustitutos no directos que se encuentran para los distintos rubros que abarcan las farmacias son:

- Medicamentos: Solo aquellos que son naturales pueden ser vendidos en las herboristerías y dietética. Los medicamentos éticos y genéricos solo se comercializan en farmacias.
- Perfumería: Todos los artículos referidos a la perfumería y el cuidado del cuerpo, pueden comercializarse en supermercados, peluquerías, centros de estética, por nombrar algunos.

¹⁵ Fuente: www.colegiofarmaceuticodesanjuan.com.ar

Tabla N° 9: Fuerzas Competitivas

Fuerza	Alto	Medio	Bajo
Amenaza de Nuevos Competidores	x		
Rivalidad de los Competidores		x	
Negociación de los Proveedores	x		
Poder del Comprador	x		
Amenaza de Productos Sustitutos			x

Fuente: Elaboración propia.

A continuación se presenta una tabla, en donde se plantean los 4 escenarios, dependiendo de cómo se considera que afecta cada fuerza competitiva al sector farmacéutico.

Tabla N° 10: Escenarios aplicado a las Fuerzas Competitivas

Fuerza	Altamente Favorable	Favorable	Desfavorable	Altamente desfavorable
Amenaza de Nuevos Competidores			x	
Rivalidad de los Competidores		x		
Negociación de los Proveedores				x
Poder del Comprador		x	x	
Amenaza de Productos Sustitutos		x		

Fuente: Elaboración Propia

Se considera a la “Amenaza De Nuevos Competidores” una fuerza que afecta de forma desfavorable, ya que al haber bajas barreras de ingreso son muchos los competidores que pueden entrar al mercado.

La “Rivalidad De Los Competidores”, hasta el momento, es una fuerza que se presenta favorablemente, ya que existe cooperación y colaboración entre las farmacias.

Mientras continúe el alto “Poder De Negociación De Los Proveedores” para con las farmacias, continuará afectando de forma alta mente desfavorable esta fuerza en el sector.

Dependerá del posicionamiento, de la trayectoria y los beneficios que ofrezca cada farmacia si el “Poder Del Comprador” se torna favorable o desfavorable. Las farmacias más antiguas y mejor posicionadas en el mercado son las que los clientes eligen, por su atención, profesionalismo y confianza.

Los pocos o casi nulos productos sustitutos de las farmacias, hacen que esta fuerza actúe favorablemente para el sector.

5.4 ANÁLISIS DE ESCENARIOS

Los constantes cambios que se producen día a día, llevan a que las empresas tengan que hacer proyecciones sobre diferentes escenarios que puedan llegar a atravesar en un futuro.

Este análisis prospectivo sirve para que las compañías estén preparadas para diversas situaciones y se anticipen en la realización de planes y acciones de contingencia que las ayuden a afrontar el nuevo contexto.

Es por eso, que a continuación se presentan tres escenarios posibles, donde se analizan variables en distintos niveles de probabilidad de ocurrencia.

El primero se denomina “Más Probable”, esto significa que generalmente se producirán acciones o cambios ya conocidos y que se esperan que sucedan en el entorno.

El segundo escenario lo llaman “Optimista”, aquí todas las acciones o los cambios esperados son beneficiosos para el entorno farmacéutico. En otras palabras, “es lo mejor que les podría pasar a la industria farmacéutica”

Por último, se encuentra el tercer escenario nombrado “Pesimista”; donde todas las acciones o los cambios son perjudiciales para la industria y trae nocivas consecuencias para el desarrollo y crecimiento del sector.

Las tres variables que se seleccionaron para la elaboración de la siguiente tabla son: Políticas de las Obras Sociales y Prepagas, Precios Fijos Regulados y Cambios Climáticos, por considerarse las más relevantes para el desarrollo y funcionamiento del sector farmacéutico.

Tabla N° 11: Escenarios: “Más Probable” “Optimista” “Pesimista”

Tipo de Escenario	Escenario “Más Probable”	Escenario “Optimista”	Escenario “Pesimista”
Prob de Ocurrencia	0,50	0,25	0,25
Políticas en las Obras Sociales y Prepagas	Se mantengan las bonificaciones	Bajen las bonificaciones	Aumenten las bonificaciones
Precios Fijos Regulados	Aumento anual del 12% en el precio de los medicamentos	Aumento anual del 7% en el precio de los medicamentos	Aumento anual del 18% en el precio de los medicamentos
Cambios Climáticos	Correspondan los pronósticos climáticos ya previstos con las enfermedades estacionales comunes.	Se produzca una mayor cantidad de enfermos con enfermedades estacionales ya conocidas y exista stock de medicamentos para abastecerlos.	Mayor cantidad de enfermos estacionales e inexistencia de stock para su abastecimiento.
			Cambios estacionales poco marcados; es decir estaciones constantes por varios meses.

Fuente: Elaboración Propia

La tabla arriba expuesta, muestra una síntesis de las acciones que podrían sucederse en un futuro. A continuación se explican brevemente y se exponen los justificativos de escenario.

I. Políticas en las Obras Sociales y Prepagas.

Se considera como el escenario *Más Probable* (normal) a que se mantengan las bonificaciones pedidas por las obras sociales y las prepagas para la atención de las mismas.

Se recuerda que las farmacias para atender a cada una de ellas, bonifica entre el 5% y el 25% del total del ticket a favor de las obras sociales. (Ver Capítulo 5.2. Análisis del Entorno. Pág. 38)

Como escenario *Optimista*, se plantea que las bonificaciones pedidas disminuyan, esto le dejaría a cada farmacia mayor ganancia por ticket total de compra.

El peor de los casos (*Escenario Pesimista*) sería que se incrementaran las bonificaciones pedidas por las obras sociales y las prepagas, ya que esto traería como consecuencia una gran disminución en la ganancia por compra para cada farmacia.

II. Precios Fijos Regulados.

Ya se mencionó que los precios de los medicamentos son fijos y vienen dados y regulados por el Ministerio de Producción de la Nación. Anualmente se estiman que aumentan un 12%. (Ver Capítulo 5.2. Análisis del Entorno. Pág. 36)

Esta suba provoca que año tras año, las ventas de los medicamentos éticos vayan derivándose a los medicamentos genéricos, que por supuesto son más baratos.

Debido a esto, se espera que el Escenario *Más Probable*, sea la continuidad de este aumento del 12% del precio de los medicamentos en el plazo de un año.

Marcando como *óptimo* un aumento anual del 7% en el precio de los medicamentos y como *peor situación* el incremento del 18% o más en el precio de los mismos.

III. Cambios Climáticos.

Actualmente son bien sabidas las enfermedades y patologías relacionadas con las distintas estaciones del año y con los abruptos cambios climáticos. (Ver Capítulo 5.2. Análisis del Entorno. Pág. 38)

Es por eso, que lo *normal* sería que todos los pronósticos climáticos ya realizados correspondieran con las enfermedades ya previstas y a la cantidad de stock de medicamentos proyectados para la atención de los consumidores/pacientes/enfermos.

Sin embargo, se plantea como un *escenario optimista* a la mayor cantidad de enfermos estacionales debido a nuevos y bruscos cambios climáticos. Siempre y cuando exista el stock de medicamentos necesario para el abastecimiento y suministro de ellos.

Este ventajoso escenario, puede transformarse en *pesimista*, con el solo hecho de no encontrar la cantidad de medicamentos necesarios para la atención de los enfermos o bien por no encontrarse rápidamente una "cura" para una nueva epidemia.

También, se considera como un *escenario pesimista* a la inexistencia de cambios estacionales, esto significa por ejemplo; que los inviernos sean muy cálidos, que los veranos sean frescos o bien que se consideren estaciones estables por más de 5 meses, donde no se produce el desarrollo habitual de las enfermedades correspondientes a la época del año.

Como aclaración se quiere recordar que un escenario será más o menos pesimista u optimista en base a los planes o las acciones de contingencias establecidas por cada empresa, para la solución de cada situación.

6. ANÁLISIS DEL CONTEXTO INTERNO

→ VISIÓN

“La Visión de Farmacia Corona es lograr consolidarse en el mercado como una farmacia de confianza y experiencia en el mercado, brindándole a cada cliente un lugar de calidad, seriedad y compromiso, donde los consumidores puedan hallar algo más que un remedio; una solución a sus problemas, una palabra franca y orientadora y un espacio que le permita iniciar su recuperación, encontrando una oferta amplia y acorde a sus necesidades”¹⁶

→ MISIÓN

Farmacia Corona orienta su esfuerzo para ser la mejor alternativa en Farmacia, a través de un servicio inigualable entregado por un equipo humano comprometido e innovador.

Se destaca la calidad humana del personal y el trabajo en equipo. De esta forma, se entrega lo mejor de sus capacidades a los clientes, destacándose la preferencia de los consumidores en los productos y servicios de la empresa.

Para concluir podemos decir que la misión de *Farmacia Corona* se enfoca a “*ser la mejor alternativa en farmacias, prestando al cliente un servicio de primera calidad con un equipo humano comprometido e innovador y siempre cerca de usted*”.¹⁷

¹⁶ Formuladas por los directivos de Farmacia Corona y publicadas su página web. (www.farmacicorona.com)

¹⁷ Formuladas por los directivos de Farmacia Corona y publicadas su página web. (www.farmacicorona.com)

→ VALORES¹⁸

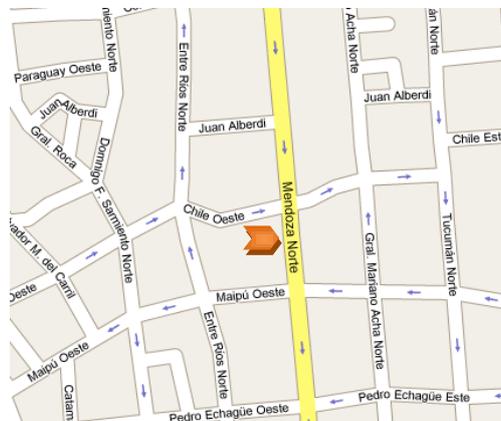
- Compromiso
- Experiencia
- Profesionalismo

6.1 FILOSOFÍA E HISTORIA EMPRESARIAL.

En el año 1953, en la provincia de San Juan, Argentina, nace Farmacia Corona. La misma fue fundada por, Juan Corona, un joven recién recibido en la Provincia de Córdoba.

Los primeros 15 años estuvo ubicada en la esquina izquierda de las calles Chile y Mendoza, y luego se trasladó a donde hoy todavía sigue asentada que es, en la esquina derecha del cruce entre las Calles Mendoza y Chile.

Gráfico N°5. Ubicación de Farmacia Corona



Fuente: Google Maps

Situada desde hace 56 años en el mismo sector del barrio de Concepción, en San Juan Capital, sobrevivió a gobiernos de distinto signo; civiles y militares, economías cerradas y abiertas de mercado y de estado; creciendo constantemente.

¹⁸ Formuladas por los directivos de Farmacia Corona y publicadas su página web. (www.farmaciacorona.com)

En los años 90, la misma, atravesó un recambio generacional. Pilar Corona toma la dirección, y transforma aquella farmacia tradicional, en una farmacia multiservicio. Ofreciendo mayores coberturas y manteniendo la atención personalizada, sin dejar de lado los principios y valores claves del negocio, que hicieron de la misma, un símbolo de la zona.

El constante crecimiento de la farmacia, se debe a que año tras año, fueron innovando con la mezcla de productos, y capacitando a sus empleados para poder satisfacer las necesidades de su público.

La Farmacia, le ofrece al público una diversa variedad de servicios, apuntados a la resolución de las necesidades de los usuarios, es por eso que día tras día, reafirman su premisa de "brindar un lugar de calidad, seriedad y compromiso, donde las personas puedan hallar algo más que un remedio; una solución a sus problemas, una palabra franca y orientadora y un espacio que le permita iniciar su recuperación, encontrando una oferta amplia y acorde a sus necesidades"

Estos servicios son:

- ✓ Farmacia tradicional, medicamentos éticos
- ✓ Medicamentos genéricos
- ✓ Perfumería
- ✓ Accesorios (Regalería)
- ✓ Preparados magistrales

Existen diversas maneras de acceder a estos servicios, mediante una amplia cobertura de obras sociales, mutuales, coseguros, como así también métodos de compra adicionales como tarjetas de crédito, tarjetas de débito, cuentas corrientes, tickets, vales y bonos solidarios.

En la última década se recibieron certificados otorgados por BVQI, quienes verifican el sistema de calidad para *Compra, Almacenamiento, Comercialización y Entrega De Medicamentos, Artículos De Higiene, Tocador, Accesorios Relacionados Con La Salud, Atendiendo Especialmente A La Conservación De Productos Y Cadena De Frío, Genuinidad Del Producto Y*

Atención Al Cliente. Así como también la certificación y revalidación de las Normas ISO 9001.

El grupo de trabajo que forma Farmacia Corona, está compuesto por 8 personas, las cuales se encargan de tareas diferentes y bien definidas, bajo la supervisión de la dueña y farmacéutica titular. El clima de trabajo es cordial y de confianza entre los empleados, lo que permite una comunicación vertical y horizontal amable.

En cuanto a las ventas, el objetivo que tiene la empresa, es mantener el nivel de crecimiento que vienen registrando año a año, pero de manera controlada, con información actualizada, buscando poder conocer más a sus consumidores y brindarles una mejor atención y servicio, con el fin de satisfacer sus necesidades de la mejor forma.

Con respecto a los objetivos corporativos a largo plazo, su intención es seguir creciendo dentro del sector, pudiendo abrir nuevas sucursales y expandiendo su mercado, haciendo de Farmacia Corona, un referente en la industria farmacéutica sanjuanina.

ORGANIGRAMA

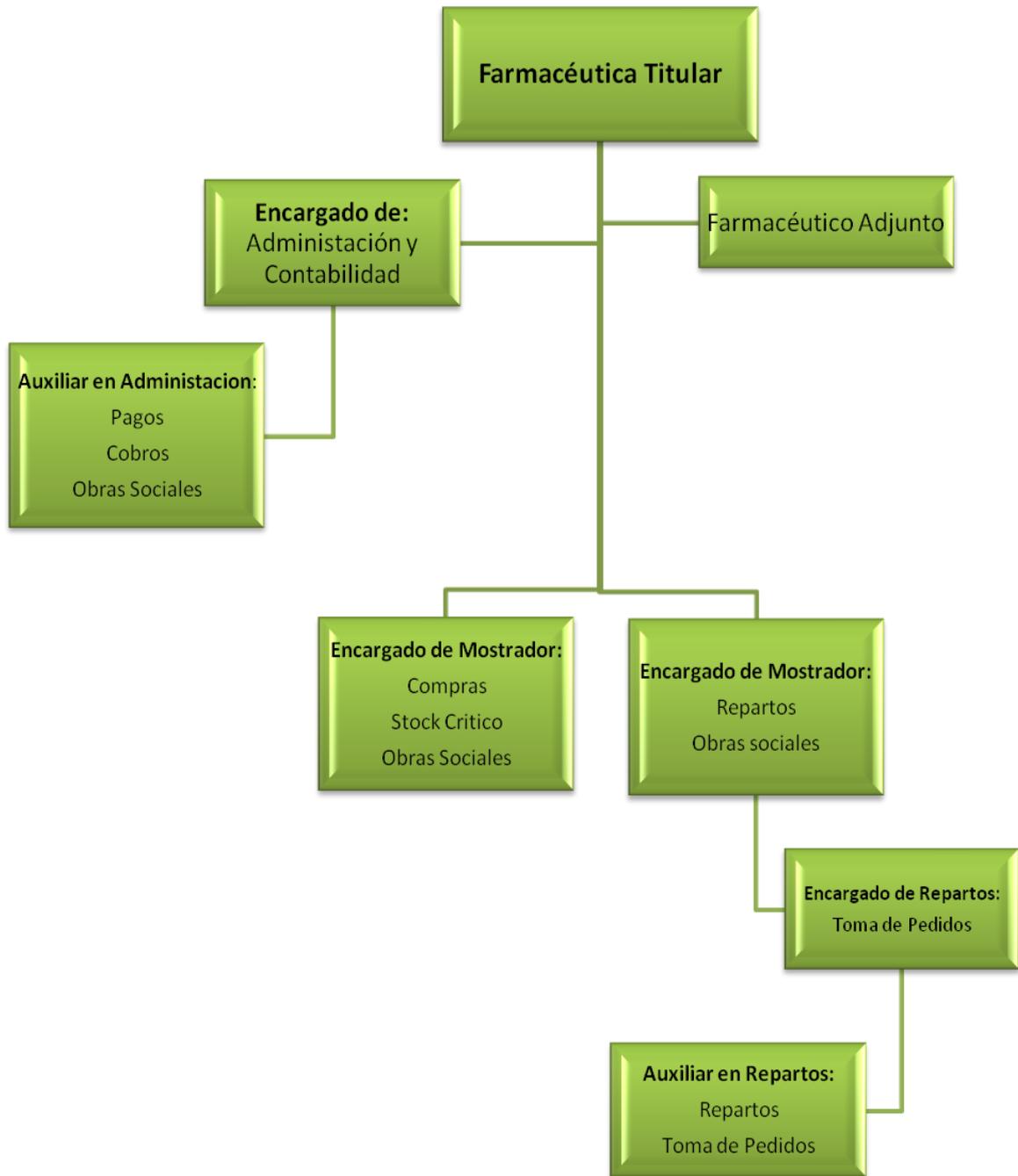
La farmacia no cuenta con un área de marketing ni investigación propiamente dicha, de ello se encarga la farmacéutica titular (gerente general) y el responsable de la administración.

Todas las áreas trabajan en conjunto, comunicándose e influyéndose unas con otras.

La filosofía corporativa que tiene esta empresa para realizar el negocio es la de operar organizada, controlada, y comunicadamente entre todos los integrantes de la compañía.

La toma de decisiones está centralizada en el Gerente General, aunque también acepta un modelo participativo y consultivo entre sus departamentos.

Organigrama Farmacia Corona



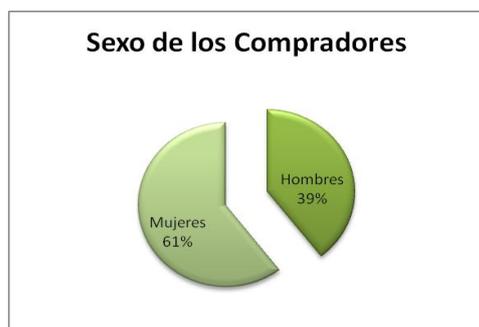
Fuente: Elaboración Propia

6.2 CARACTERÍSTICAS DE LOS CONSUMIDORES

El mercado con el que trabaja Farmacia Corona es significativamente amplio, ya que atiende a hombres y a mujeres de todas las edades, sin embargo a través de un estudio de mercado que se realizó entre los meses de Agosto y Septiembre de 2009 se obtuvieron resultados más fidedignos¹⁹.

En cuanto a la variable "sexo", los resultados demostraron que levemente es mayor el porcentaje de mujeres que realizan las compras, aunque se debe recordar que en este rubro, el consumidor y el comprador pueden coincidir en la misma persona o no.

Gráfico N°6: Sexo de los Compradores



La edad promedio de los *compradores* es de 44 años. Si ampliamos este rango etario, se podría decir que la mayor parte de los compradores tienen una edad de entre 40 y 50 años.

Fuente: Elaboración propia, basada en las encuestas.

Por último, se analizó el lugar de residencia de los clientes, así se dividió en dos a esta variable, por un lado, aquellos que viven a menos de 10 cuadras de Farmacia Corona y por el otro, a aquellos que se encuentran a más de 10 cuadras.

El resultado demostró que el 66%²⁰ de los encuestados vive a menos de 10 cuadras de la farmacia y la mayoría de ellos se traslada a pie para llegar a la misma.

Para averiguar la ocupación de los consumidores, se eligieron como opciones de respuesta; Ama de casa, Estudiantes, Jubilado-pensionado, Profesionales y otros. Como resultados se obtuvo que más del 50% de ellos, son profesionales

¹⁹ Resultados y encuestas publicadas en el Anexo 2 Pág. 182

²⁰ Encuestas a Consumidores con sus gráficos respectivos, ubicadas en el Anexo 2 Pág. 182

o poseen otra ocupación, luego siguen en un porcentaje menor las amas de casa y el resto se divide entre jubilados y estudiantes.

En cuanto a lo Psicográfico, se intenta agrupar los segmentos según actitudes, intereses y actividades de los clientes, es un intento más allá de describir la población, para poder entrar en la mente del consumidor y conocer cómo piensa y actúa. Según las actitudes de compra, el 92% de los encuestados dice que la razón de utilizar Farmacia Corona es debido a la atención que reciben, así también el 55% de ellos confirmó que otra razón importante es la cercanía con el local.

Tabla N° 12: Motivos por los cuales utiliza Farmacia Corona

Motivos por los cuales utiliza Farmacia Corona	
Atención	92%
Cercanía	55%
Calidad de Productos	40%
Forma de Pago	40%
Variedad de productos	24%
Buenos Precios	10%

Fuente: Elaboración propia, basada en las encuestas

El motivo menos elegido son los precios. Sin embargo, este era uno de los supuestos que a priori se trabajaba, ya los precios de los medicamentos vienen fijados por el Ministerio de Producción de la Nación y se presume que todas las farmacias trabajan con los mismos precios.

Otra característica que se averiguó del mercado meta fue, el monto de compra promedio que ellos destinan para el consumo en farmacia. El 40% contestó que gasta entre \$100 y \$150 por mes, el 26% supone gastar entre \$50 y \$100 mensuales y el 23% dispone de más de \$150 de su ingreso para este consumo.

Lo importante de este análisis es que, este monto que los clientes gastan no es el mismo que la farmacia recibe, ya que se le debe sumar los reintegros que realizan las prepagas y las obras sociales. Es decir, que el monto promedio de

ingreso a la farmacia por cliente es aproximadamente un 30% más de los que ellos gastan.

Para finalizar se analiza el proceso de compra de los clientes, dentro del mismo se pueden identificar diferentes roles, los cuales puede ser realizados por las mismas personas o bien por personas distintas.

- El **iniciador**: aquel que se percata del problema o de la necesidad y plantea la posibilidad de adquirir productos o servicios para satisfacer dicha necesidad.

Generalmente en el mercado farmacéutico, el iniciador es la persona que siente algún malestar o síntomas de alguna enfermedad y se dirige al médico para una solución y un diagnóstico

- El **influenciador**: aquel que de forma directa o indirecta ejerce alguna influencia sobre el proceso de compra.

En este caso, el influenciador es el médico, que prescribe el producto o droga a consumir. Muchas veces, también recomienda el lugar de compra del producto.

- El **consumidor**: aquel que va a consumir el producto, normalmente suele ser el iniciador.

Siguiendo con el caso, el consumidor es la persona enferma o con alguna patología

- El **decisor**: aquel que toma la decisión de elegir al proveedor y el producto que se va a comprar.

Con respecto a este rol, muchas veces sucede que el decisor es la misma persona que inicio el proceso de compra y que por supuesto consumirá el producto, sin embargo, el decisor también puede ser un padre, madre, hijo, entre otros, que es lo que generalmente sucede con los hijos pequeños o bien con los padres mayores de edad.

- El **comprador**: es quien realiza el acto de compra y se pone en relación con los consumidores.

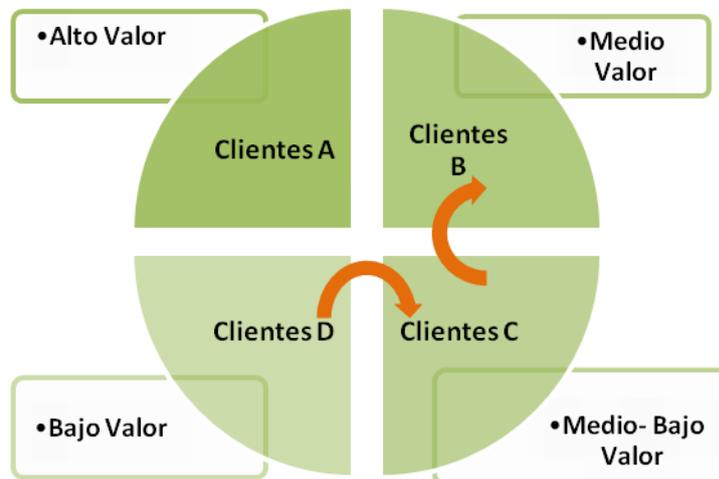
Como ya dijimos, en el mercado farmacéutico, la persona que pagará puede ser la misma iniciadora de la acción, o algún tercero que le ayude a resolver el problema.

Durante la toma de decisiones, sobre todo en el mercado farmacéutico de prescripción, los consumidores tienen escasa participación en el proceso de selección del fármaco (debido a que ya viene solicitado por el médico), no así, en el proceso de elección del proveedor del producto.

La importancia que se le dio a analizar este proceso recae en que el cliente de la farmacia, puede ser tanto el consumidor final del medicamento, así como también el decisor y comprador. Por tal motivo es necesario intentar satisfacer las necesidades de cada uno.

Se encontró también, una concisa división de los clientes, según el valor que ellos tienen para la farmacia. A partir de esto, se estableció el siguiente gráfico;

Gráfico N° 7: Valor de los Clientes



Fuente: Elaboración propia

Los Clientes A, son los de mayor valor. Los que compran frecuentemente, pagan en efectivo y no poseen deudas impagas.

Los Clientes B, son los que tienen un valor medio, si bien sus compras son frecuentes, la mayoría de ellos abona con tarjeta de crédito o posee cuenta corriente.

Los Clientes C, tienen un valor medio-bajo, esto significa que sus compras son más esporádicas y el monto de su ticket de compra es inferior al promedio. El 80% de las ventas es producto de las compras de los clientes B y C.

Por último, los Clientes D, son los de menor valor. En esta categoría se engloban todos aquellos que se consideran deudores morosos e incobrables y los que efectuaron compras sólo alguna vez.

6.3 COMUNICACIÓN

La estrategia de comunicación de la farmacia se divide en dos. Por un lado se encuentran todas las acciones dirigidas al público externo (Clientes, consumidores potenciales, lectores de diarios y revistas especializadas, entre otros) y por otro lado, aquellas que van orientadas al personal interno (Empleados y colaboradores de la farmacia).

La empresa no dedica gran parte de sus ingresos a la inversión publicitaria, sin embargo, de la mezcla de comunicación de marketing, (Publicidad, Promoción de ventas, Relaciones Públicas, Ventas personales, y Marketing directo) se puede mencionar que:

La *comunicación externa* que realiza la empresa dentro de la farmacia, está basada en cartelería y folletería para los clientes, donde se publican las informaciones mensuales sobre las obras sociales atendidas y aquellas que por alguna razón se encuentran temporalmente suspendidas, así también se anuncian las ofertas, las promociones, las campañas de prevención y algunas recomendaciones sobre el uso de medicamentos.

Además la farmacia cuenta con un espacio en el exterior de su fachada, que permanece las 24 horas actualizado, donde se publica la cartelera de las farmacias de turno día por día, el domicilio y zona geográfica en la que se

encuentra cada una. Este método es de gran utilidad, para que las personas encuentren las farmacias de turno ante alguna urgencia.

Actualmente se realiza publicidad mediante pasacalles ubicados en puntos estratégicos de alrededor, se reparten folletos y se entregan imanes con los números de teléfonos para el servicio de delivery y cadetería.

Otras acciones externas que se utilizaron años anteriores fueron publicidades en radios, diarios y revistas de salud, con muy buenos resultados cuantificados, pero que se dejaron de realizar por una cuestión de recorte de presupuesto para estas acciones publicitarias.

Se debe destacar, que los diarios son utilizados principalmente para realizar avisos institucionales, como por ejemplo; comunicar una nueva certificación de normas ISO²¹ (Actualmente tiene certificada la norma ISO 9001. Ver anexo, normal completa), saluciones, para anunciar algún premio recibido, entre otros.

Está a disposición de los clientes la página web de Farmacia Corona (www.farmaciacorona.com), donde se puede obtener información sobre la misma, los servicios que ofrece, cuales son las empresas con las que trabaja y las certificaciones de calidad adquiridas. No obstante, los directivos de la empresa tienen la intención de modificar la página con el objetivo de ofrecer mayor dinamismo y la posibilidad de realizar en un futuro pedidos desde allí.

Por último, a fin de año se entregan obsequios a los mejores clientes con el motivo de agradecerles su compromiso para con la empresa. Así mismo, para fechas especiales (día del padre-día de la madre) se otorgan pequeños presentes, con el fin de saludarlos en su día.

²¹ La farmacia cuenta con la certificación de las normas ISO 9001, a partir del año 2005. La recertificación externa de la misma es cada 5 años. (Vuelve a tocar certificar en Agosto de 2010). Todos los años se llevan a cabo las auditorías internas correspondientes, que son exigidas por la norma.

Tabla N° 13: Comunicación

<u>Comunicación Externa</u>	<u>Comunicación Interna</u>
Cartelería Y Folletería	Manual de Procedimientos
Pasacalles	Carteleras informativas
Radios	Manual de Normas ISO
Diarios	Reuniones
Revistas de Salud	Cena de Fin de Año
Pagina Web	
Obsequios	

Fuente: Elaboración Propia

Con respecto a la *comunicación interna* con los empleados, existe un manual de procedimientos que explica como es el funcionamiento dentro de la farmacia y qué se debe hacer en ciertos casos particulares. Además se encuentran carteleras informativas en los diferentes sectores internos de la farmacia, por ejemplo; en el sector de toma de pedidos o en el espacio de delivery, los cuales se utilizan para recordar información relevante y notificaciones especiales.

Existe también, un manual instructivo sobre las normas ISO 9001 que hace referencia al uso y aplicación de ciertas exigencias en los procedimientos.

Con respecto a las reuniones con el personal, éstas se realizan cada vez que son necesarias, así como también las reuniones con los superiores de cada sector.

A fin de año se realiza una cena con todo el personal y se entregan obsequios especiales.

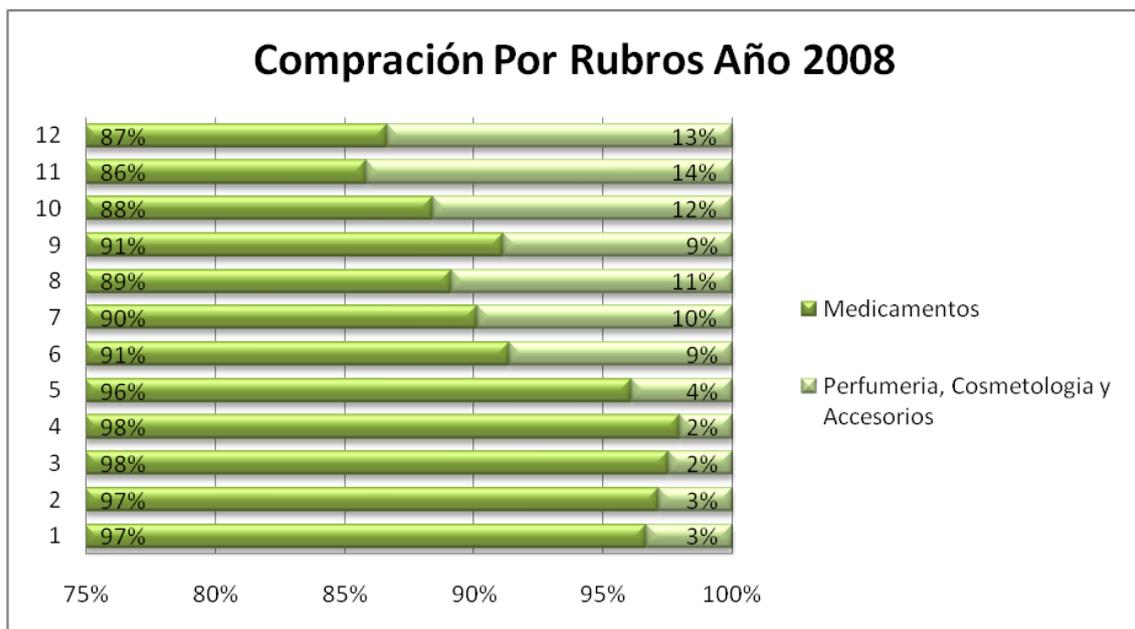
Los resultados que se obtuvieron con estas acciones sirvieron para posicionar la marca, fomentar las relaciones de negocios y fortalecer los vínculos existentes, consiguiendo de esta forma que los clientes elijan a Farmacia Corona.

La estrategia actual de posicionamiento con la que opera la empresa es la de posicionar a Farmacia Corona, como "una Farmacia de calidad, seriedad y compromiso, donde las personas puedan hallar algo más que un remedio; una solución a sus problemas, una palabra franca y orientadora y un espacio que le permita iniciar su recuperación, encontrando una oferta amplia y acorde a sus necesidades"

6.4 ANÁLISIS DE VENTAS

Se puede hacer un análisis comparativo de las ventas por rubros (Medicamentos y Perfumería, Cosmetología y Accesorios) durante el último año y el corriente. Para estudiar el registro de datos, se tomó el periodo completo del 2008 y hasta septiembre de 2009, para luego terminar de completarlo al finalizar el año.

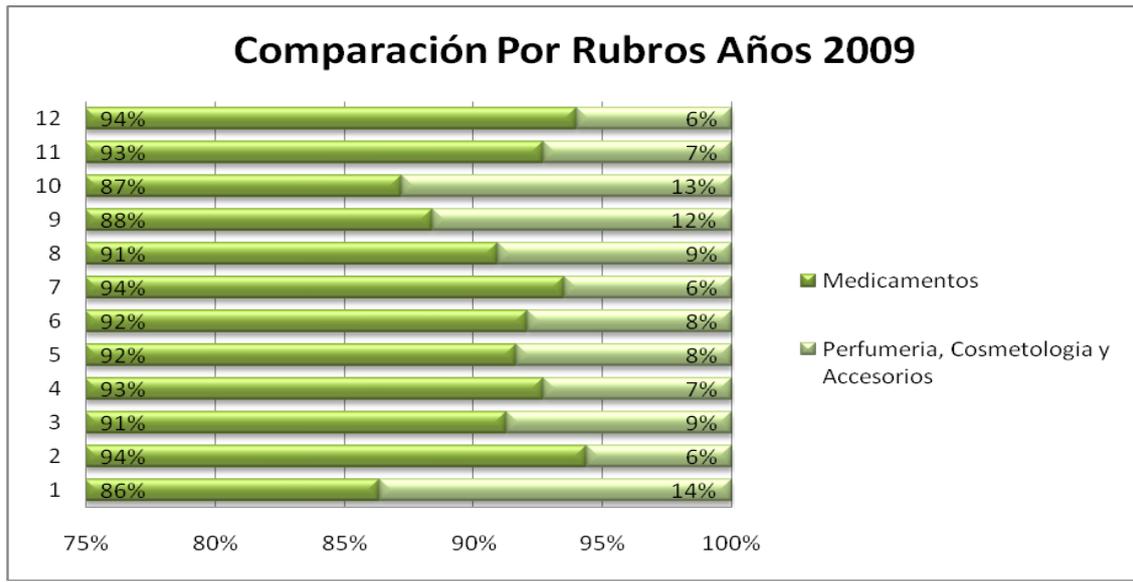
Gráfico N°8: Comparación por rubros 2008



Fuente: Elaboración propia, con datos de ventas proporcionados por la empresa.

En el gráfico 8 podemos observar que es muy bajo el porcentaje de la perfumería y cosmetología en comparación al de los medicamentos. Este rubro alcanza como máximo el 15% de los ingresos totales, aunque se puede observar una clara tendencia al crecimiento durante el año.

Gráfico N°9: Comparación por rubros 2009

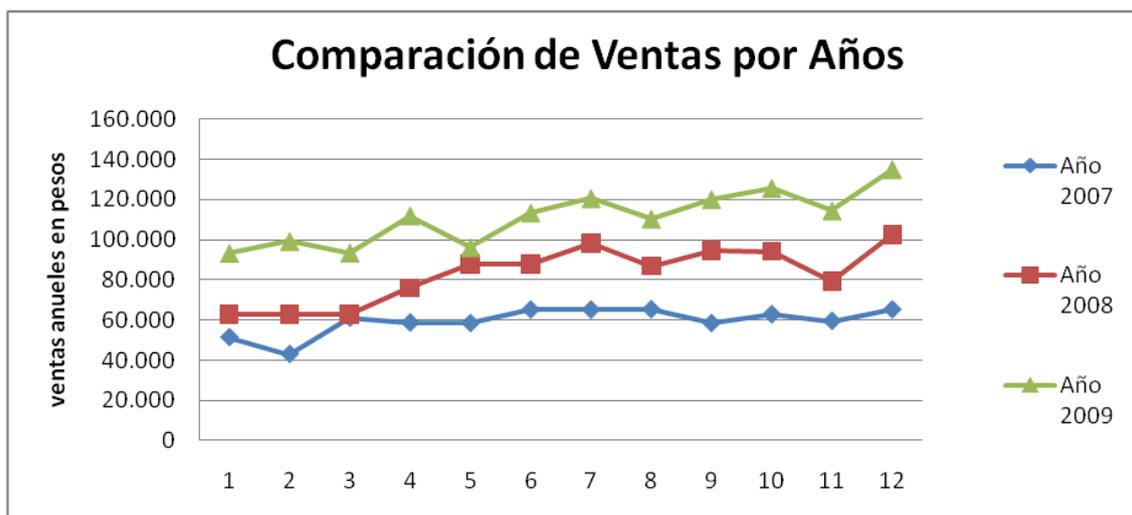


Fuente: Elaboración propia, con datos de ventas proporcionados por la empresa.

Este gráfico N° 9 muestra como fue evolucionando el rubro de la perfumería y cosmetología hasta el mes de diciembre del 2009. El crecimiento es más paulatino y estable en comparación con año anterior, aunque tampoco supera el 15% de las ventas totales.

Se debe destacar que las ventas totales entre ambos años aumentaron en un 34 %.

Gráfico N°10: Comparación de ventas



Fuente: Elaboración propia, con datos de ventas proporcionados por la empresa.

Analizando el gráfico 10 arriba expuesto, se puede observar que las ventas de los últimos 3 años han ido en aumento notablemente. A continuación se presenta un cuadro donde se muestra la variación porcentual en las ventas de los años 2007 y 2008 en comparación con el año 2009.

Tabla N° 14: Variaciones Anuales

	Variación en % del año 2007	Variación en % del año 2008
Enero	55%	67%
Febrero	43%	63%
Marzo	65%	67%
Abril	52%	68%
Mayo	61%	91%
Junio	57%	78%
Julio	54%	81%
Agosto	59%	79%
Septiembre	49%	79%
Octubre	50%	75%
Noviembre	52%	69%
Diciembre	48%	76%
Total	53%	75%

Fuente: Elaboración Propia

Estas alzas en las ventas son motivos de varios procesos, expresó la dueña de la Farmacia (Entrevista a Pilar Corona), uno de ellos fue el incremento en la

inversión para publicidad y comunicación, otro factor clave fue el cierre de una sucursal de Farmacia Corona en el año 2008 ubicada en otra zona geográfica, lo que aumentó notablemente la cantidad de clientes de la sucursal mayor, ya que los consumidores de aquellas zonas siguen comprando, mayormente a través del servicio de delivery (Este servicio se puso en funcionamiento en el año 2004 y se duplicó la cantidad de repartidores en el año 2008)

Además, en el año 2008 y 2009 se capacitó a los vendedores a través de cursos y charlas para aumentar las ventas del local.

Cabe destacar que los empleados siempre se destacan en algún rubro de ventas (medicamentos, perfumería, regalaría) y los clientes se dirigen a ellos para ser atendidos en esa área.

A pesar del crecimiento anual constante de Farmacia Corona, se sabe que existen productos estacionales y que las mayores ventas de medicamentos son en los meses de invierno, debido a las enfermedades respiratorias, a los cambios en las patologías y a que el proceso de incubación y recuperación de estas enfermedades es mayor que en otros casos, sin dejar de lado que el costos de estos productos es algo mayor que los demás.

En los meses de verano, aumentan las ventas de los productos de perfumería y cuidado de la salud.

6.5 CONOCIMIENTOS Y ATRIBUTOS

Según Philip Kotler, un producto es cualquier cosa que se puede ofrecer a un mercado para satisfacer un deseo o una necesidad. Existe una gran variedad de productos que son posibles de comercializar, en este caso, consideraremos al producto como Farmacia Corona y las necesidades que trata de satisfacer es la de oferta de medicamentos. (KOTLER; 2001, 87)

↳ Mezcla de Productos:

El surtido o mezcla de productos es el conjunto de todos los productos y artículos que una empresa ofrece al mercado.

En donde:

→ *Amplitud:* se refiere a cuántas líneas de productos distintas trabaja la empresa. La empresa presenta una mezcla de productos con tres líneas de amplitud, que son: Medicamentos, Accesorios y Perfumería

→ *Longitud:* se refiere al número total de artículos incluidos en la mezcla. La longitud de *Farmacia Corona* es realmente grande y extensa, pero para simplificar en un gráfico los dividimos en 9 rubros que engloban a casi la totalidad de los artículos.

→ *Profundidad:* se refiere al número de variantes que se ofrecen de cada producto de la línea. Existe una amplia cantidad de cada producto, así como también varios sustitutos de cada medicamento. Se puede asegurar que *Farmacia Corona* cuenta con una amplia profundidad en cada una de sus líneas.

→ *Consistencia:* se refiere a que tan estrecha es la relación entre las líneas de producto en cuanto al uso final, canales de distribución, requisitos de producción, etc. Teniendo en cuenta eso, la mezcla de productos de *Farmacia Corona* es consistente en la medida en que son bienes de consumo final, producidos, administrados, y distribuidos bajo la misma estructura.

La siguiente tabla, muestra la amplitud, longitud, y la consistencia de los productos que *Farmacia Corona* comercializa.

Tabla N° 15: Mezcla de Productos

Amplitud de Líneas			
	Medicamentos	Accesorios	Perfumería
Long. de líneas	1. Éticos	1. Cirugías	1. Hombre
	2. Genéricos	2. Internados	2. Mujer
	3. OTC (VL)	3. Comunes	3. Niños

Fuente: Elaboración Propia

Se investigó también sobre los atributos propios de Farmacia Corona y como eran percibidos por el público; así se determinó que:

Con carácter de "importante" se encuentran los atributos de: ORDEN E HIGIENE, CONFIABILIDAD PROFESIONAL, VARIEDAD DE PRODUCTOS Y CALIDAD DE ATENCIÓN. Considerando "poco importante" las OFERTAS Y PROMOCIONES.

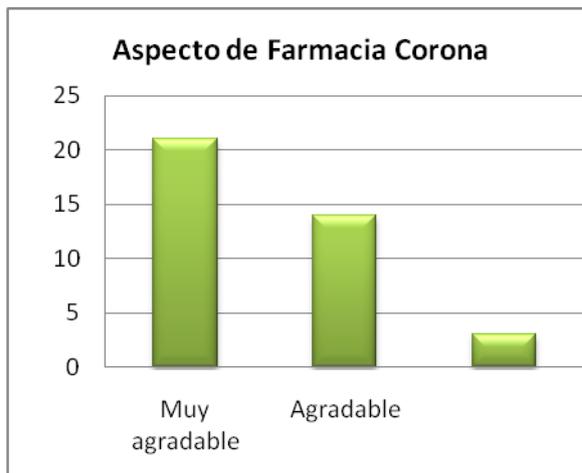
Esto significa que los clientes tienen mayores preferencias por aquellas características referidas al lugar de atención y a los profesionales que trabajan.

Con respecto a uno de los servicios más importantes que ofrece la farmacia (Delivery, Cadetería) el 79% de los encuestados lo utiliza, clasificándolo mayoritariamente como "Bueno" (categoría más alta, dentro de las tres opciones)²².

Cuando se preguntó por la mezcla de productos y por si se encontraban los artículos buscados; el 81% de los encuestados respondió que "sí", mientras que el resto dijo haber encontrado "algunas veces" los productos que necesitaba.

²² Gráficos y resultados ubicados en el Anexo 2. Pág. 181

Gráfico N° 11: Aspecto de Farmacia Corona



El aspecto general que Farmacia Corona posee para los clientes es "Muy Agradable" y en ocasiones "Agradable". Del total de los encuestados solo 3 personas contestaron que era "Ni desagradable- Ni agradable"

Fuente: Elaboración propia, basada en las encuestas.

Por último, se investigó sobre la atención del personal. El 65% respondió que era "Muy Buena" y el 35% restante dijo que la consideraba "Buena". Además solo un porcentaje ínfimo confirmó tener preferencias por algún vendedor.

Para la casi totalidad de los encuestados el "Profesionalismo" es el atributo que mas identifica y diferencia a Farmacia Corona del resto de sus competidores, seguidos por el compromiso y la atención.

6.6 HÁBITOS DE COMPRA DE LOS CLIENTES DE FARMACIA CORONA

Como se analizó anteriormente en el proceso de compra se puede agrupar en la misma persona al consumidor y al comprador, o bien se puede dar que ellos son personas totalmente distintas.

A continuación se exponen tanto los datos averiguados sobre hábitos de compras de los consumidores en general, los cuales fueron proporcionados través de entrevistas en profundidad a expertos (Farmacéuticos que colaboraron con el proyecto) como también los hábitos de compra comunes de los propios clientes de Farmacia Corona (resultados obtenidos en las encuestas realizadas).

Según los aportes que brindaron los expertos entrevistados²³, cuando se trata de niños y jóvenes enfermos, así como también de adultos mayores de 65 años, son sus propios padres o hijos respectivamente los que se encargan de realizar las compras de medicamentos por ellos. De igual forma se consideran que la mayoría de estos compradores son los que abonan los productos. (Por ejemplo; un hijo le compra a su padre enfermo los medicamentos, siendo el hijo la persona que paga con sus ingresos los remedios)

El rango de personas entre 21 y 64 años, tiene como características reunir ambos roles de consumidores y compradores de medicamentos en la misma persona.

Con respecto a las características más comunes entre los compradores nos encontramos con²⁴:

→ Que no es común que los compradores hagan primeras consultas sobre el precio de los medicamentos, es decir, que la mayoría de ellos se dirige a la farmacia dispuesta a comprar directamente.

→ Que en el caso de no tener el medicamento en el momento que se visita la farmacia, casi el total de las personas, acepta que se le entregue el medicamento luego. (dependiendo del servicio que utiliza la farmacia)

→ Que las personas hacen consultas a los farmacéuticos sobre las drogas, medicamentos y los efectos secundarios que poseen los remedios ya recetados, antes de adquirirlos.

Diferente es el comportamiento de compra de aquellos, que adquieren productos de perfumería y accesorios, ellos se caracterizan por²⁵:

→ Buscar diferencias entre el precio y la calidad de los distintos productos

→ Valorar más, el diseño, la presentación y el packaging del producto

→ Elegir entre ofertas y promociones disponibles

²³ Fuente: Entrevistas en profundidad a expertos, publicadas en el Anexo 1. Pág. 173

²⁴ Fuente: Entrevistas en profundidad a expertos, publicadas en el Anexo 1. Pág. 173

²⁵ Fuente: <http://marketing.infobaeprofesional.com/notas/82620>

→ Buscar que el producto deseado se encuentre en el momento de la visita

Es por eso, que la farmacia trata de encontrar un equilibrio entre los productos que comercializa y la atención diferenciada para cada una de las ramas antes expuestas.

Las encuestas realizadas a consumidores de Farmacia Corona arrojaron los siguientes resultados²⁶:

Del total de los encuestados, solo el 8% lleva menos de 1 año como cliente de Farmacia Corona, el resto, se reparte equitativamente entre aquellos q son clientes hace menos de 5 años, entre 11 y 15 años y hace mas de 16 años.

El 94% de las personas consultadas, visita la farmacia entre 2 a 4 veces al mes, solo el 6% restante lo hace ocasionalmente.

Analizando estos números, la mayoría coinciden con los parámetros que la farmacia ya tenía definido, y hasta en algunos casos son superiores estos resultados a los que se suponían.

Farmacia Corona considera como clientes a; todas las personas que al menos visiten dos veces al mes la farmacia, comprando por lo menos una vez al mes.

Aclaración: se los toma como clientes a partir de los 6 meses de concurrencia consecutiva.

Para finalizar, la propietaria confirmó que la lealtad entre sus clientes es difícil de identificar, sin embargo, asegura que los clientes más leales son aquellos que se sienten más identificados con los valores de la empresa, así como también con la confianza y el profesionalismo que perciben.

²⁶ Fuente: Encuestas a consumidores, expuesta en el Anexo 1. Pág. 168

6.7 DISTRIBUCIÓN

La farmacia, es en sí, un canal de distribución. Para hacer llegar sus productos al consumidor final utiliza el servicio de delivery. (Servicio habilitado en el año 2004 y duplicó sus cadetes en el 2008)

Esta área cuenta con dos cadetes acreditados, con sus motos particulares que tienen identificadas diferentes zonas de distribución y empresas particulares cada uno.

Los pedidos se levantan durante todo el día, y cuando suman una cierta cantidad, se comienza la distribución a los diferentes clientes. Cada empleado tiene una hoja de ruta que indica que pedidos debe entregar y lleva consigo una planilla que cada cliente debe firmar a la hora de recibir el paquete.

El servicio trabaja durante las mismas horas laborales de la farmacia.

Esta estrategia de distribución no sólo se realiza con los pedidos telefónicos, sino también, se reparten aquellos pedidos que se encontraban fuera de stock, en el momento que el cliente realizaba la compra en el local. En este caso el envío de los productos es gratuito al igual que cuando se distribuye hasta 3 cuadras a la redonda de la farmacia, de lo contrario, se cobra \$1 por el mismo.

Desde que se adoptó esta forma de reparto las ventas aumentaron en gran proporción y esta modalidad permite un mayor alcance de clientes de diferentes zonas.

Sucede también, que al momento de la entrega de los paquetes, los clientes vuelven a hacer pedidos, por lo tanto los empleados no solo son cadetes sino también vendedores.

Sumado a esto, cada empleado cuenta con un número de empresas ya asignadas, las cuales trabajan con cuenta corriente, que deben visitar semanalmente para entregar y levantar pedidos, así como también para ofrecer las ofertas y los descuentos mensuales.

Es importante destacar, que esta forma de comercialización se viene realizando y desarrollando desde hace ya varios años, por lo que la relación entre los clientes y cadetes es de plena confianza.

6.8 FIJACIÓN DE PRECIOS

En Argentina los precios de los medicamentos vienen fijados por el Ministerio de Producción de la Nación. Ellos son los encargados de establecer el precio de cada medicamento y comunicarlo a todas las farmacias de la industria.

Cada laboratorio le coloca un precio a su producto, presenta el pliego al Ministerio y éste es el encargado de aceptarlo o rechazarlo.

Debido a esta situación, se establece el supuesto de que todas las farmacias deberían vender los medicamentos a precios similares, ya que los precios ya vienen cargados en los sistemas que se utiliza para los cobros y entregas de tickets.

La variación en los precios, es producto de los descuentos o beneficios que les otorgan las droguerías a las distintas farmacias por sus compras en cantidad o variadas formas de pago.

Se debe tener en cuenta también, que cada obra social o prepaga influye en el precio final que paga cada consumidor, dependiendo de la cobertura o el reintegro que cada una establezca en sus convenios.

La variación en los precios de los medicamentos no ha sufrido grandes alteraciones en los últimos años a comparación de las grandes subas en los demás rubros. Respecto a los 5 años anteriores, el precio actual fijado por el Ministerio ha sido remarcado levemente (30% a 40%) debido a variables externas a la empresa como por ejemplo: inflación, suba de precios generalizados, aumento del precio del combustible, materia prima, disminución del PVP etc., que impactan negativamente en los costos totales.

La rentabilidad neta que tiene la farmacia por cada medicamento vendido es del 4%.

En el caso de la perfumería, cambia la situación. No existe ninguna restricción con respecto a la fijación de precios, aunque la farmacia trabaja con precios competitivos y similares a los de sus competidores. La rentabilidad neta de cada producto de perfumería, cosmética y accesorios varía entre un 15% a un 18% por producto.

Pero se debe recordar que la perfumería solo aporta el 20% de los ingresos totales, por lo que es baja la proporción que se obtiene de este sector.

Otro tema importante es la política de descuentos que utiliza con sus consumidores al pagar de contado, aunque actualmente no se está trabajando con ellos, debido a que la mala situación que atraviesa el país no permite ningún ajuste en los precios ya establecidos. A pesar de esto, existen semanal o mensualmente ofertas y promociones de productos de venta libre o perfumería.

Las formas de pago con las que trabaja Farmacia Corona, son las siguientes: pago de contado, tarjetas de débito y crédito, tickets canasta y cuentas corrientes.

Supuesto de elasticidad-precio:

La *elasticidad Precio de Demanda* mide la reacción o sensibilidad de la cantidad demandada de un bien ante cambios en su precio. El supuesto de que pequeñas variaciones en el precio pueden tener un efecto leve sobre el mercado, significa que grandes variaciones pueden ser contraproducentes, ya que un precio demasiado alto sería rechazado por el mercado, y uno demasiado bajo desprestigiaría a la empresa.

Las distintas elasticidades precio de la demanda varían entre los tipos de bienes, esto depende principalmente de la necesidad que satisface y de la existencia de sustitutos (PINDYCK-RUBINFELD, 2002; 163).

La teoría antes expuesta, sirve para explicar lo que sucede con los medicamentos es que muchos de ellos, son muy inelásticos, es decir que un aumento en su precio no provoca una disminución en la cantidad demandada, sin embargo existe otro rango de medicamentos mucho más elásticos debido a la cantidad de productos sustitutos, genéricos y de venta libre que hay en el

mercado, por lo que el consumidor no tiene problema de cambiar de un producto más caro a uno de menor precio.

En el caso de la perfumería, la elasticidad precio de los productos es muy elástica.

Estrategia de Precio Actual:

Los precios fijados por Farmacia Corona persiguen el cumplimiento de los objetivos financieros propuestos por su dirigencia, la adaptación a la realidad del mercado, y la posibilidad de mantener un posicionamiento coherente en el mercado según las otras variables del *mix de marketing*.

Por ello, la estrategia de precios con la que opera esta empresa es conocida como *Estrategia de Precios basada en la competencia*, donde se cobran precios similares a los de los competidores directos por productos parecidos.

6.9 ANÁLISIS DE LA DEMANDA ACTUAL Y POTENCIAL

En el siguiente análisis se busca proyectar las ventas futuras para los próximos 3 años a través de tres métodos, con el propósito de luego poder establecer un objetivo de ventas realista, ambicioso y alcanzable.

↳ **Market Share:**

La participación de mercado son las ventas del producto de la empresa como porcentaje de las ventas totales del mercado. En este caso se compararan las ventas de Farmacia Corona en comparación con las ventas de del mercado farmacéutico de San Juan.

- ✦ Consumo per cápita en medicamentos \$67²⁷
- ✦ Habitantes San Juan (censo 2001) 620.023 habitantes²⁸

²⁷ Valor publicado en el Capítulo 5.2. Pág. 46

²⁸ INDEC, censo 2001

- ✗ Habitantes San Juan Capital (censo 2001) 155.841 habitantes
- ✗ Consumo total en medicamentos en la provincia de San Juan =
 $\$67 * 620.023 = \mathbf{\$ 41.541.541}$
- ✗ Consumo total en medicamentos en San Juan Capital =
 $\$67 * 155.841 = \mathbf{\$10. 441.347}$
- ☑ Participación de Farmacia Corona en el Mercado Sanjuanino: (ventas año 2008)/(Consumo Total de San Juan) = $995.128/41.541.541 = \mathbf{2, 39\%}$
- ☑ Participación de Farmacia Corona en San Juan capital: = $\mathbf{10, 49\%}$

Gráfico N°12: Market Share Farmacia Corona

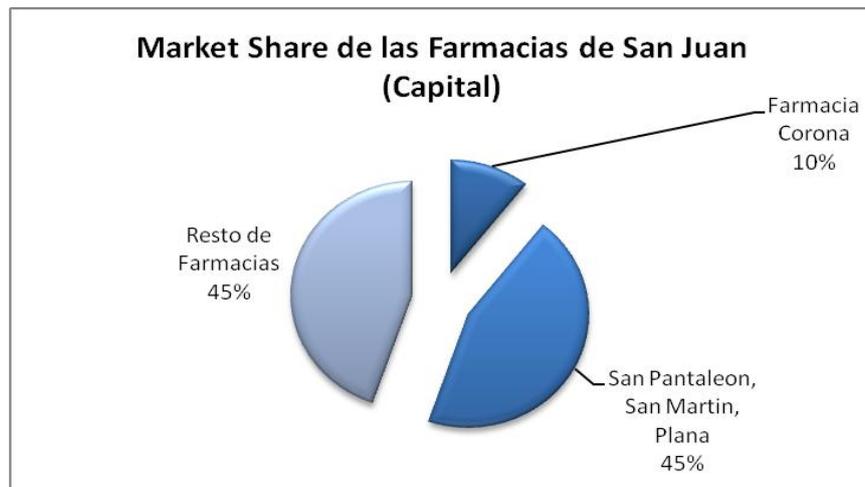


Fuente: Elaboración Propia a partir de datos proporcionados por la empresa

Esta participación indica cuán eficiente está operando la farmacia desde el punto de vista de la competencia.

El 90% que resta debe dividirse en aproximadamente 76 farmacias que se encuentran en San Juan capital.

Gráfico N° 13: Market Share Farmacias San Juan



Fuente: Elaboración Propia a partir de datos proporcionados por la empresa

El gráfico anterior, muestra, como está repartido el resto del mercado. El 45% se lo poseen las tres farmacias líderes, y el resto se divide en las demás farmacias de capital.

➤ MÉTODO BASADO EN EL AMBIENTE EXTERNO

Este método se basa en buscar información sobre el crecimiento del mercado y luego proyectarlo a la propia empresa. Se sabe que muchas veces, no coincide el crecimiento del mercado con el del negocio, es por eso, que la combinación de estos tres métodos, dará el objetivo de ventas más adecuado.

Como se expuso en páginas anteriores, el crecimiento del sector farmacéutico en el último año (2008) fue del 17, 5%. Si se trabaja con el supuesto estimado que el próximo año tendrá un crecimiento del 20% aproximado, las proyecciones de ventas para el mercado de las farmacias en San Juan, será de:

\$41.541.541 (Ventas totales en San Juan. Año 2008)

Crecimiento esperado para el 2009 = 20%

Total proyectado para 2009= \$49.849.849,2

Es decir, que si Farmacia Corona, crece al mismo ritmo que el mercado las proyecciones de ventas para el año 2009 serán de \$1.194.153,6.

El mismo calculo se haría para el año 2010, donde se supondría un crecimiento de mercado del 24%, donde las proyecciones de ventas para Farmacia Corona llegarían a \$1.480.750.

➤ MÉTODO BASADO EN EL AMBIENTE INTERNO

El análisis a continuación expuesto, refleja las ventas anuales de los últimos 5 años, se presenta también, la variación porcentual en comparación con el año anterior.

Tabla N° 16: Variación porcentual en ventas comparada con el año anterior

Año	Ventas Anuales	Cambio porcentual en comparación al año anterior
2004	\$ 459.560,03	20,26%
2005	\$ 562.580,34	22,42%
2006	\$ 643.293,56	14,35%
2007	\$ 713.081,54	10,85%
2008	\$ 995.128,08	39,55%

Fuente: elaboración propia

Tabla N° 17: Proyecciones de Farmacia Corona para los próximos años

		21%		15%		10%
Proyecciones						
2009	\$	1.204.104,98	\$	1.144.397,29	\$	1.094.640,89
2010	\$	1.456.967,02	\$	1.316.056,89	\$	1.204.104,98
2011	\$	1.762.930,10	\$	1.513.465,42	\$	1.324.515,47

Fuente: elaboración propia

El cuadro de arriba presenta las proyecciones para los próximos tres años en tres niveles de crecimiento distintos del 21% (promedio obtenido de las variaciones de los años anteriores), del 15% y del 10%.

➤ **MÉTODO CON INCLUSIÓN DE GASTOS**

Con este último método lo que se busca, es cubrir totalmente los gastos y sumarle las ganancias esperadas por el propietario.

En la entrevista se le consultó cuáles eran sus expectativas de ventas para el futuro (2010), y el gerente proporcionó una tabla con las proyecciones realizadas por la farmacia para el próximo año.

Explicando que se encontraría en una situación muy satisfactoria, con ganancias de entre un 25% y 30% más que el año anterior (2009)

Tabla N° 18: Situación Actual y Proyectada

SITUACION ACTUAL			SITUACION PROYECTADA		
VENTAS	\$ 120.469,00	100%	VENTAS	\$ 160.000,00	100%
DTOS. CONCEDIDOS	\$ 8.226,95	6,83%	DTOS. CONCEDIDOS	\$ 10.926,56	6,83%
COSTO DE VENTA	\$ 84.037,67	69,76%	COSTO DE VENTA	\$ 111.614,01	69,76%
OTROS C.VARIABLES	\$ 2.220,05	1,84%	OTROS C.VARIABLES	\$ 2.948,54	1,84%
COSTOS FIJOS	\$ 17.606,83	14,62%	COSTOS FIJOS	\$ 22.606,83	14,13%
TOTAL DE COSTOS	\$ 112.091,50	93,05%	TOTAL DE COSTOS	\$ 148.095,94	93,05%
RESULTADO	\$ 8.377,50	6,95%	RESULTADO	\$ 11.904,06	7,44%

Fuente: Proyecciones de ventas Farmacia Corona

Esta tabla muestra que los directivos esperan vender aproximadamente un 30% más que el año anterior.

Sin embargo, explicaron que llegar al 30% más, es una meta ambiciosa, pero alcanzable, y que un aumento menor (aproximadamente el 25%) también sería beneficioso.



Sección 3

Diagnóstico



7. DIAGNÓSTICO

7.1 ANÁLISIS FODA

A continuación, en este análisis se sintetiza toda la información obtenida de los estudios previos externos e internos, con el fin de lograr una visión más clara de la situación atravesada por la empresa en el momento de redactar el plan.

La siguiente matriz ya se encuentra ordenada y ponderada. Más adelante se exponen los cuadros y criterios utilizados para la elaboración de la misma.

<u>OPORTUNIDADES</u>	<u>AMENAZAS</u>
<p>O 1. Aparición de nuevas patologías no estacionales.</p> <p>O 2. Marco regulatorio, referido a la venta de medicamentos solo en farmacias y a las distancias mínimas entre farmacias</p> <p>O 3. Cambios climáticos y estaciones más largas.</p> <p>O 4. Desarrollo de nuevas categorías de medicamentos para nuevos clientes.</p> <p>O 5. Mejora en las expectativas y la calidad de vida de las personas.</p>	<p>A 1. Precios fijos y regulados por el Minist. De Producción de la Nación.</p> <p>A 2. Incrementos en las bonificaciones de las prepagas y obras sociales.</p> <p>A 3. Ingreso de nuevos competidores y grandes cadenas farmacéuticas (Ejemplo: FarmaCity)</p> <p>A 4. Incremento en el poder de negociación de las droguerías.</p> <p>A 5. Economía estancada con inflación.</p>
<p>F 1. Diferenciación de la competencia por profesionalismo y atención</p> <p>F 2. Larga trayectoria en el mercado</p> <p>F 3. Farmacia con certificación de Normas ISO 9001</p> <p>F 4. Oferta amplia y extensa de medicamentos, perfumería y accesorios.</p> <p>F 5. Normas, procedimientos, planes de acción anuales definidos y seguimiento mensual sobre el control de gastos.</p> <p>F 6. Buena y larga relación con las Empresas clientes</p> <p>F 7.Facilidades de pago y financiamiento para los clientes.</p>	<p>D 1. Baja rentabilidad por producto (medicamento)</p> <p>D 2. Costos fijos crecientes</p> <p>D 3. Inversión publicitaria escasa.</p> <p>D 4. Carencia de canales alternativos de comunicación y ventas.</p>
<u>FORTALEZAS</u>	<u>DEBILIDADES</u>

JUSTIFICACIÓN FODA

OPORTUNIDADES:

- ✓ Aparición de nuevas patologías no estacionales.

Estas enfermedades que se producen por transformaciones de virus o mutaciones de los mismos y que se consideran de alto contagio, producen un mayor número de personas infectadas en un corto tiempo. Además se suman, todas las acciones preventivas que adquieren las personas para evitar el posible contagio.

- ✓ Marco regulatorio, referido a la venta de medicamentos solo en farmacias y a las distancias mínimas entre farmacias.
- ✓ Cambios climáticos y estaciones más largas.

Como se explicó en el análisis externo, ambas variables provocan que las enfermedades estacionales sean más prolongadas y afecten a un mayor número de personas.

- ✓ Desarrollo de nuevas categorías de medicamentos para nuevos clientes.

En los últimos años la investigación y el desarrollo de nuevas drogas y productos ha ido en aumento. Lo que ayuda a abarcar nuevas categorías de clientes, proporcionar mejores tratamientos y brindar una mejor solución para los pacientes enfermo.

- ✓ Mejora en las expectativas y la calidad de vida de las personas.

Las tendencias al consumo sano y al cuidado del cuerpo hacen que los consumidores se preocupen más por su salud y estado físico. Lo que incrementa el consumo de vitaminas, antioxidantes, energéticos, cremas, entre otros.

AMENAZAS

- ✘ Precios fijos y regulados por el Ministerio de Producción de la Nación

Como se expuso en un comienzo, los precios ya vienen establecidos de antemano por el Ministerio de Producción de la Nación. Por lo tanto, las farmacias no puede modificarlos, las diferencias se generan por los descuentos o privilegios que cada farmacia pauta con las droguerías.

- ✘ Incrementos en las bonificaciones de las prepagas y obras sociales.
- ✘ Ingresos de nuevos competidores y grandes cadenas farmacéuticas.

Este año, Inspección de Farmacia, habilitará el ingreso de la cadena de farmacias "FarmaCity". La misma, posee gran poder de negociación para con las droguerías por la cantidad de medicamentos y accesorios que comercializa.

Así mismo, se pronostica para los años próximos nuevos ingresos de competidores de gran tamaño al sector.

- ✘ Incremento en el poder de negociación de las droguerías.
- ✘ Economía estancada con inflación.

FORTALEZAS

- ✓ Diferenciación de la competencia por profesionalismo y atención
- ✓ Larga trayectoria en el mercado.
- ✓ Farmacia con certificación de Normas ISO 9001.

Desde el año 2005 Farmacia Corona certifica las Normas ISO 9001. La recertificación se realiza cada 5 años y corresponde realizarla a mediados del 2010. Las auditorías internas establecidas se controlan todos los años.

Son pocas las farmacias de San Juan que cuentan con esta certificación.

- ✓ Oferta amplia y extensa de medicamentos, perfumería y accesorios.

- ✓ Normas, procedimientos, planes de acción anuales definidos y Seguimiento mensual sobre el control de gastos

Los directivos de Farmacia Corona, planean sus acciones con anticipación. Al finalizar el año, se presenta el plan de acción para el año siguiente. Existen también, puntos de control, los cuales son rigurosamente analizados y planes de emergencia y secundarios, para aquellos casos en que se presentes desvíos.

- ✓ Buena y larga relación con las Empresas clientes.

Además de los consumidores finales, la farmacia atiende a distintas empresas con las que tienen distintos convenios (Ejemplo: Electrometalúrgica Andina, Frenos San Juan, Mutual Andina, Pinturerías Córdoba, Autotransporte 20 de Junio, entre otras)

- ✓ Facilidades de pago y financiamiento para los clientes.

Farmacia Corona ofrece varias formas de financiamiento para sus clientes, entre las que se encuentran: Efectivo, Tarjetas de crédito y débito, Cuenta corriente.

DEBILIDADES

- ✗ Baja rentabilidad por producto (medicamento)
- ✗ La Farmacia, al no tener gran poder de negociación con las droguerías ni tampoco trabajar con economías de escala, obtiene una baja rentabilidad por cada medicamento vendido.
- ✗ Costos fijos crecientes

Uno de los problemas más importantes de la firma es al aumento mensual de sus costos fijos, los cuales no son compensados con el alza en las ventas que realiza.

- ✘ Inversión publicitaria escasa

La empresa si bien realiza varias acciones de comunicación externa, la inversión publicitaria del último año fue escasa, debido a que no encontraron el medio adecuado para realizarla.

Además el presupuesto dedicado para estas acciones es relativamente bajo.

- ✘ Carencia de canales alternativos de comunicación y ventas.

BALANCE DE LAS FUERZAS

A continuación se presentan las 4 matrices, que se utilizaron para poder ponderar y ordenar el FODA antes expuesto.

OPORTUNIDADES

Tabla N° 19. Matriz Oportunidades

POSIBILIDAD

		<u>Total Seguridad</u>	<u>Raramente</u>
I M P O R T A N C I A	<u>Muy Alta</u>	<ul style="list-style-type: none"> ○ 1. Aparición de nuevas patologías no estacionales. ○ 2. Marco regulatorio, referido a la venta de medicamentos solo en farmacias y a las distancias mínimas entre farmacias 	----
		Aprovechar con asignación de recursos	Elaboración de plan de contingencia en caso de ocurrencia
	<u>Baja</u>	<ul style="list-style-type: none"> ○ 3. Cambios climáticos y estaciones más largas. ○ 4. Desarrollo de nuevas categorías de medicamentos para nuevos clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 5. Mejora en las expectativas y la calidad de vida de las personas.
		Aprovechar sólo si es baja la inversión	Baja prioridad

Fuente: Elaboración propia, luego del análisis de la empresa

AMENAZAS

Tabla N° 20. Matriz Amenazas

POSIBILIDAD

		<u>Total Seguridad</u>	<u>Raramente</u>
G R A V E D A D	<u>Muy Alta</u>	A 1. Precios fijos y regulados por el Minist. De Producción de la Nación. A 2. Incrementos en las bonificaciones de las prepagas y obras sociales. A 3. Ingreso de nuevos competidores y grandes cadenas farmacéuticas (Ejemplo: FarmaCity)	----
		Asignación de recursos para evitar efectos negativos	Elaboración de plan de contingencia en caso de ocurrencia
	<u>Baja</u>	A 4. Incremento en el poder de negociación de las droguerías. A 5. Economía estancada con inflación.	----
		Trabajar sólo si es bajo el esfuerzo	Baja prioridad

Fuente: Elaboración propia, luego del análisis de la empresa

FORTALEZAS

Tabla N° 21. Matriz Fortalezas

POSIBILIDAD

		<u>Muy Fuerte</u>	<u>Poco Fuerte</u>
I M P O R T A N C I A	<u>Muy Alta</u>	F 1. Diferenciación de la competencia por profesionalismo y atención F 2. Larga trayectoria en el mercado F3. Farmacia con certificación de Normas ISO 9001 F 4. Oferta amplia y extensa de medicamentos, perfumería y accesorios.	F 5. Normas, procedimientos, planes de acción anuales definidos y seguimiento mensual sobre el control de gastos.
		Asignación de Recursos	Concentración de esfuerzo para mejorar
	<u>Baja</u>	F 6. Buena y larga relación con las Empresas clientes	F 7. Facilidades de pago y financiamiento para los clientes.
		Posible Abundancia	Mantener solo si el esfuerzo es bajo

Fuente: Elaboración propia, luego del análisis de la empresa

DEBILIDADES

Tabla N° 22. Matriz Debilidades

POSIBILIDAD

		<u>Muy Débil</u>	<u>Poco Débil</u>
G R A V E D A D	<u>Muy Alta</u>	D 1. Baja rentabilidad por producto (medicamento) D 2. Costos fijos crecientes.	D 3. Inversión publicitaria escasa. D 4. Carencia de canales alternativos de comunicación y ventas.
		Alta prioridad para mejorar	Escasa asignación de recursos
	<u>Baja</u>	----	----
		Poca prioridad	Nula prioridad

Fuente: Elaboración propia, luego del análisis de la empresa

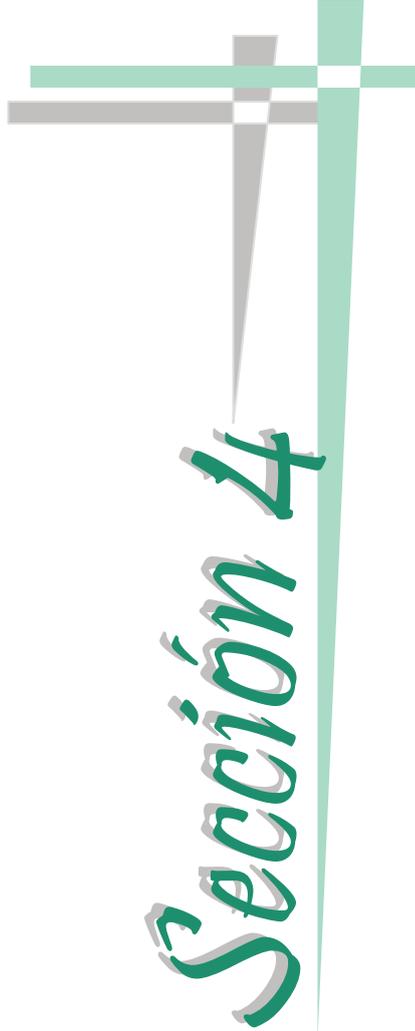
7.2 CONCLUSIONES DEL DIAGNÓSTICO:

En este apartado se resumen los temas tratados hasta el momento. El objetivo, es poder dar un diagnóstico de la situación en la que se encuentra la empresa, sumando el análisis externo al análisis interno y obteniendo así las siguientes conclusiones:

- Farmacia Corona se encuentra en una buena posición frente al entorno que la rodea. La industria farmacéutica está en pleno crecimiento, aspecto que también comparte la farmacia. Sin embargo si se desea acelerar y aumentar este crecimiento se deberán desarrollar acciones estratégicas de comercialización que en estos momentos están siendo escasas en su implementación. Entre las antes mencionadas, se encuentran: inversiones sustanciales en publicidad, creación nuevos canales de comunicación, aumento de las ventas cruzadas, captación de nuevos segmentos de mercado, entre otras.
- Tanto las droguerías como las obras sociales y prepagas tienen gran poder de negociación y son las que, mayormente controlan el mercado. Es por eso que se deben aprovechar todas las oportunidades de crecimiento que la industria ofrece y estar preparados para satisfacer nuevas demandas, que surgen por razones como las siguientes; Aparición de nuevas patologías no estacionales y Desarrollo de nuevas categorías de medicamentos para nuevos clientes.
- La larga trayectoria de la farmacia en el mercado, se complementa con su diferenciación por profesionalismo y atención, del resto de las farmacias de San Juan, hace que Farmacia Corona tenga la posibilidad de hacerle frente a los nuevos competidores y grandes cadenas nacionales que ingresarán a la provincia en el transcurso del corriente año. Esta situación, junto con la buena ubicación física del negocio, la certificación de Normas ISO 9001 y una estructura apta para responder al crecimiento hacen que se encuentre en condiciones de captar nuevos clientes.

- Además, la amplia y extensa cartera de medicamentos, accesorios y perfumería que ofrece, sumado a las diversas condiciones de financiamiento que brinda, ayuda a mantener una clientela fija de consumidores tanto particulares como de empresas clientes.
- Su mayor y gran debilidad es la baja rentabilidad por medicamento vendido, esto se debe a que la farmacia no cuenta con la capacidad de solvencia ni la liquidez necesaria para realizar compras de grandes volúmenes que le proporcionen mayores descuento y así aumentar la rentabilidad por unidad vendida.
- Como última y no menos importante fortaleza, se puede mencionar la práctica ya adquirida por el personal de la farmacia para realizar normas, procedimientos y planes de acción, con su debida implementación, seguimiento y control.

En los siguientes capítulos se desarrollaran: estrategias, objetivos y planes de acción, con el fin de mejorar la situación actual de Farmacia Corona, explotando sus fortalezas y aprovechando las oportunidades ofrecidas por el mercado, como también, afrontando y solucionando sus debilidades y haciendo frente a las amenazas exteriores.



Sección 4

Plan de Marketing



8. OBJETIVOS DE MARKETING

Los objetivos de Marketing planteados a continuación para el próximo año están determinados teniendo en cuenta: los objetivos corporativos perseguidos, el registro de ventas, la proyección del mercado y el ciclo de vida por el cual está atravesando el sector.

Así mismo, se analizó el concepto de masa crítica que hace referencia a la participación de mercado necesaria para que la empresa pueda considerarse como "asentada/segura/consolidada" en el mercado. (SAINZ DE VICUÑA ANCÍN, 1999; 186)

Se puede decir que Farmacia Corona se encuentra en el límite de dicha talla crítica, ya que su volumen de ventas es igual al 10% del volumen de mercado; situación complicada que permite optar por dos objetivos de marketing distintos. Por tal motivo, se consultó con los directivos de la empresa y se definieron los siguientes objetivos:



OBJETIVO GENERAL CORPORATIVO:

- Crecer En El Mercado Actual



OBJETIVO DE VENTAS

- Incrementar para el próximo periodo 2010-2011, las ventas totales de Farmacia Corona en un 30%, con respecto al año anterior.



OBJETIVOS DE MARKETING

- Aumentar la Participación de Mercado en un 10% con respecto a la participación actual de la farmacia.
- Fidelizar a los clientes actuales para disminuir la posibilidad de cambio.

1. Aumentar el ticket de compra en un 20%, en el plazo de 12 meses.
2. Duplicar la frecuencia de compra de cada cliente para el próximo año (periodo 2010-2011).

→ Aumentar la Notoriedad e Imagen de Marca, así también como su posicionamiento en los próximos 12 meses.

JUSTIFICACIÓN DEL OBJETIVO GENERAL:

Como se explicó anteriormente, la empresa se encuentra en el límite de su masa crítica, por lo tanto, se pretende lograr un crecimiento en su facturación total superior a la tasa de crecimiento del mercado, con el fin de alcanzar lo más rápidamente posible su masa crítica. (SAINZ DE VICUÑA ANCÍN, 1999; 188)

Además, no surge la urgencia de conquistar nuevos mercados al considerar que la plaza en donde operan no ha sido explotada al máximo y reúne características prometedoras.

JUSTIFICACIÓN DEL OBJETIVO DE VENTAS:

El objetivo de ventas, ha sido propuesto debido a las posibilidades de Farmacia Corona de seguir creciendo en el mercado. El porcentaje planteado surge de los análisis cuantitativos realizados en base a los métodos de ambiente externo, interno y con inclusión de gastos²⁹.

El objetivo tiene su fundamentado en el aumento de ventas que se viene registrando en el último tiempo.

Como se explicó anteriormente este objetivo se considera ambicioso, pero alcanzable y representa el mayor reto para la empresa.

²⁹ Métodos explicados y desarrollados en el Capítulo 6.2. Pág. 89

JUSTIFICACIÓN DE LOS OBJETIVOS DE MARKETING:

A los objetivos antes enumerados se los considera “motores”, es decir que se presentan como aquellos colaboradores para lograr el objetivo de ventas.

Con respecto al objetivo de participación de mercado, éste, como finalidad que la empresa logre crecer a un ritmo más acelerado que el crecimiento del mercado.

La fidelización de los clientes, el posicionamiento y la imagen de marca se justifican a partir de las investigaciones y los resultados obtenidos en las encuestas realizadas a los consumidores³⁰. De ellas, se concluye que se logran buenos resultados sin mucho esfuerzo en comunicación, pero si en la transmisión de profesionalismo, experiencia y buena atención.

El aumento en las ventas fue producto del “boca a boca” generado por los clientes satisfechos, situación que se traslada a conseguir excelentes resultados si se dedica esfuerzos a mejorar el desempeño con los clientes, centrándose en ellos para lograr fidelizarlos y mejorar el posicionamiento y la notoriedad de la Farmacia.

³⁰ Encuestas a consumidores, expuestas en el Anexo 2.Pág. 182

9. ESTRATEGIAS DE MARKETING

Las Estrategias de Marketing que se desarrollan a continuación, se presentan como un conjunto de decisiones a seguir encaminadas para alcanzar los objetivos de la compañía de una manera ventajosa frente a la competencia, teniendo en cuenta los recursos disponibles y las variaciones externas del sector, es por eso que se define:

✿ **ESTRATEGIA DE CARTERA:** debe definirse a que mercado dirigirse y con qué productos:

● **ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO:**

Siguiendo el modelo planteado por Ansoff, la estrategia que Farmacia Corona debe implementar es la de *Penetración de Mercado*, ya que existen posibilidades de expansión en el mercado en que se desarrolla la empresa. (SAINZ DE VICUÑA ANCÍN, 1999; 226)

Esta estrategia consiste en crecer y desenvolverse en los mercados actuales con los productos actuales, que la misma comercializa.

Se trata, entonces, de crecer sin introducir cambios importantes en la relación producto-mercado. Las decisiones pueden estar dirigidas a mejorar la atención al cliente, atraer clientes de la competencia, aumentar la frecuencia de consumo, ofrecer nuevos beneficios, entre otras.

✿ **ESTRATEGIA COMPETITIVA:**

M. Porter identificó tres estrategias genéricas que podían usarse individualmente o en conjunto, para crear en el largo plazo una posición defendible que sobrepase el desempeño de los competidores en una industria.

De éstas, la más adecuada para que Farmacia Corona implemente es la de *Diferenciación*.

A través de la estrategia de diferenciación, la empresa busca la preferencia de los consumidores; pudiendo incluso aumentar los precios, en caso de que éstos reconozcan las características diferenciadoras del producto.

La elección ésta, se basó entre otros factores, en la poca sensibilidad de los consumidores frente al precio de los medicamentos y en las preferencias de ellos en cuanto a la atención personalizada, el profesionalismo y la experiencia de quienes los atienden.

Resumiendo, Farmacia Corona, puede diferenciarse de la competencia a través de los servicios que brinda, sumado al profesionalismo y experiencia de sus farmacéuticos.

✿ **ESTRATEGIA DE SEGMENTACIÓN:** A que segmento de mercado la farmacia se va a dirigir:

La estrategia de segmentación que utilizará Farmacia Corona es la de dirigirse al *Mercado Masivo*, ya que abastece a un mercado completo, con la posibilidad de que cualquier persona de la provincia independientemente de su nivel socio económico, su perfil, sus gustos y preferencias pueda comprar en la farmacia.

Con los análisis realizados, se puede observar que aquella porción de mercado que más repercute en las ventas es la de *"personas entre 30 y 60 años, residentes de la provincia de San Juan, considerados consumidores y usuarios del producto, o solo compradores"*

En consecuencia, las acciones primordiales de marketing y comunicación se apuntarán al sector antes mencionado, al que se le llamará, *Segmento Estratégico Prioritario* (SAINZ DE VICUÑA ANCÍN, 1999; 241)

Además se continuará trabajando con los restantes *Segmentos Estratégicos*, que se clasifican como: *aquellas empresas que tienen cuenta corriente con la farmacia.*

Entre ellas se encuentran:

- ↪ Electrometalúrgica Andina
- ↪ Frenos San Juan
- ↪ Mutual Andina
- ↪ Pinturerías Córdoba
- ↪ Autotransporte 20 de Junio
- ↪ Aiston
- ↪ Panificadora Mauri
- ↪ Kuntur

Los *demás segmentos* de mercado no mencionados, son los que representan menores porcentajes de ventas y si bien no se los dejará de lado, no se planificarán acciones específicas, sino que, las que se llevarán a cabo serán consecuencia de las acciones prioritarias realizadas para los otros segmentos.



ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO

La estrategia de posicionamiento que Farmacia Corona seguirá será, la de *Posicionamiento por Beneficios y Respaldo*, la cual se refleja en su proposición de valor. (WALKER-BOYD- MULLINS- LARRÉCHÉ, 2005,209; 261)

La misma se seleccionó en base a las encuestas y entrevistas realizadas durante la investigación donde, como ya se expuso, el profesionalismo, el compromiso y la buena atención distinguen a la farmacia de sus competidores.

El Posicionamiento por Beneficios, se relaciona directamente con el producto, en este caso, la farmacia en sentido general. (Buena atención y compromiso con sus clientes)

El Posicionamiento por Respaldo, hace referencia a los expertos, en este caso, Profesionales matriculados con ardua experiencia en el sector.

- Proposición de Valor: Una Farmacia de confianza, con profesionales de experiencia y más de 50 años de trayectoria



ESTRATEGIA EN FUNCIÓN DEL CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO

Si se analizan las estrategias de crecimiento y de participación para seguidores, la más adecuada para realizar es la “Estrategia de Guerrilla” (*Ataque de Guerrilla*) (WALKER-BOYD- MULLINS- LARRÉCHÉ, 2005, 270) ya que el mercado es relativamente heterogéneo, con necesidades y preferencias de los clientes ya satisfechas por las empresas del mercado. Así se pretenderá capturar una modesta participación de mercado a través de esfuerzos en promociones de ventas, campañas relámpagos de publicidad, utilización de medios más económicos y de mayor respuesta para las comunicaciones, entre otras. Debido a que la farmacia presenta recursos limitados para realizar grandes acciones o ataques frontales contra sus líderes competidores.

La elección de esta estrategia se basa, en que los 3 líderes del mercado poseen el 45% del total de Market Share, además de grandes aptitudes y recursos invertidos en Marketing y Publicidad. Estas empresas, también, consiguen costos más baratos por sus compras en cantidad y ofrecen mayores descuentos que el resto de las farmacias de capital.

Con esta estrategia Farmacia Corona, podrá competir y capturar mayor participación de mercado con recursos más económicos y con la posibilidad de encontrar una respuesta medible de forma más eficaz.



ESTRATEGIA FUNCIONAL: Marketing Mix

● **ESTRATEGIA DE PRODUCTO**

Se continuará trabajando con la cartera de medicamentos actuales, la cual es bastante amplia y consistente. Sin embargo, se ampliará la gama de productos de perfumería, aumentando el número y rotación de ese tipo de productos, ya que son los más rentables.

Además, se analizará el abandono selectivo de productos poco rentables.

Se buscará agregarle mayor valor a los productos a través de la introducción de un conjunto de atributos, tales como: mejor presentación (especialmente en artículos de perfumería y similares), mejoras en el servicio de delivery, beneficios en el financiamiento, con el objetivo de aumentar las expectativas del cliente y producir un valor agregado para ellos.

● **ESTRATEGIA DE PRECIOS**

El precio de los medicamentos no es un factor fundamental a la hora de realizar las compras, ya que se sabe, que el consumidor está dispuesto a pagar el precio que ya está establecido. Además, al ser éstos, precios fijos debería no existir diferencias significativas entre las distintas farmacias.

Sin embargo, en el caso de la perfumería y los accesorios la situación cambia. Por eso, se decide continuar trabajando con precios competitivos, ya que la ubicación de la farmacia y la feroz competencia, hacen que el costo para el comprador de cambiar de negocio (para adquirir los productos que desea) sea mínimo.

● **ESTRATEGIA DE PLAZA/DISTRIBUCIÓN**

En los últimos años, la empresa ha incrementado sus ventas a través de esta estrategia. El funcionamiento de "la entrega a domicilio" ha sido un factor clave en el desenvolvimiento de la empresa, es por eso, que se le dará una

mayor importancia en cuanto a la puntualidad de la entrega y a la distribución más equilibrada por zonas.

También, se utilizará la página Web como instrumento para la recepción de pedidos.

● **ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN**

Por último, esta estrategia es la más productiva para Farmacia Corona, es necesario aumentar la notoriedad de marca y posicionamiento de empresa, es por eso, que se recomienda el uso de diferentes medios de comunicación para lograr el objetivo esperado.

Estrategias como; incremento publicitario y en promoción, ayudaran a estimular la intención de compra y la facilidad de la misma.

Así una comunicación externa más fluida y masiva ayudará a dar a conocer la organización, sus valores, sus beneficios y la oferta de productos que brinda.

Tabla N° 23: Estrategias Funcionales de Marketing Mix

Marketing Mix	Estrategias
Producto	Ampliar gamas Abandono selectivo de productos Agregar valor
Precio	Precios Competitivos
Plaza	Delivery Reactivación de Página Web
Promoción	Nuevos medios de comunicación Publicidad y promoción

Fuente: Elaboración propia.

10. PROGRAMAS DE ACCIÓN

Programa 1- “Conócenos y Gana” -

Introducción: Con el objetivo de incrementar la notoriedad de la marca y posicionarla en el mercado se propone una campaña de comunicación radial, que le permita al consumidor obtener beneficios por tener conocimientos sobre características y atributos de la empresa.

Objetivos:

- ☞ Colaborar con el refuerzo del posicionamiento de la marca en la mente de los consumidores, como “La Farmacia de Confianza y Experiencia”
- ☞ Aumentar la visita de personas al local
- ☞ Lograr que la marca sea recordada por los consumidores

Público Objetivo Al Que Va Dirigido El Programa: Segmento Estratégico Prioritario

Metodología:

El programa consiste en lanzar una comunicación masiva a través del medio radial.

La radio se presenta como un medio eficiente debido al continuo contacto con la audiencia, además de ser un medio de alta penetración, para el segmento que se desea alcanzar.

Las emisoras seleccionadas son; “Cadena 3”, debido a que posee la mayor audiencia y mejor programación para difundir estos objetivos y donde años anteriores la farmacia ya realizó publicidades. Y Radio “Colon”, que es la segunda posicionada en audiencia y programación

El programa se divide en dos partes, *una etapa introductoria y otra de participación.*

La primera, consiste en realizar publicidad durante 2 meses consecutivos en distintos programas de “Cadena 3”, con un promedio de 12 apariciones diarias de lunes a viernes.

En "Radio Colon" se realizarán 4 salidas diarias con publicidad no tradicional (PNT) en el programa "Más Vale Tarde" que va de lunes a viernes de 16hs. a 19 hs.

En esta etapa se dará a conocer el nombre de la farmacia, dirección, teléfonos, atributos y beneficios.

La segunda etapa, consiste en un concurso semanal, donde las personas participaran respondiendo preguntas simples, sobre Farmacia Corona, (tales como; slogan, dirección, teléfonos, horarios de atención, entre otras) y el día viernes se sorteará entre aquellos que hayan respondido correctamente un Boucher de Compra en la farmacia.

El cual deberá ser retirado en el local, por el ganador en el transcurso de la semana siguiente.

El programa radial elegido para este concurso será el que se transmita de lunes a viernes por la mañana y el tiempo de duración de esta segunda acción es de 4 meses, en el caso de "Cadena 3", y un programa de la tarde que va de lunes a viernes, también con un plazo de 4 meses de duración.

Un beneficio adicional que genera este plan es la posibilidad de obtener información personal de potenciales clientes, ya que ellos deben dejar sus datos al momento de participar en el concurso.

Responsables:

Dado que la farmacia no cuenta con un departamento que se encargue de realizar estas acciones, se propone como responsables del contacto semanal con la radio y la entrega de los Boucher de Compra al encargado del área de administración.

Mecanismo de Control:

Para asegurarse de la efectividad del plan, se pedirá a la radio los registros de la cantidad de llamados telefónicos recibidos semana tras semana. Así se

podrá comparar cuál es la evolución del concurso y si realmente el plan debe continuar o abortarse.

Así también, se podrá saber si existen personas más interesadas en el concurso que otras, debido a la reiteración de sus llamados.

El mes de Octubre, será el elegido como "Punto de control" y allí se evaluará la continuación o la interrupción del programa.

Costo:

Los costos en los que incurre el plan son los siguientes³¹;

- *Etapa Introductoria:* La publicidad radial mensual, con el mínimo de 12 apariciones por día, posee un costo de \$ 1200, lo que hace un total de **\$2400**, ya el tiempo de duración de esta acción es de dos meses.
Publicidad Radial mensual con 4 apariciones por día =\$400. Duración por 1 mese **\$400 (total \$2800)**
- *Etapa de Participación:* La publicidad y la ejecución del concurso en un solo programa radial de lunes a viernes es de \$700 mensuales, por lo tanto el costo de los 4 meses propuestos es de **\$2800**.
- *Boucher de Compra:* Cada uno será equivalente a \$70 en compras para los programas transmitidos por "Cadena 3", y de \$50 para los programas transmitidos por "Radio Colon". Dando un costo total en los 4 meses de **\$1120 (Cadena 3), \$800 (Radio Colon) =\$1920**.

Inversión Necesaria: \$7520

Tiempo: 1 semana antes se preparará lo que deberá comunicar en la publicidad y 1 semana antes de que comience el concurso, se elaborará la lista de posibles preguntas, las cuales serán revisadas y confirmadas semana tras semana. Tiempo de ejecución del programa; 6 meses.

³¹ Presupuestos averiguados, expuestos en el Anexo 5. Pág. 187

Tabla N° 1 Programa “Conócenos y Gana”

Acciones	Meses 2010						
	6	7	8	9	10	11	12
Preparación	✓						
Etapa introductoria		✓	✓				
Etapa de Participación				✓	✓	✓	✓

Fuente: Elaboración Propia

Programa 2- “Farmacia Corona, Informa Y Enseña”

Introducción: Continuando con el objetivo de posicionar y incrementar la notoriedad de marca, el segundo programa a desarrollar hace referencia a la transmisión y producción de un “Micro Espacio de Salud” dedicado a la difusión de enfermedades, nuevas patologías, campañas preventivas y medicamentos, entre otros, el cual será emitido por radio.

Objetivos:

- ☺ Colaborar con el posicionamiento de marca en la mente de los consumidores
- ☺ Aumentar la percepción de los atributos “Profesionalismo Y Compromiso Con La Sociedad”
- ☺ Informar, Educar y Enseñar sobre temas de interés

Público Objetivo Al Que Va Dirigido El Programa: Segmento Estratégico Prioritario

Metodología:

Esta acción se basa en la transmisión de un “Micro Espacio de Salud” creado por los farmacéuticos de Farmacia Corona, el cual será emitido una vez por semana en uno de los principales programas de la radio “Cadena 3” y de “Radio Colón”.

Cada semana se explicará un tema distinto y de interés general relacionado con la salud y los medicamentos. El farmacéutico encargado de salir al aire, expondrá sus argumentos y opiniones sobre el mismo, y luego, se le dará la oportunidad a la audiencia para que llamen y realicen sus consultas y aclaren sus dudas.

También, tanto el público como la producción de Programa radial, podrá proponer temas para desarrollar en las próximas emisiones.

Este plan se llevará a cabo durante 6 meses, comenzando en el mes de Julio de 2010 y finalizando en diciembre del mismo año.

Responsables:

Los encargados de llevar a cabo las acciones serán el Farmacéutico Titular y el Farmacéutico Adjunto.

Mecanismo de Control:

Nuevamente, se le pedirá a la producción del programa radial un registro que verifique la cantidad de llamadas recibidas o las consultas enviadas por el público.

Esto permitirá comparar mensualmente como es la evolución del plan y también conocer cuáles son los temas de intereses o el grado de información que posee la audiencia sobre los temas que se tratan.

Agosto será el mes considerado como "Punto de Control" en donde se observará la evolución del plan y se decidirá por su continuidad o finalización.

Costo³²:

Generalmente este plan incurre en bajos en costos monetarios, ya que desde los programas radiales se lo invita a los profesionales a participar en estos debates o pequeñas disertaciones, de esta manera ambos obtienen beneficios sin incurrir en grandes gastos.

Microprograma semanal en "Cadena 3" = \$400

Microprograma semanal + 1 nota semanal en "Radio Colón" = \$250

Total de ambos microprogramas=\$650.

Total del programa \$2600

Inversión Necesaria: \$2600

Tiempo: Cada semana se preparará el tema a exponer. El programa tendrá una duración de 4 meses.

³² Presupuestos averiguados, expuestos en el Anexo 5. Pág.187

Tabla N° 2: Programa “Farmacia Corona, Informa y Enseña”

Acciones	Meses 2010					
	7	8	9	10	11	12
Preparación y Exposición del tema a desarrollar	✓	✓	✓	✓		

Fuente: Elaboración Propia

Programa 3- “Su Solución Con Un Click” -

Introducción: En base a las debilidades detectadas en el análisis y a la necesidad del incremento de las ventas al menor costo posible, se propone la reconstrucción de la página web de Farmacia Corona, buscando así brindar mayor beneficios a los clientes y hasta la posibilidad de realizar consultas e ir preparando el terreno para que en un futuro se pueda habilitar la página para compras o selección de productos vía on-line.

Objetivos:

- ☞ Ofrecer información actualizada en tiempo real.
- ☞ Aumentar la notoriedad de marca.
- ☞ Fomentar el uso de la página web.

Público Objetivo Al Que Va Dirigido El Programa: Segmento Estratégico Prioritario

Metodología:

Este programa consiste en la reformulación y la reconstrucción de la página web, ya que la misma, se presenta obsoleta y sin dinamismo para los usuarios.

La idea es brindarles a los consumidores la posibilidad de interactuar con la farmacia sin moverse de su casa, así se planea introducir en la página:

- Información específica sobre la Farmacia (Dirección, teléfonos, formas de pago, servicios que brinda, prepagas y obras sociales atendidas)
- Filosofía, valores y políticas de la misma
- Certificaciones obtenidas
- Un segmento donde se informe sobre enfermedades y medicamentos
- Un espacio para consultas diarias vía e-mail
- Un sitio donde se ubiquen las promociones semanales o mensuales y suscripciones
- Un catálogo que muestre la variedad y amplitud de la oferta, para que en un futuro exista la posibilidad de preseleccionar artículos para luego retirarlos.

Lo antes mencionado servirá como base, para otro objetivo más ambicioso que es la venta on-line. Acción que la empresa podría emprender en el largo plazo, si la pagina web funciona eficientemente.

Para que esta acción se pueda llevar a cabo, es necesaria la contratación de profesionales de diseño gráfico o bien técnicos o analistas en sistemas, los que plantearan la estructura y disposición de la misma.

Además se deberá designar a un responsable que se encargue del manejo, actualización de la página y que se encuentre apto para responder las consultas enviadas.

Este programa permitirá también, ir construyendo la base de datos de la farmacia, la cual es precaria y se encuentra desactualizada.

El público objetivo al que va dirigida esta acción es a los segmentos más jóvenes, que tienen mayor complicación horaria y son los que tienen mayor disposición al cambio de marca/empresa.

Responsables:

Se deberá designar a un empleado, posiblemente al encargado de compras y stock, para que supervise diariamente la página. Así también el farmacéutico titular y el adjunto serán los responsables de contestar periódicamente los mails con las consultas.

Mecanismo de Control:

Al ser un plan innovador para la farmacia, se tendrá algo más de tolerancia con respecto al control. Se dedicaran dos meses para que se explique el funcionamiento de la misma, y a partir de ahí se medirán a través de indicadores la evolución y eficiencia del plan.

Costo:

- Profesional que se encargue del diseño y realización de la página **\$3000**

Inversión Necesaria: \$3000

Tiempo: El programa tendrá vigencia desde el mes de octubre de 2010 y seguirá vigente hasta que finalice este plan anual.

Tabla N° 3: Programa “Su Solución con un Click”

Acciones	Meses 2010			
	9	10	11	12
Preparación y diseño	✓			
Lanzamiento de la nueva Pagina Web		✓	✓	✓

Fuente: Elaboración Propia

Programa 4- “Farmacia Corona Te Beneficia” -

Introducción: El motivo principal de este programa es brindarles beneficios extras a los clientes, con la intención que vuelvan a realizar sus compras en la farmacia. Si bien, este programa es conocido en otros rubros es novedoso para las farmacias sanjuaninas, y de acuerdo a lo averiguado en las investigaciones de mercado, resulta interesante y satisfactorio para los clientes recibir este tipo de “recompensa”

Objetivos:

- ☞ Fidelizar clientes:
 - Fortalecer lazos con los clientes
 - Aumentar la frecuencia de visitas en un 50% de los clientes
 - Aumentar el monto de compra en un 50%

Público Objetivo Al Que Va Dirigido El Programa: Segmento Estratégico Prioritario

Metodología:

El proyecto propone la creación de una tarjeta personal de puntos acumulativos, que luego pueden ser canjeados por regalos u otros productos.

Las tarjetas se obtendrán por primera vez con una compra superior a \$70 (ticket promedio) y a partir de allí, se otorgaran 5 puntos por cada \$10 gastados. A partir de la obtención de 50 puntos, éstos, se podrán cambiar por otros productos, los cuales irán aumentando su puntaje en relación al costo del mismo.

La farmacia contará con un sector donde se muestren los productos seleccionados para el canje, los cuales se irán cambiando temporalmente.

Se define que cualquier tipo de compra (medicamentos, perfumería, accesorios) entregará puntos, pero solo podrán ser canjeados estos puntos por

productos de perfumería y accesorios, ya que para los medicamentos se necesita de una prescripción o receta médica para su venta.

Se deberá implementar un sistema sencillo que le permita tanto al cliente como a la farmacia visualizar los puntos acumulados.

Esto le permitirá a la empresa también, reconocer a sus clientes, sus gustos, preferencias, montos de compra y hasta poder incentivarlos y ofrecerles servicios personalizados y un tratamiento especial.

Este tipo de acción, hace sentir al cliente "importante" y a la farmacia comprometida con él.

Responsables:

La administración se encargará de este plan, de la entrega de las tarjetas, el control y la actualización de la base de datos.

Mecanismo de Control:

A través de indicadores, que muestren el incremento y la evolución de cada cliente en sus montos de compra y la aceptación del plan.

Costo:

- Adaptación del software utilizado en la farmacia a la tarjeta de puntos
\$2000
- Impresión de cada tarjeta de puntos \$15. Se calculan entregar en una primera etapa 300. = **\$4500**

Inversión Necesaria: \$6500

Tiempo: A partir del último trimestre del año 2010, tendrán vigencia las tarjetas de puntos para los clientes.

Tabla N° 4: Programa “Farmacia Corona te Beneficia”

Acciones	Meses 2010		
	10	11	12
Preparación y adaptación de software	✓		
Lanzamiento de las tarjetas de puntos		✓	✓

Fuente: Elaboración Propia

Programa 5- “Alianzas Estratégicas” -

Introducción: Con el propósito de aumentar la notoriedad e imagen de marca de Farmacia Corona, se propone formar alianzas estratégicas con distintas entidades, con el objeto de generar, con los aportes de cada una de las partes, proyectos de distinto tipo.

Objetivos:

- ☺ Aumentar la notoriedad de marca
- ☺ Ofrecer mayores servicios
- ☺ Fidelizar clientes
- ☺ Atraer nuevos clientes

Público Objetivo Al Que Va Dirigido El Programa: Segmentos Estratégicos

Metodología:

El programa plantea la realización de alianzas estratégicas, como uniones voluntarias y duraderas entre empresas, que concentran parte de sus esfuerzos y objetivos para lograr ventajas competitivas. Es por eso que se dividirá en dos el proyecto; por un lado se trabajara en fusión con “clínicas privadas” y por otro, con los “institutos de servicios integrales”.

5.1. Alianzas con Clínicas Privadas.

Se realizará convenio con tres clínicas especializadas en diferentes rubros, que se encuentran ubicadas cercanas a la farmacia.

La farmacia proveerá a las clínicas, de medicamentos e insumos necesarios semanalmente, a un menor costo que sus proveedores habituales.

Además los pacientes que sean atendidos en estas clínicas y que necesiten hacer el reintegro de los medicamentos genéricos e insumos utilizados para las curaciones, operaciones o tratamientos ya que se realizaron, tendrán la

posibilidad de adquirirlos en Farmacia Corona, a un precio especial con descuento por tener estas clínicas "un acuerdo exclusivo" con la farmacia.

El cliente, deberá presentar en la farmacia el bono de descuento junto con una autorización y la lista de insumos que debe reintegrar. En el plazo de 24 horas, tendrá su pedido listo para retirar y llevar a la clínica.

5.2. Alianzas con Institutos de Servicios Integrales.

Los institutos de servicios integrales prestan servicios de vacunación, inyectables, toma de tensión, entre otros.

La farmacia se encargará de dar a los clientes que hayan comprado medicamentos inyectables o vacunas, descuentos para su aplicación en estos institutos, ya que no brinda ninguno de estos servicios en su local.

Responsables:

La dueña se encargará de la selección de las clínicas e institutos y luego de la realización de los convenios y contratos.

Sin embargo, un encargado de mostrador será el responsable del control diario, la entrega de bonos de descuento y pedidos.

Mecanismo de Control:

Se controlará el funcionamiento del plan a través de un indicador que permita saber cuántas personas son las que concurren a la farmacia por estos nuevos adquiridos. Además se realizarán luego de 3 meses de puesto en funcionamiento el plan, encuestas de satisfacción, con el objetivo de determinar el agrado, la utilidad y los motivos de uso de estos servicios.

Costo:

- Se estipulará un monto de descuento aproximado para cada servicio propuesto, lo que luego se traducirá en términos monetarios para calcular el costo total del plan, para 6 meses. Sin embargo se estima aproximadamente un costo que no supere los **\$2000**.

Inversión Necesaria: -

Tiempo: El programa comenzará en el segundo mes del año 2011 y tendrá una duración de 5 meses, hasta finalizar el periodo de este plan de marketing.

Tabla N° 6: Programa “Alianzas Estratégicas”

Acciones	Meses 2011				
	2	3	4	5	6
Selección y convenio con las clínicas e institutos	✓				
Trcurso del programa “Alianzas Estratégicas”		✓	✓	✓	✓

Fuente: Elaboración Propia

Programa 6- “Patrocinios y Campañas de Salud” -

Introducción: La función de este programa es aumentar la notoriedad e imagen de la marca y, además, hacer conocer el apoyo y la solidaridad de Farmacia Corona para con; eventos, acontecimientos y campañas de salud que ayuden a mejorar el bienestar y fomentar el progreso del pueblo sanjuanino.

Objetivos:

- ☺ Aumentar la visita de personas al local
- ☺ Lograr que la marca sea recordada
- ☺ Colaborar con el posicionamiento de la Farmacia como solidaria y socialmente responsable con el pueblo sanjuanino.

Público Objetivo Al Que Va Dirigido El Programa: Segmentos Estratégicos

Metodología:

Durante la segunda mitad del año 2010 y el primer semestre del 2011, se propone realizar un programa dedicado al patrocinio de eventos y acontecimientos dedicados a la salud.

Entre ellos se encuentran:

- I. **Campañas preventivas:** Ya programada por el Ministerio de Salud de la provincia para el año 2010³³, donde la farmacia tendrá a disposición de los clientes folletos informativos de cada una de las siguientes campañas:
 - ↪ Dengue: Explica el procedimiento para el exterminio del mosquito y ofrece recomendaciones para no fomentar su procreación.
 - ↪ Gripe: La campaña recomienda la aplicación de la vacuna y declara los síntomas y el tratamiento de esta enfermedad.
 - ↪ HIV- ETS: Principalmente la campaña se orienta a dar atención integral de las personas con VIH-sida; promover el uso del preservativo y el test

³³ Fuente: www.msal.gov.ar

con asesoramiento; y reducir la discriminación en el sistema de Salud y en la sociedad en su conjunto.

- II. **Plan Nacer:** La farmacia también dispondrá de folletos informativos sobre; el calendario de vacunación, la alimentación adecuada del lactante y complementación alimentaria del niño en cuento a vitaminas y minerales necesarios para su desarrollo.
Además, entregará bonificaciones de descuentos en los hospitales más representativos de la ciudad para la compra en Farmacia Corona de pañales y leche materno-infantil.
- III. **Patrocinio de la Maratón “Lucha contra el Cáncer”:** Se realiza en el mes de octubre y convoca a gran cantidad de personas.
- IV. **Otros:** Se dispondrá de un presupuesto para otros acontecimientos a los cuales la farmacia podría integrarse y que al día de la fecha todavía no han sido organizados ni publicados en el calendario anual.

Responsables:

Como la farmacia no cuenta con un departamento que se encargue de realizar estas acciones, se propone como responsables de la organización, preparación y difusión de estos actos al encargado de administración.

Mecanismo de Control:

La eficiencia del plan será controlada a través de indicadores que permitan medir la participación de las personas en estos eventos y actividades.

Diciembre se tomará como punto de control con el motivo de realizar un balance hasta el momento del progreso del mismo y evaluar si seguir con el programa

Costo:

Los costos en los que incurre el plan son los siguientes;

- 6000 Folletos informativos para las campañas preventivas, dividiéndose en 2000 folletos por tipo de campaña **\$550**
- 2000 Folletos informativos para el plan nacer. **\$180**

- **Bonos de descuento:**
 1. Leche Materno-Infantil, aproximadamente 30% de descuento, equivalentes a \$5 del total de cada leche por bono. Con una entrega de 900 bonos durante el semestre, **\$4500**
 2. Pañales infantiles, aproximadamente 20% de descuento, equivalentes a \$3 del total del paquete de pañales por bono durante el semestre. **\$2700**
- **Gastos destinados a los patrocinios \$1000 en total**, que podrán ser repartidos equitativamente o proporcionalmente, según se considere.

Inversión Necesaria: \$ 8930

Tiempo: Las campañas preventivas tendrán lugar durante todo el año, salvando algunos meses, donde se les dará prioridad a otras acciones. Con respecto al plan nacer, el segundo semestre de 2010 se dedicará a la promoción y entrega de bono para la leche materno-infantil y el primer semestre de 2011 se destinará a la entrega de bonos para los pañales infantiles. Con respecto a los patrocinios de eventos estos tendrá lugar en octubre y abril de los años respectivos.

Tabla N° 6: Programa “Patrocinios y Campañas de Salud”

Acciones	Meses 2010						Meses 2011						
	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	
Campañas Preventivas	✓	✓		✓	✓	✓		✓	✓		✓	✓	✓
Plan Nacer	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓						
1. Leche Materno infantil													
2. Pañales								✓	✓	✓	✓	✓	✓
Patrocinios					✓						✓		

Programa 7- “Ofertas del Mes” -

Introducción: La razón de ser de este programa es poder brindarle a todos los clientes ofertas mensuales (descuentos, 2x1, productos de regalo) de diferentes productos de venta libre, perfumería, regalaría y accesorios.

Objetivos:

- ☺ Asegurarse compras en efectivo
- ☺ Aumentar el ticket de compra en un 50%
- ☺ Aumentar la frecuencia de visitas en un 50%

Público Objetivo Al Que Va Dirigido El Programa: Segmento Estratégico Prioritario

Metodología:

La propuesta hace referencia a establecer un “sector” dentro del local de ofertas mensuales.

Estas ofertas variarán en cuanto a su origen. Habrá meses donde se presenten descuentos en los productos exhibidos en ese sector, o bien habrán bonificaciones en cuanto a la cantidad adquirida (Ejemplo; lleve 2 y pague 3. Lleve 2 productos al precio de 1), compras con productos de regalo, compras de ventas cruzadas.

Para poder adquirir cualquiera de estos beneficios las compras deberán ser en pagada en efectivo o con tarjeta de débito, es decir, que ninguna oferta podrá colocarse en una cuenta corriente o ser pagadas con tarjeta de crédito.

Como se anticipó, todos los meses se irán renovando los productos exhibidos, que variaran entre 15 y 20 artículos dependiendo de lo que establezcan los directivos.

Los mismos estarán relacionados con el anticipo de las temporadas del año (pretemporadas) y con fechas u acontecimientos importantes para los clientes.

A continuación se presenta un cuadro donde se colocan a modo de ejemplo, posibles promociones según los meses.

Mes	Acontecimiento/ Pretemporada	Posibles Productos
Junio	1. Invierno	1.1 Productos venta libre: expectorantes, antifebriles, antisépticos. 1.2 Bolsas de Agua Caliente, alcohol en gel, manteca de cacao, descongestivos nasales.
	2. Día del Padre	2.1 Perfumes, desodorantes, máquina de afeitar 2.2 Artículos de regalaría (Billetera, Reloj)
Julio	1. Invierno	Artículos similares nombrados anteriormente
	2. Día del Amigo	Perfumes, body splash, cosméticos, billetera, reloj,
Agosto	1. Día del Niño	Chupetes, mamaderas, perfumes para niños, juguetes,
Septiembre	1. Primavera	Nebulizadores, vaporizadores,
	2. Día del Maestro	Artículos similares nombrados anteriormente
Octubre	1. Pretemporada verano	Bronceadores, autobronceantes, bronceadores instantáneos, complementos dietéticos,
	2. Día de la Madre	Perfumes, cremas para el cuerpo, cosméticos, set de belleza
Noviembre	1. Pretemporada verano	Bronceadores, autobronceantes, bronceadores instantáneos, cremas corporales, complementos dietéticos, betacarotenos,
Diciembre	1. Verano	1.1 Productos venta libre: digestivos, intestinales, antiácidos, 1.2 Bronceadores, autobronceantes, bronceadores instantáneos, cremas corporales, complementos dietéticos, betacarotenos
	2. Navidad	Artículos de perfumería, regalaría, accesorios antes mencionados
	3. Fin de Año	

Estas promociones mensuales además de estar exhibidas en un sector especial, se plasmarán en folletos que serán entregados a cada cliente junto con su compra (Dentro de la bolsa), con el objetivo de que el consumidor tenga presente todas las ofertas por el mes que encuentra en Farmacia Corona.

El objetivo del programa es hacer sentir al cliente beneficiado todos los meses con distintos artículos que estén relacionados con la temporada (estación) o acontecimiento del año.

Responsables:

El encargado de la realización del programa, la selección de los artículos en oferta y la impresión de los folletos será el Farmacéutico Titular

Mecanismo de Control:

En el mes de octubre se controlará la eficiencia del plan, a través del stock de "salida" de los productos que fueron puestos en promoción los meses anteriores.

Generalmente se lleva un registro de artículos aproximados de las ventas, por lo tanto si las cantidades proyectadas en promoción llegaron a cumplir su objetivo, el plan continuara vigente hasta mayo del 2011.

Costo:

- 500 folletos mensuales con las ofertas del mes \$ 60. Lo que anualmente hace un costo de \$720
- Los gastos por las ofertas, ya sean, descuentos, 2x1, artículos de regalo no es posible estimarla, sin embargo lo que se pretende aunque se disminuya la rentabilidad por producto vendido es aumentar la liquidez.

Inversión Necesaria: \$720

Tiempo: Se llevará a cabo durante todo el año propuesto por el plan (mediado de 2010 hasta finalizar el primer semestre de 2011)

Tabla N° 7: Programa “Oferta del Mes”

Acciones	Meses 2010							Meses 2011					
	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6
Preparación de ofertas del mes (los últimos días del mes se prepararan las ofertas del próximo mes)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Puesta en marcha de programa “Ofertas del Mes”	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

Fuente: Elaboración Propia

Programa 8- “Capacitándonos Para Aumentar y Cruzar Ventas” -

Introducción: El siguiente programa hace hincapié en la realización de capacitaciones para el personal interno de la farmacia. El principal objetivo de realizar este tipo de actividades que los vendedores y los farmacéuticos aumenten la cantidad de ventas realizadas mensualmente basándose en la teoría del **Cross Selling** (Ventas cruzadas³⁴) y del **Up Selling** (Incremento de ventas³⁵).

Objetivos:

- ☺ Mejorar la oferta y la atención al cliente
- ☺ Aumentar el ticket total por compra
- ☺ Incrementar las ventas en la farmacia
- ☺ Desarrollar al máximo las capacidades y aptitudes del personal interno

Público Objetivo Al Que Va Dirigido El Programa: Personal Interno de Farmacia Corona

Metodología:

Para llevar a cabo este programa se deberán planificar y realizar 3 capacitaciones a lo largo del horizonte temporal del plan, preferentemente en los meses próximos a los picos estacionales de las ventas. Con el motivo de los empleados lleguen más preparados, instruidos y con mayor disposición para aumentar el porcentaje de ventas.

Los días escogidos para que este programa se lleve a cabo serán los sábados, por la tarde, ya que, solo se trabaja por la mañana. Entonces luego de la finalización del día laboral, se ofrecerá un almuerzo y más tarde se dará comienzo con las capacitaciones.

³⁴ **Cross Selling** es una táctica mediante la cual un vendedor intenta vender productos complementarios a los que consume o pretende consumir un cliente. Su objetivo es aumentar los ingresos de una compañía.

³⁵ **Up Selling** es una estrategia referida al aumento de ventas de un mismo producto o de su familia de productos relacionados a una venta ya realizada o por realizarse. También tiene por objetivo incrementar los ingresos del negocio.

El lugar elegido para realizar las capacitaciones será el subsuelo de Farmacia Corona, donde hay un amplio espacio para colocar sillas y una pantalla donde se proyecten las filminas y los videos.

La temática principal de las mismas, será el Cross Selling y el Up Selling y se proporcionará un material práctico para cada empleado que deberá estudiar para poder poner en práctica estos nuevos conocimientos.

Los principales conceptos que serán desarrollados en cada una de estas capacitaciones son:

<u>Cross Selling</u>	
<u>Tema</u>	<u>Breve Explicación</u>
I. Apreciación de su concepto y esencia	Son ofertas y ventas efectuadas a clientes que han comprado productos de Farmacia Corona, pero que por su perfil son potenciales consumidores de otros productos o servicios de la misma.
II. Herramientas a utilizar	Se explicaran detalladamente que herramientas se deben utilizar para realizar este tipo de ventas. Las 5 claves en la Venta Cruzada Eficaz 1. Definir una oferta de producto tentadora para los clientes existentes 2. Conocer que clientes están siendo compartidos con la competencia 3. Identificar los clientes con mayor probabilidad de compra 4. Definir el plan de captación en la cartera de clientes 5. Convertir a los clientes de menor valor en clientes activos y fieles.
III. Familia de Productos y Complementarios	De cada rubro de productos (Medicamentos, Accesorios, Perfumería) se conformará una familia de productos relacionados y complementarios, que servirán para la oferta cruzada de artículos.
IV. Ejemplos Prácticos aplicados en farmacias	

Fuente: Elaboración Propia

<u>Up Selling</u>	
<u>Tema</u>	<u>Breve Explicación</u>
I. Apreciación de su concepto y esencia	Se refiere a la promoción de productos o servicios de un valor y nivel superior a los que ya consumen los clientes o bien de su familia de productos
II. Herramientas a utilizar	Se explicaran detalladamente que herramientas se deben utilizar para realizar este tipo de ventas. El Up-Selling implica: 1. El cliente actualmente está consumiendo nuestro producto o servicio de gama inferior. 2. Las necesidades del cliente evolucionan y se sofistican. 3. La venta de un producto o servicio de gama más alta que se ajusta a las nuevas necesidades del cliente.
III. Familia de Productos	De cada rubro de productos (Medicamentos, Accesorios, Perfumería) se conformará una familia de productos relacionados, que servirán para la oferta cruzada de artículos.
IV. Ejemplos Prácticos aplicados en farmacias	a) Ofrecer un descuento en el precio por la compra del producto o servicio de gama superior. b) Presentar un descuento para futuras actualizaciones. c) Regalar un producto o servicio que puede estar o no relacionado con el producto que se pretende actualizar. d) Recompra del producto antiguo. e) Obsequiar con muestras gratis del producto más avanzado o permitir el uso del servicio durante un periodo de tiempo sin coste alguno.

Fuente: Elaboración Propia

Los retos que se pretenden lograr con este programa son:

1. Retener mayor cantidad de clientes
2. Brindarle un conjunto de soluciones al problema del consumidor
3. Solucionarle completamente una necesidad
4. Fidelizar clientes
5. Aumentar su satisfacción al momento de la compra

Responsables:

Se consideraran responsables de llevar a cabo estas acciones al Farmacéutico Titular y al encargado de administración, por considerarse personas idóneas en el tema y capacitadas para desarrollar una exposición.

El encargado de administración será quien dicte toda la introducción y el desarrollo de los temas; el farmacéutico explicará los ejemplos prácticos relacionados a estos nuevos métodos de ventas.

Ambos realizarán el cuadernillo que será entregado a cada empleado.

Mecanismo de Control:

Para controlar esta acción se verificará el aumento progresivo de las ventas. En caso de no producirse, se corregirán los temas tratados y se volverá a capacitar.

Costo:

- Almuerzo: se establece como costo aproximado por persona de \$40. Se dictara la capacitación para 7 empleados, sumando un costo total de \$280
- Cuadernillos: \$7. Se entregaran 5 cuadernillos para los empleados restantes que no formen parte de los capacitadores. Total \$35.
- Costo total por capacitación: \$315.
- Costo total de las 3 capacitaciones propuestas: \$945

Inversión Necesaria: \$945

Tiempo: Unas semanas antes se prepararán los temas que serán expuestos en la capacitación. Los meses seleccionados serán Agosto y Noviembre de 2010 y Marzo de 2011.

El sábado elegido será decidido por los directivos.

Tabla N°8: Programa “Capacitándonos Para Aumentar y Cruzar Ventas”

Acciones	Meses 2010							Meses 2011					
	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6
Capacitaciones			✓			✓				✓			

Fuente: Elaboración Propia

Programa 9- “Supérate y Gana”

Introducción: El incentivo del programa es beneficiar a los empleados internos de Farmacia Corona e incrementar el volumen de ventas mensuales de los consumidores finales.

Objetivos:

- ☺ Incrementar el ticket de compra en un 50%.
- ☺ Vender mayor cantidad de productos de mayor rentabilidad.
- ☺ Vender mayor cantidad de productos comprados en las droguerías con descuentos y en oferta.
- ☺ Recompensar y reconocer al mejor vendedor del mes

Público Objetivo Al Que Va Dirigido El Programa: Segmento Estratégico Prioritario y Empleados internos de Farmacia Corona

Metodología:

Este programa está orientado a la venta de productos de mayor rentabilidad y a aquellos “venta libre” que son comprados en grandes cantidades con descuentos y ofertas.

Como se analizó anteriormente en la farmacia existen dos rubros que son los que proveen mayor margen de ganancia que son: Perfumería - Accesorios y la venta de los medicamentos OTC, que son los de venta libre. (No se necesita prescripción médica para comprarlos).

Debido a esto, se propone beneficiar al/los vendedores que superen un monto mínimo de ventas de estos productos.

El monto mensual establecido como base es \$4000 en perfumería-accesorios y de \$1000 en medicamentos OTC por cada vendedor.³⁶

Todo aquel que supere ambos objetivos recibirá un incentivo de \$400 por considerarse el “Mejor Empleado del Mes”.

³⁶ El monto establecido fue calculado según las ventas mensuales de este tipo de artículos. Aclaración: es una meta ambiciosa pero alcanzable.

Sin embargo aquel que sólo supere uno de los dos objetivos propuestos recibirá un aumento de \$100, para motivar y premiar el esfuerzo realizado.

Las ventas serán controladas a través de una planilla electrónica, donde cada uno anotará el producto y el monto que vendió. Al finalizar el día el contador verificará la información y realizará la sumatoria acumulada hasta el momento.

Los empleados podrán saber cuál es el monto que llevan vendido hasta la fecha y cuanto les falta para llegar a su objetivo.

Al finalizar el mes se informará quien fue el “Mejor Empleado” y se le hará entrega de su incentivo.

Responsables:

Se designa como responsable al contador y encargado de la administración para llevar a cabo el plan y controlar diariamente las planillas de ventas.

Mecanismo de Control:

Se cree que el plan será bien implementado. Pero los tres primeros meses se tomarán de prueba para saber si son alcanzables los montos o no. Ne el caso de considerarse inaccesibles, se reajustaran los montos.

El mes de Septiembre de 2010, se tomará como punto de control y se decidirá, en caso de no funcionar como se esperaba, su continuidad o deceso.

Costo:

El único costo del plan es el incentivo que se le entregará al vendedor del mes. Se prevé que solo llegará 1 empleado a cumplir con ambos objetivos, por lo tanto el costo total mensual no superaría los \$400. Costo anual del programa: \$4800

Inversión Necesaria: \$4800

Tiempo: Se comenzará a implementar en Junio de 2010 y tendrá como duración 1 año.

Tabla N° 9: Programa “Supérate y Gana”

Acciones	Meses 2010							Meses 2011					
	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6
Implementación del plan	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

Fuente: Elaboración Propia

Programa 10- “Salutaciones”

Introducción: Si bien esta acción se implementa en la actualidad, se ampliará el público al que va dirigida. Lo que se propone es el envío de salutations para fechas especiales a todas las empresas clientes de la farmacia.

Objetivos:

- ☺ Fidelizar y retener tanto a las empresas como a los empleados de ellas, que comprar en la farmacia.

Público Objetivo Al Que Va Dirigido El Programa: Segmentos Estratégicos (Empresas Clientes)

Metodología:

Se enviarán salutations a las empresas clientes y a sus empleados para:

- Cumpleaños
- Día de la Madre/Día del Padre
- Navidad y Año nuevo

Como la farmacia cuenta con una base de datos de cada una de las empresas a las que atiende y de su personal interno, se realizará el envío de este reconocimiento mensualmente.

Los repartidores se encargarán de llevar las tarjetas a cada empresa, cerca de la fecha que se desea saludar.

La cantidad de tarjetas dependerá del número de eventos mensuales pero se estima que cada cliente recibirá alrededor de 3 por año.

Responsables:

El delegado de preparar las tarjetas y realizar el cronograma de entrega será el sub-encargado de administración.

El responsable de acercar las salutations a destino será algún repartidor designado ese día.

Mecanismo de Control:

El programa será controlado cuando se realicen las encuestas anuales de satisfacción. (Diciembre)

Allí, habrá un apartado dedicado a la opinión sobre este tipo de programa y la fecha en que fue entregado.

Costo:

El único costo que posee este plan es el de la impresión de cada tarjeta.

Tarjeta Final (papel, impresión, sobre) = \$0.80 cada una

Se estima que en el plazo de un año se enviarán alrededor de 500 tarjetas, por lo que el costo anual es de \$400

Inversión Necesaria: \$400

Tiempo: Se comenzará a implementar en Junio de 2010 y tendrá como duración 1 año.

Tabla N° 10: Programa “Salutaciones”

Acciones	Meses 2010							Meses 2011					
	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6
Envío de tarjetas según los acontecimientos del año	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

Fuente: Elaboración Propia

Cronograma de Actividades: Gantt

Programas	Año 2010							Año 2011				
	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5
1. "Conócenos y Gana"	❖	x	x	x	x	x	x					
2. "Farmacia Corona, informa y enseña"	❖	x	x	x	x	x	x					
3. "Su Solución con un Click"				❖	x	x	x	x	x	x	x	x
4. "Farmacia Corona te Beneficia"					❖	x	x					
5. "Alianzas Estratégicas"								❖	x	x	x	x
6. "Patrocinios y Campañas de Salud"	x	x		x	x	x		x	x		x	x
7. "Ofertas del Mes"	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
8. "Capacitándonos"		❖	x			❖	x			❖	x	
9. "Supérate y Gana"	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
10. "Saluciones"	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x

Referencias del Cronograma de Actividades: Gantt

❖	Tiempo de preparación para el lanzamiento del plan
x	11. Conócenos y Gana
x	12. Farmacia Corona, informa y enseña
x	13. Su solución con un click
x	14. Farmacia Corona te beneficia
x	15. Alianzas estratégicas
x	16. Patrocinios y Campañas de Salud
x	17. Ofertas del Mes
x	18. Capacitándonos para Aumentar y Cruzar Ventas
x	19. Supérate y Gana
x	20. Saluciones

Fuente: Elaboración Propia

Mecanismos y Puntos de Control

Programas	Año 2010							Año 2011				
	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5
1. "Conócenos y Gana"					✓							
2. "Farmacia Corona, informa y enseña"			✓									
3. "Su Solución con un Click"												
4. "Farmacia Corona te Beneficia"												
5. "Alianzas Estratégicas"											✓	
6. "Patrocinios y Campañas de Salud"							✓					
7. "Ofertas del Mes"					✓							
8. "Capacitándonos"												
9. "Supérate y Gana"				✓								
10. "Salutaciones"							✓					

Fuente: Elaboración Propia

Priorización de los Planes de Acción

La Matriz Eisenhower se la considera un muy buen instrumento para la gestión. Su utilidad radica en priorizar las tareas de trabajo entre "lo importante" y "lo urgente", sirviendo para la organización del resultado entre los jefes y sus colaboradores.

Como se puede observar el cuadrante de mayor tamaño es el de las "Acciones Prioritarias", las cuales son de **Alta Importancia** y de **Mayor Urgencia** para realizar, esto significa que los planes que se encuentran ubicados allí, deberán ser los primeros o principales en ponerse en marcha y serán objeto de seguimiento y control.

Tabla N° 12: Priorización de los planes de acción



Fuente: Elaboración Propia

Referencias para la priorización de los planes, según la **Matriz Eisenhower**

A.P	Prog. 1	Conócenos Y Gana
N.P.N	Prog. 2	FC, Informa Y Enseña
A.P	Prog. 3	Su Solución Con Un Klik
A.P	Prog. 4	FC Te Beneficia
V.E	Prog. 5	Alianzas Estratégicas
N.P.N	Prog. 6	Patrocinios Y Campañas De Salud
V.E	Prog. 7	Ofertas Del Mes
N.P.N	Prog. 8	Capacitándonos Para Aumentar Y Cruzar Ventas
V.E	Prog. 9	Supérate Y Gana
N.P.N	Prog.10	Salutaciones

Fuente: Elaboración Propia

11. CUADRO ESTRATÉGICO

Tabla N° 24: Cuadro Estratégico de Referencias

Referencias Estratégicas		
Objetivos	Estrategias	Programas
1. Incrementar las ventas totales de farmacia corona en un 30%, con respecto al año anterior (2009)	E1. Estrategia de Cartera: De crecimiento: "Penetración de Mercado"	P1. "Conócenos Y Gana"
2. Aumentar la Participación de Mercado en un 10% con respecto a la participación actual de la farmacia.		P7. "Ofertas Del Mes"
3. Fidelizar a los clientes actuales para disminuir la posibilidad de cambio.	E2. Estrategia de Segmentación: "Segmento Estratégico Prioritario y otros Segmentos Estratégicos"	P3. "Su Solución Con Un Click"
3.1 Aumentar el ticket de compra en un 20%, en el pazo de 12 meses	E3. Estrategia de Posicionamiento: "Posicionamiento por Beneficios y Respaldo" E4. Estrategia Funcional: de Producto	P4. "Farmacia Corona, Te Beneficia"
3.2 Duplicar la frecuencia de compra de cada cliente en el próximo año.		P8. "Capacitándonos Para Aumentar Y Cruzar Ventas"
4. Aumentar la Notoriedad e Imagen de Marca, así también como su posicionamiento en los próximos 12 meses.	E5. Estrategia Funcional: - Precio - Plaza/Distribución - Promoción E6. Estrategia de ciclo de vida: "Ataque de Guerrilla"	P9. "Supérate Y Gana"
		P5. "Alianzas Estratégicas"
		P6. "Patrocinios Y Campañas De Salud"
		P10. "Salutaciones"

Fuente: Elaboración Propia. Adaptación

En el cuadro anterior se exponen a modo de simplificación los objetivos, estrategias y planes de acción presentes a lo largo del trabajo, con el objetivo de utilizarlos para el siguiente cuadro estratégico.

Este es de gran utilidad ya que muestra un resumen de la planificación desarrollada y de la lógica del plan propuesto.

Tabla N° 25: Cuadro Estratégico

Objetivos	Estrategias	Programas	Público Objetivo	Importancia de realización
Obj. 1- Obj.2	E1	Programa 1	Seg. Estratégico Prioritario	Media
		Programa 7	Seg. Estratégico Prioritario	Alta
Obj.1- Obj. 2	E2	Programa 2	Seg. Estratégico Prioritario	Media
Obj. 3.1 – Obj.3.2	E2	Programa 3	Seg. Estratégico Prioritario	Alta
		Programa 8	Personal interno de la Farmacia	Alta
Obj. 3.1 – Obj.3.2 – Obj.3	E3	Programa 4	Seg. Estratégico Prioritario	Alta
	E4	Programa 9	Personal interno de la Farmacia	Media
Obj.4 – Obj.2	E5	Programa 5	Segmentos Estratégicos	Baja
Obj.4 – Obj.2	E6	Programa 6	Segmentos Estratégicos	Media
		Programa 10	Segmentos Estratégicos	Baja

Fuente: Elaboración Propia. Adaptación.

La siguiente tabla muestra la división de los planes según los segmentos a los que se dirige. El objetivo es poder visualizar cuál es el público al que se le dedicará mayor inversión en tiempo y recursos invertidos.

Segmentos Estratégicos Prioritarios	Segmentos Estratégicos	Personal Interno
Programa 1	Programa 5	Programa 8
Programa 2	Programa 6	Programa 9
Programa 3	Programa 10	
Programa 4		
Programa 7		

Fuente: Elaboración Propia.

Como se puede observar los considerados "Segmentos Estratégicos Prioritarios" son aquellos a los que se dedica mayor cantidad de recursos, continuando con los Segmentos Estratégicos y para finalizar al Personal Interno.

12. PRESUPUESTO

El presupuesto es una estimación programada de manera sistemática, en la que existen condiciones de operación y los resultados que obtiene una empresa se estiman para un periodo determinado. También se dice, que el presupuesto es una expresión cuantitativa formal de los objetivos que se propone alcanzar la administración de la empresa en un periodo, con la adopción de las estrategias necesarias para lograrlos.

El método referente que se utilizara para la elaboración de este presupuesto es; "*El de Tareas*", esto se debe a que la empresa nunca antes ha desarrollado un plan de marketing ni un presupuesto semejante. Además tampoco se conoce el presupuesto de ventas y de mercadotecnia de los competidores, situación que lleva a descartar el *método competitivo* y el *método de porcentaje de ventas*.

El método seleccionado se basa en identificar las tareas propuestas en el plan de marketing y a partir de allí estimar los costos de cada una de ellas, dando como resultado el presupuesto estimado para el periodo seleccionado, que tiene como fin, alcanzar el siguiente objetivo de ventas;

- ↳ Incrementar las ventas totales de Farmacia Corona en un 30%, con respecto al año anterior (2009), para el periodo 2010-2011.

Tabla N° 27: Tabla de Presupuesto según tareas

Herramientas del Marketing Mix	Costo	% del Total
Producto		
Capacitaciones	\$ 945	
Total	\$ 945	2,0%
Precio		
Boucher de Compra	\$ 1.920	4,1%
Descuentos por Alianzas	\$ 2.000	4,2%
Bonos por Leche Materno-Infantil	\$ 4.500	9,6%
Bonos por Pañales	\$ 2.700	5,7%
Total	\$ 11.120	23,6%
Plaza		
Total	\$ 0	0,0%
Promoción		
Publicidad Radial	\$ 2.800	5,9%
Publicidad y Ejecución del Concurso	\$ 2.800	5,9%
Micro Espacio de Salud	\$ 2.600	5,5%
Folletos Informativos Campañas	\$ 550	1,2%
Folletos Informativos Plan Nacer	\$ 180	0,4%
Patrocinios	\$ 1.000	2,1%
Diseño y Realización de la Pagina Web	\$ 3.000	6,4%
Software para Tarjetas de Puntos	\$ 2.000	4,2%
Impresión de las Tarjetas de Puntos	\$ 4.500	9,6%
Folletos con Ofertas del Mes	\$ 720	1,5%
Tarjetas de Salutación	\$ 400	0,8%
Total	\$ 20.550	43,7%
Otros		
Promotores/as	\$ 500	1,1%
Preparación de temas para Micro Espacio de Salud	\$ 50	0,1%
Carpetas Institucionales	\$ 100	0,2%
Incentivos/ Beneficios por Mejor Vendedor	\$ 4.800	10,2%
Total	\$ 5.450	11,6%

Honorarios por Investigación de Mercado	\$ 2.000
Honorarios por Diseño de Plan de Marketing	\$ 5.000
Honorarios por Asesoramiento y Control del plan	\$ 2.000
Total Honorarios	\$ 9.000

Estimación del Presupuesto Total		\$ 47.065	100,0%
Total de Ventas Incremental Pronosticado con el Plan		\$ 399.195	
Presupuesto del Plan como % de Ventas		11,8%	

Ingreso de Ventas Incremental Pronosticadas con el Plan	\$ 399.195
Egresos por el Plan	\$ 47.065
Valor Neto de Ventas - Plan de Mkt	\$ 352.130

Valor de Ventas de 2009	\$ 1.333.195
Valor de Ventas Incremental Pronosticado para 2010 con Plan de MKT	\$ 1.733.153

Aumento con el Plan de MKT Propuesto	31,02%
---	---------------

El siguiente presupuesto muestra la asignación de recursos para cada programa y que porcentaje del total de los gastos representa del mismo.

Tabla N° 27: Tabla de Presupuesto según programas

Programa	Costo Anual	% del Total
Programa 1	\$ 7.520,00	19,8%
Programa 2	\$ 2.600,00	6,8%
Programa 3	\$ 3.000,00	7,9%
Programa 4	\$ 6.500,00	17,1%
Programa 5	\$ 2.000,00	5,3%
Programa 6	\$ 8.930,00	23,5%
Programa 7	\$ 720,00	1,9%
Programa 8	\$ 945,00	2,5%
Programa 9	\$ 4.800,00	12,6%
Programa 10	\$ 400,00	1,1%
Otros	\$ 650,00	1,7%
Total	\$ 38.065,00	100,0%
Honorarios por Investigación de Mercado	\$ 2.000	
Honorarios por Diseño de Plan de Mkt	\$ 5.000	
Honorarios por Asesoramiento y Control	\$ 2.000	
Total	\$ 9.000,00	
Total Final	\$ 47.065,00	

Cash Flow

Se entiende por **Cash Flow** o **Flujo de Fondos** a los flujos de entradas y salidas de caja o efectivo, en un período dado dentro de una empresa.

El flujo de caja es la acumulación neta de activos líquidos en un periodo determinado y, por lo tanto, constituye un indicador importante de la liquidez de una empresa.

A continuación se presenta un Flujo de Caja de Inversión, donde se puede visualizar el efectivo recibido o expendido, considerando los gastos de inversión en el plan de marketing que se realizarán mensualmente y que beneficiarán a Farmacia Corona a futuro.

Programa	Año 2010							Año 2011					Total
	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	
Programa 1	-	\$ 1.600,00	\$ 1.200,00	\$ 1.180,00	\$ 1.180,00	\$ 1.180,00	\$ 1.180,00	-	-	-	-	-	\$ 7.520,00
Programa 2	-	\$ 650,00	\$ 650,00	\$ 650,00	\$ 650,00	-	-	-	-	-	-	-	\$ 2.600,00
Programa 3	-	-	-	-	\$ 3.000,00	-	-	-	-	-	-	-	\$ 3.000,00
Programa 4	-	-	-	-	\$ 2.000,00	\$ 1.125,00	\$ 1.125,00	\$ 1.125,00	\$ 1.125,00	-	-	-	\$ 6.500,00
Programa 5	-	-	-	-	-	-	-	-	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 2.000,00
Programa 6	\$ 1.480,00	\$ 750,00	\$ 850,00	\$ 850,00	\$ 850,00	\$ 800,00	\$ 850,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 8.930,00
Programa 7	\$ 720,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	\$ 720,00
Programa 8	-	-	\$ 315,00	-	-	\$ 315,00	-	-	-	\$ 315,00	-	-	\$ 945,00
Programa 9	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 4.800,00
Programa 10	\$ 400,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	\$ 400,00
Otros	\$ 54,16	\$ 54,16	\$ 54,16	\$ 54,16	\$ 54,16	\$ 54,16	\$ 54,16	\$ 54,16	\$ 54,16	\$ 54,16	\$ 54,16	\$ 54,16	\$ 649,92
Honorarios Totales	\$ 9.000,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	\$ 9.000,00
TOTAL COSTOS	\$ 12.054,16	\$ 3.454,16	\$ 3.469,16	\$ 3.134,16	\$ 8.134,16	\$ 3.874,16	\$ 3.609,16	\$ 2.079,16	\$ 2.579,16	\$ 1.769,16	\$ 1.454,16	\$ 1.454,16	\$ 47.064,92
Ingresos E Optimista	\$ 170.000,00	\$ 2.040.000,00											
Resultados E Optimista	\$ 157.945,84	\$ 166.545,84	\$ 166.530,84	\$ 166.865,84	\$ 161.865,84	\$ 166.125,84	\$ 166.390,84	\$ 167.920,84	\$ 167.420,84	\$ 168.230,84	\$ 168.545,84	\$ 168.545,84	\$ 1.992.935,08
Ingresos E Normal	\$ 145.000,00	\$ 1.740.000,00											
Resultados E Normal	\$ 132.945,84	\$ 141.545,84	\$ 141.530,84	\$ 141.865,84	\$ 136.865,84	\$ 141.125,84	\$ 141.390,84	\$ 142.920,84	\$ 142.420,84	\$ 143.230,84	\$ 143.545,84	\$ 143.545,84	\$ 1.692.935,08
Ingresos E Pesimista	\$ 110.000,00	\$ 1.320.000,00											
Resultados E Pesimista	\$ 97.945,84	\$ 106.545,84	\$ 106.530,84	\$ 106.865,84	\$ 101.865,84	\$ 106.125,84	\$ 106.390,84	\$ 107.920,84	\$ 107.420,84	\$ 108.230,84	\$ 108.545,84	\$ 108.545,84	\$ 1.272.935,08

Nuevamente se vuelve a exponer la tabla del Cash Flow, para explicarla.

En esta primera parte se colocan los gastos mensuales que se realizarán. El total horizontal muestra el costo final del plan y el total vertical expresa el monto que se invertirá por mes.

En muchos casos hay montos que deben ser abonados de una sola vez, como en el caso de los honorarios o la impresión de los folletos, aunque luego sean utilizados y divididos durante varios meses, lo cual explica la elevada inversión de algunos periodos.

Programa	Año 2010							Año 2011					Total
	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	
Programa 1	-	\$ 1.600,00	\$ 1.200,00	\$ 1.180,00	\$ 1.180,00	\$ 1.180,00	\$ 1.180,00	-	-	-	-	-	\$ 7.520,00
Programa 2	-	\$ 650,00	\$ 650,00	\$ 650,00	\$ 650,00	-	-	-	-	-	-	-	\$ 2.600,00
Programa 3	-	-	-	-	\$ 3.000,00	-	-	-	-	-	-	-	\$ 3.000,00
Programa 4	-	-	-	-	\$ 2.000,00	\$ 1.125,00	\$ 1.125,00	\$ 1.125,00	\$ 1.125,00	-	-	-	\$ 6.500,00
Programa 5	-	-	-	-	-	-	-	-	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 2.000,00
Programa 6	\$ 1.480,00	\$ 750,00	\$ 850,00	\$ 850,00	\$ 850,00	\$ 800,00	\$ 850,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 8.930,00
Programa 7	\$ 720,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	\$ 720,00
Programa 8	-	-	\$ 315,00	-	-	\$ 315,00	-	-	-	\$ 315,00	-	-	\$ 945,00
Programa 9	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 4.800,00
Programa 10	\$ 400,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	\$ 400,00
Otros	\$ 54,16	\$ 54,16	\$ 54,16	\$ 54,16	\$ 54,16	\$ 54,16	\$ 54,16	\$ 54,16	\$ 54,16	\$ 54,16	\$ 54,16	\$ 54,16	\$ 649,92
Honorarios Totales	\$ 9.000,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	\$ 9.000,00
TOTAL COSTOS	\$ 12.054,16	\$ 3.454,16	\$ 3.469,16	\$ 3.134,16	\$ 8.134,16	\$ 3.874,16	\$ 3.609,16	\$ 2.079,16	\$ 2.579,16	\$ 1.769,16	\$ 1.454,16	\$ 1.454,16	\$ 47.064,92

En la segunda parte de la tabla, se presenta un breve análisis de escenarios. Donde el primer escenario se lo considera Optimista, luego sigue el Normal y para finalizar el Pesimista.

Esta división de escenarios se basa en el análisis y proyección de ventas ya realizado en un capítulo anterior.

Cada una de las celdas que expresan “Resultados” muestra la diferencia entre el total de las ventas y los gastos mensuales ocasionados por la puesta en marcha del plan.

- Teniendo en cuenta los datos expuestos en el capítulo 6, apartado 4 (Análisis de las Ventas) se considera como un Escenario Optimista a aquel que alcance ingresos aproximados de \$170.000 mensuales, ya que este monto está por encima del crecimiento esperado y propuestos por este plan para Farmacia Corona.

El Escenario Normal prevé ingresos anuales de \$1.740.000, donde los ingresos mensuales deberían aproximarse a los \$145.000. Este escenario se considera el “esperado”, ya que incluye el crecimiento del 30% de las ventas propuestas en este plan.

Por último, el Escenario Pesimista es el menos esperado, ya que en el mismo no se observa ningún tipo de crecimiento en comparación al año anterior. Es decir, que todo el esfuerzo y la inversión realizada en el plan no llega a cumplir con los objetivos propuestos.

Aclaración: A modo de simplificación, se propusieron ventas iguales durante todo el periodo del plan. Las cuales varían de acuerdo a cada escenario (serán mayores en los escenarios optimistas y menores en los pesimistas), pero se sabe que en la práctica no sucede esta igualdad, ya que, todos los meses hay variaciones de gastos e ingresos.

Ingresos E Optimista	\$ 170.000,00	\$ 170.000,00	\$ 170.000,00	\$ 170.000,00	\$ 170.000,00	\$ 170.000,00	\$ 170.000,00	\$ 170.000,00	\$ 170.000,00	\$ 170.000,00	\$ 170.000,00	\$ 170.000,00	\$ 170.000,00	\$ 2.040.000,00
Resultados E Optimista	\$ 157.945,84	\$ 166.545,84	\$ 166.530,84	\$ 166.865,84	\$ 161.865,84	\$ 166.125,84	\$ 166.390,84	\$ 167.920,84	\$ 167.420,84	\$ 168.230,84	\$ 168.545,84	\$ 168.545,84	\$ 168.545,84	\$ 1.992.935,08
Ingresos E Normal	\$ 145.000,00	\$ 145.000,00	\$ 145.000,00	\$ 145.000,00	\$ 145.000,00	\$ 145.000,00	\$ 145.000,00	\$ 145.000,00	\$ 145.000,00	\$ 145.000,00	\$ 145.000,00	\$ 145.000,00	\$ 145.000,00	\$ 1.740.000,00
Resultados E Normal	\$ 132.945,84	\$ 141.545,84	\$ 141.530,84	\$ 141.865,84	\$ 136.865,84	\$ 141.125,84	\$ 141.390,84	\$ 142.920,84	\$ 142.420,84	\$ 143.230,84	\$ 143.545,84	\$ 143.545,84	\$ 143.545,84	\$ 1.692.935,08
Ingresos E Pesimista	\$ 110.000,00	\$ 110.000,00	\$ 110.000,00	\$ 110.000,00	\$ 110.000,00	\$ 110.000,00	\$ 110.000,00	\$ 110.000,00	\$ 110.000,00	\$ 110.000,00	\$ 110.000,00	\$ 110.000,00	\$ 110.000,00	\$ 1.320.000,00
Resultados E Pesimista	\$ 97.945,84	\$ 106.545,84	\$ 106.530,84	\$ 106.865,84	\$ 101.865,84	\$ 106.125,84	\$ 106.390,84	\$ 107.920,84	\$ 107.420,84	\$ 108.230,84	\$ 108.545,84	\$ 108.545,84	\$ 108.545,84	\$ 1.272.935,08



Sección 5

Conclusiones Finales



Conclusiones

CONCLUSIONES

Durante el transcurso de este trabajo final de graduación se ha analizado desde distintas perspectivas la situación en la que se encuentra Farmacia Corona.

Una farmacia de barrio, ubicada hace más de 57 años en la esquina de Mendoza y Chile en la provincia de San Juan.

El intenso análisis permitió contextualizar el entorno en el cuál se desarrolla la farmacia y conocer en profundidad las características y particularidades del mercado. Así se identificaron fuerzas que impactan tanto de manera negativa como positiva en el sector, generando oportunidades y amenazas para el conjunto de farmacias; así como también, se pudieron encontrar fortalezas y debilidades propias de la empresa, que son manejadas por la misma con gran cuidado para seguir creciendo y permanecer en el mercado.

Con respecto al análisis externo que se realizó se observó que existen diversas variables que influyen fuertemente en el desarrollo de la industria farmacéutica. Entre las que se destacan, las políticas de las obras sociales - prepagas y los precios fijos y regulados de los medicamentos. Esto significa que por un lado, las obras sociales/prepagas le exigen a las farmacias entre un 10% y un 20% de bonificación en el ticket total de compra, sólo para ser atendidas, sumado al descuento que ellas realizan por cada medicamento. Y por otro lado, como los precios vienen dados por el Ministerio de Producción de la Nación para todas las farmacias del país, la competencia por precios entre las empresas (de medicamentos) no es imposible de realizar.

Ambas situaciones hacen que el crecimiento particular de cada farmacia sea más costoso y que la rentabilidad por medicamento vendido se encuentre muy por debajo en comparación con otras industrias.

Sin embargo, hay otras variables que afectan favorablemente en cuanto al desarrollo y crecimiento de la industria. Las dos de mayor relevancia se considera que son; los cambios climáticos y la aparición de nueva patologías. El primero de los casos está muy bien estudiado y desarrollado, ya se conocen

cuales son las patologías frecuentes y comunes que afloran con las diferentes estaciones del año, o bien que enfermedades están relacionadas con los distintos cambios climáticos y zonas geográficas. Es por eso, que las farmacias dependiendo del público que atienden pueden prever con anticipación la demanda estimada de medicamentos y artículos necesarios que se van a requerir para un periodo dado.

Con respecto a la aparición de nuevas patologías o patologías no estacionales, afectarán a la industria de manera favorable, siempre y cuando se encuentre una "cura" o un "método preventivo" para las mismas y exista la posibilidad de poner "este medicamento" a la venta al público. En caso contrario, léase no encontrarse solución para alguna enfermedad, plaga, epidemia o bien no poder poner ningún medicamento a la venta al público, esta variable se torna fuertemente negativa y podría ser la más perjudicial para el desarrollo y crecimiento de la industria.

Se observó también que, nuevos competidores ingresen al mercado atraídos por las oportunidades, que se introducen nuevas características a los productos ya existentes y que las farmacias buscan expandirse en cuanto a la distribución y a la oferta de servicios que brindan. Evidenciando así, la etapa de crecimiento de la industria farmacéutica dentro del ciclo de vida del producto.

En cuanto a la diferenciación entre los competidores se encontró que principalmente se basa en la oferta que propone cada farmacia para sus clientes, en el desarrollo de la promoción y en el posicionamiento - reconocimiento de marca que cada una ha adquirido. Ubicando así, a Farmacia Corona en una posición ventajosa frente a las demás.

El análisis interno reflejó que la farmacia está experimentando desde hace varios años un fuerte crecimiento en sus ventas y logra alcanzar los objetivos propuestos por sus directivos. Esta situación se debe al aumento de alternativas en su oferta, al alto desempeño que ha logrado adquirir la distribución de medicamentos a través del delivery y a la estrecha relación que mantiene la misma con sus clientes (particulares-empresas).

Sin embargo, el aumento de sus costos fijos y la baja rentabilidad por medicamento vendido, hacen que este incremento en la facturación, no sea proporcional a las ganancias netas esperadas por la empresa, por lo que es necesario seguir incrementando las ventas.

Por otro lado, se detectaron ciertas debilidades en su desarrollo, como la carencia de canales alternativos para efectuar ventas y la escasa inversión realizada en el último año en publicidad, temas a los cuales se les encontró una posible solución mediante los planes de acción propuestos.

En función de estos análisis se concluye que el entorno en el cual se desenvuelve Farmacia Corona no refleja aspectos altamente desalentadores que puedan impedir su crecimiento y desarrollo. En lo interno, la empresa se encuentra ante una situación relativamente favorable frente a sus competidores, teniendo una buena presencia en el mercado y la posibilidad de seguir desarrollándose para mejorar su desempeño y alcanzar los objetivos propuestos.

En lo que respecta a los planes de acción, se consideran viables en su totalidad. Se buscó plantear programas que pudieran ser puestos en práctica sin generara grandes complicaciones para la farmacia y apuntando al aumento de las ventas, basándose en desarrollo y la mejora de aquellos puntos débiles con los que Farmacia Corona estaba trabajando.

El costo en el que se incurre al implementar el plan de marketing completo es de \$ 47. 065, considerando rentable a este proyecto, ya que, se alcanza el objetivo de ventas propuesto (Incrementar las ventas en un 30%, con respecto al periodo 2009, en el plazo de un 1 año) y en el transcurso de 12 meses se recupera esa inversión y se obtienen \$399.195 de utilidades.

Cabe aclarar, que cualquier programa propuesto puede implementarse de forma separada debido a la singularidad de cada uno en cuanto a sus objetivos particulares, sin embargo, se recomienda efectuarlos de forma conjunta para aprovechar su eficiencia y sinergia.

Recomendaciones

RECOMENDACIONES

Para darle un cierre concluyente a este trabajo final de graduación se proponen a continuación algunas recomendaciones para los años venideros, con el fin de que sigan creciendo en el rubro farmacia, de una manera eficiente y a un ritmo constante.

Basándose en el diagnóstico de la situación, se puede sugerir a la empresa que para la consecución de sus objetivos, es de suma importancia que enfoque sus esfuerzos en actividades claves como:

- Armar y formular una base de datos que contenga datos sustanciales de cada cliente. Si bien la farmacia tiene alto conocimiento de sus clientes, los motivos de compra, su frecuencia de visita, el monto de compra estimado de cada uno; no posee toda esta información ordenada y detallada dentro de una base. El objetivo de esta recopilación es para que en un futuro se puedan personalizar las ofertas para distintos clientes, es decir contactarse con el cliente directamente para informarle una oferta hecha a su medida y dentro de sus posibilidades.
- Capacitar al personal interno continuamente para mejorar su proceso de ventas. Si bien la mayoría de los empleados llevan varios años trabajando con la empresa y conocen el manejo de la misma, siempre es bueno brindarles nuevos conocimientos e instruirlos en temas recientes, para que se mantengan informados y puedan transmitirle al público más seguridad en sus compras y una mejor atención.
- Como actividades soportes, se recomienda invertir más en publicidad y presencia en diferentes medios.

- Desarrollar la página web, de modo que permita tener un mejor feedback con los clientes y para que en un futuro, cuando ésta ya sea de uso habitual para ellos, se la utilice como un medio de compra también.
- Continuar con las mejoras en cuanto a calidad y estructura de la empresa. Seguir certificando normas ISO 9001, ya que es un elemento diferenciador con el resto de las farmacias.
- No descuidar las relaciones con las empresas-clientes y ofrecerles mayores descuentos o promociones acorde a sus necesidades.
- No descuidar tampoco el amplio espectro de clientes, siendo prudente diferenciar la oferta entre ellos.



Sección 6

Fuentes de Información

FUENTES DE INFORMACIÓN

BIBLIOGRAFÍA

- ☞ GARRIDO BUJ, Santiago (2003). *Dirección Estratégica*; Editorial Continental; México
- ☞ HIEBING, Roman - COOPER, Scott (1992). *Cómo Preparar El Exitoso Plan De Mercadotecnia*; Editorial Mc Graw Hill; México
- ☞ KOTLER, Philip (2001). *Dirección de Marketing*; Editorial Pearson Education; México
- ☞ LAMBIN, Jean- Jacques. (1995) *Marketing Estratégico*; Editorial McGraw-Hill; Madrid
- ☞ MARTIN, Christopher – PAYME, Adrian (1994). *Marketing Relacional “Integrando la Calidad, el Servicio al Cliente y el Marketing”*; Editorial Díaz Santos; España
- ☞ PINDYCK, Robert - RUBINFELD, Daniel (2002). *Microeconomía*; Editorial PrenticeHall; Madrid
- ☞ PORTER, Michael (2000). *Ventaja Competitiva*; Editorial Continental; México
- ☞ SAINZ DE VICUÑA ANCÍN, José M. (1999). *El Plan De Marketing En La Práctica*; Editorial ESIC; Madrid
- ☞ WALKER, Orville - BOYD, Harper W - MULLINS, John - LARRÉCHÉ, Jean-Claude. (2005) *Marketing Estratégico*; Editorial Mc Graw Hill; México

FUENTES DIGITALES

- 🔗 www.argentina.gov.ar
- 🔗 www.colegiofarmaceuticodesanjuan.com.ar
- 🔗 www.cfired.org.ar
- 🔗 www.clarin.com
- 🔗 www.elnotarioargentino.com.ar
- 🔗 www.esnoticias.yahoo.com/9/20090911/tso-la-inflacion-oficial-en-argentina
- 🔗 www.indec.mecon.ar
- 🔗 www.ipcblog.es/ipc-2010/
- 🔗 www.lanacion.com.ar
- 🔗 www.marketing.infobaeprofesional.com/notas
- 🔗 www.marketing-xxi.com/las-herramientas-del-marketing-directo
- 🔗 www.saimo.org.ar/socios/Socios

1



Sección 7

Anexos

ANEXOS

ANEXO 1: INVESTIGACIÓN DE MERCADO

Propuesta de Investigación

1- Problema de Decisión

¿Cuál es el Posicionamiento e Imagen percibida de Farmacia Corona?

2- Objetivos

Generales:

- × Conocer las actitudes del segmento de interés hacia Farmacia Corona.
- × Conocer cuáles son los atributos más importantes de Farmacia Corona para los compradores.

Específicos:

- × Conocer el perfil del mercado meta.
- × Conocer el grado de lealtad para con la empresa.
- × Conocer los hábitos y conductas de la población.
- × Conocer el monto promedio destinado a en farmacia de la población.
- × Conocer el grado de satisfacción al utilizar Farmacia Corona

3- Metodología

1- Población: Clientes de Farmacia Corona

2- Tipo de Investigación:

Se realizará una investigación exploratoria y descriptiva en las siguientes magnitudes:

1. Exploratoria: 30%
2. Descriptiva: 70%

Etapa Cualitativa (Exploratoria):

Se realizaran un total de 4 entrevistas en profundidad a clientes de Farmacia Corona, con el objetivo de poder extraer información y variables relevantes para investigar en las encuestas.

Etapa Cuantitativa (Descriptiva):

Ficha técnica:

- **Técnica:** Encuestas
- **Instrumento de recolección de datos:** Cuestionario semi-estructurado
- **Procedimiento Muestral:** No Probabilístico por conveniencia (Accidental)
- **Medio:** Auto administrado.

Tamaño de la Muestra: Aproximadamente 50 personas

4- Cronograma de Actividades

Diagrama de Gantt

Semanas Información Faltante	21/09 - 27/09	28/09 - 04/10	05/10 - 3Ent 11/10	12/10 - 18/10	19/10 - 25/10	26/10 - 01/11	02/11 - 08/11	09/11 -4Ent 15/11	16/11 - 22/11	23/11 -5Ent 25/11
1. Elaboración de las entrevistas										
2. Realización de las entrevistas										
3. Análisis de la Información										
4. Diseño del instrumento										
5. Realización										
6. Análisis y tabulación de las encuestas										
7. Presentación										

Encuesta a Clientes

Sexo: Femenino

Masculino

Edad: _____

Lugar de residencia: Mas 10 cuadras

Menos 10 cuadras

Ocupación: Ama de casa

Estudiante

Jubilado-Pensionado

Profesional

Otro

1. ¿Hace Cuánto Que Es Cliente De Farmacia Corona?

Menos De 1 Año
 De 1 A 5 Años
 De 11 A 15 Años
 De 16 O Más

2. ¿Con Que Frecuencia Al Mes Visita Farmacia Corona?

Ocasionalmente 2 Veces Al Mes
 3 Veces Al Mes
 4 O Más Veces Al Mes

3. ¿Cuál es el monto promedio que gasta en la farmacia? (por mes)

- Menos de \$50
- Entre \$50 y \$100
- Entre \$100 y \$150
- Más de \$150

4. ¿Por Qué Razón Utiliza Farmacia Corona?

- Por Cercanía
- Por Sus Buenos Precios
- Por Su Atención
- Por Su Variedad De Productos
- Por Su Calidad De Productos
- Por La Forma De Pago

5. Marque La Importancia Que Poseen Estos Factores Para Usted:

	Importante	Poco Importante	Sin Importancia
Orden e Higiene			
Confiabilidad Profesional			
Variedad De Productos			
Ofertas Y Promociones			
Calidad De Atención			

La Siguiente Entrevista Informal, Forma Parte De Un Análisis De Mercado De La Industria Farmacéutica Sanjuanina. El Objetivo, Es Poder Identificar La Composición, Las Características, La Naturaleza Y La Estructura De Mercado.

Por Favor, Se Pide Que Conteste Lo Más Completo Posible Y Con La Mayor Sinceridad. Solo Debe Responder Sobre La Industria Farmacéutica En General. (Es Decir, No Sobre Alguna Farmacia En Particular)

Muchas Gracias, Por Su Tiempo Y Dedicación. Su Información Es De Gran Ayuda Para Esta Investigación.

- 1) ¿En La Industria Farmacéutica, Existe La Posibilidad Del Ingreso De Nuevos Competidores?. ¿Cómo Afecta Esta Situación, Al Mercado?
- 2) ¿Cree Ud. Que Existe "Rivalidad" Entre Los Competidores De La Industria? ¿Como La Califica?
- 3) ¿Quien/Es Considera Que Tienen Mayor Poder De Negociación. (Farmacias, Droguerías, Clientes, Obras Sociales). Por Qué?
- 4) Como Cree Que Ha Sido La Evolución Del Mercado Farmacéutico En Los Últimos Años. (Ej. Creciente, Decreciente, Estable)
- 5) ¿Considera Que Los Consumidores Del Mercado Farmacéutico Pueden Ser Segmentados? ¿De Qué Forma?
- 6) ¿Cuáles Son Las Necesidades Que La Industria Farmacéutica Pretende Satisfacer?
- 7) ¿Qué Necesidades Piensa Ud. Que Todavía Las Farmacias No Pueden Satisfacer?
- 8) ¿Considera Que En Los Últimos Años, Ha Habido Cambios Importantes En Los Hábitos De Compras De Los Consumidores En General? Cuáles?
- 9) ¿Cuáles Son Los Grandes Rubros, En Los Que Se Dividen Los Medicamentos? ¿Podría Estimarle Un Porcentaje De Ventas A Cada Uno De Estos Rubros? (Ejemplo: Medicamentos Éticos = 50% De Las Ventas)
- 10) ¿Existen Marcas Preferenciales O Líderes A La Hora De Adquirir Stock Para La Farmacia? O Se Manejan Según La Oferta Q Proponen Las Droguerías O Los Laboratorios

Entrevista a: Juan Carolos Monserrat

Profesión: Farmacéutico

Comentarios: Ex Vicepresidente del Colegio Farmacéutico de SJ. Gerente de la Cooperativa Farmacéutica de SJ

Fecha: Septiembre de 2009

- ✓ **¿Cree Ud., que en la industria farmacéutica, existe la posibilidad del ingreso de nuevos competidores al mercado? ¿Cómo piensa que afecta esta situación?**

Si es factible, ya que pueden aparecer nuevas innovaciones terapéuticas, todo lo que tenga que ver con novedades en el tema de la salud afecta positivamente al mercado farmacéutico, a la vez la incorporación de nuevas presentaciones que no sean innovaciones, sino que son copias de productos ya existentes, afectan negativamente en la economía de la cadena de comercialización ya que se deben incorporar nuevos productos para no darlos en falta cuando sean solicitados por el intermediario o consumidor final.

- ✓ **¿Cree Ud. Que existe “rivalidad” entre los competidores dentro de la industria? ¿Cómo la califica?**

Si existe rivalidad, rivalidad bastante sana para ser que muchas veces comercializan productos que compiten entre sí porque son similares.

- ✓ **Pensando en todos los actores que participan en el mercado farmacéutico, ¿Quién/es considera que tienen mayor poder de negociación?. (Farmacias, droguerías, clientes, obras sociales). ¿Por qué?**

Droguerías e instituciones farmacéuticas como colegio de farmacéuticos que negocian con las obras sociales

- ✓ **Como cree que ha sido la evolución del mercado farmacéutico en los últimos años. ¿considera que hoy en día, el mercado está en crecimiento, estable, estancado, en declive?**

Estable

- ✓ **¿Cree que los consumidores del mercado farmacéutico pueden ser segmentados? ¿De qué forma?**

Según el poder adquisitivo, según el consumo de medicamentos con patologías especiales de alto costo cubierto muchas veces por las obras sociales.

- ✓ **¿Cuáles piensa que Ud. Que son las necesidades que la industria farmacéutica pretende satisfacer?**

Considero que apunta a satisfacer a los consumidores que necesitan productos para patologías crónicas, ya que son grandes consumidores y pacientes cautivos. No apuntan a solucionar enfermedades que no son frecuentes.

✓ **¿Qué necesidades conoce Ud. Que todavía las farmacias no pueden satisfacer?**

Todavía no logra satisfacer las dudas que a los pacientes se les plantea con un fármaco, no hemos logrado volcar todos nuestros conocimientos en post de la confianza del paciente. Es excelente la calidad de muchos farmacéuticos en cuanto a sus conocimientos farmacológicos y por diversos motivos no los puede volcar al paciente

✓ **¿Considera que en los últimos años, ha habido cambios importantes en los hábitos de compras de los consumidores, en general? ¿Cuáles?**

Considero que ha habido grandes cambios, los consumidores siguen consultando al profesional, pero los productos de venta libre al acceso directo de la gente no han logrado posicionarse, yo diría que han fracasado, no han logrado la confianza del consumidor

✓ **¿Cuáles son los grandes rubros, en los que se dividen los medicamentos?**

Podría estimarle un porcentaje de ventas a cada uno de estos rubros. (Ejemplo: medicamentos éticos = 50% de las ventas)

Depende mucho del lugar donde está ubicada la farmacia, ya que de ello depende el porcentaje, pero se podría decir que un 70 % serían productos éticos y otro porcentaje para genéricos y productos varios.

✓ **¿Existen marcas preferenciales o líderes a la hora de adquirir stock para la farmacia, O se manejan según la oferta q proponen las droguerías o los laboratorios?**

Si, existen marcas líderes que tienen alta rotación y es necesario tener buen stock de ellas, también se puede adquirir stock de productos en oferta, de venta libre, aquellos que el farmacéutico puede recomendar.

Entrevista a: Francisco Cantó

Profesión: Farmacéutico

Comentarios: Ex Gerente de la Cooperativa de SJ

Fecha: Septiembre 2009

- ✓ **¿Cree Ud., que en la industria farmacéutica, existe la posibilidad del ingreso de nuevos competidores al mercado? ¿Cómo piensa que afecta esta situación?**

Es posible el ingreso de nuevos competidores, siempre hay inversores dispuestos a competir. Si el mercado no tiene crecimiento hay que repartir lo mismo entre más actores y disminuye la rentabilidad de los que estaban al principio

- ✓ **¿Cree Ud. Que existe “rivalidad” entre los competidores dentro de la industria? ¿Cómo la califica?**

Seguro que existe “rivalidad” o competencia, cada uno trata de ocupar un lugar y crecer, el espacio que ocupa uno alguien lo cede.

En general esta competencia es sana entre pares y en lo alto del canal de comercialización, pero afecta negativamente a los más débiles.

- ✓ **Pensando en todos los actores que participan en el mercado farmacéutico, ¿Quien/es considera que tienen mayor poder de negociación?. (Farmacias, droguerías, clientes, obras sociales). ¿Por qué?**

Las grandes obras sociales tienen el mayor poder de negociación porque tienen el poder del consumo con gran cantidad de afiliados y la disponibilidad de ingresos.

- ✓ **Como cree que ha sido la evolución del mercado farmacéutico en los últimos años. ¿considera que hoy en día, el mercado está en crecimiento, estable, estancado, en declive?**

Considero que el mercado ha sido creciente a pesar de las crisis, por el aumento de la población, la aparición de nuevas enfermedades y el mayor cuidado de la salud por parte de la población al disponer de más información sobre los cuidados de la salud.

- ✓ **¿Cree que los consumidores del mercado farmacéutico pueden ser segmentados? ¿De qué forma?**

Detectando del total de clientes de la farmacia, que características comunes describen a la mayoría de ellos y usando variables de tipo geográfico, demográficas, de conducta podemos tener una idea de cómo es la mayor parte de nuestra clientela (Segmento), también por la frecuencia de compras y volumen que compran.

- ✓ **¿Cuáles piensa que Ud. Que son las necesidades que la industria farmacéutica pretende satisfacer?**

Salud preventiva, curativa, mejoramiento de calidad de vida en enfermedades incurables, en general una mayor calidad de vida, higiene, estéticas.

- ✓ **¿Qué necesidades conoce Ud. Que todavía las farmacias no pueden satisfacer?**

La necesidad básica del cuidado de la salud está ampliamente cubierta por la farmacia para un amplio segmento de la población. Quizás se puedan mejorar o ampliar los servicios que brinda una determinada farmacia para un determinado sector o lugar.

- ✓ **¿Considera que en los últimos años, ha habido cambios importantes en los hábitos de compras de los consumidores, en general? ¿Cuáles?**

Ha habido cambios de hábito, el consumidor se preocupa más por su salud, pero también busca ser mejor atendido, busca ser respetado como consumidor; el achicamiento del ingreso hace que sea más cuidadoso en el gasto, considera y tiene presentes los consejos de las campañas de prevención, conoce más de medicación y enfermedad. Es más selectivo.

- ✓ **¿Cuáles son los grandes rubros, en los que se dividen los medicamentos?**

Podría estimarle un porcentaje de ventas a cada uno de estos rubros (ejemplo: medicamentos éticos = 50% de las ventas)

Éticos, 70%, genéricos 15% y venta libre 15 %.

- ✓ **¿Existen marcas preferenciales o líderes a la hora de adquirir stock para la farmacia, o se manejan según la oferta que proponen las droguerías o los laboratorios?**

El medicamento en un gran porcentaje está direccionado por la receta médica, un porcentaje por recomendación en farmacia, un porcentaje por influencia de la publicidad de los laboratorios y por el consumidor que define lo que quiere consumir.

De hecho existen marcas preferenciales y líderes del mercado.

Entrevista a: Emilia Estévez

Profesión: Farmacéutico

Comentarios: Representante Técnica de la Cooperativa Farmacéutica de SJ

Fecha: Septiembre de 2009

- ✓ **¿Cree Ud., que en la industria farmacéutica, existe la posibilidad del ingreso de nuevos competidores al mercado? ¿Cómo piensa que afecta esta situación?**

La Industria Farmacéutica es una de las más rentables, por lo tanto considero que los grandes Laboratorios Farmacéuticos, Multinacionales, no le harán el camino fácil a un nuevo competidor, es mucho el poder económico que ellos manejan. Lo que no significa que no puedan surgir y le haría muy bien al mercado, beneficiando a las personas.-

- ✓ **¿Cree Ud. Que existe “rivalidad” entre los competidores dentro de la industria? ¿Cómo la califica?**

Las grandes Empresas Farmacéuticas se libran a una competencia sin cuartel entre ellas, para llegar primero al mercado con un medicamento nuevo y así obtener suculentos beneficios.

- ✓ **Pensando en todos los actores que participan en el mercado farmacéutico, ¿Quién/es considera que tienen mayor poder de negociación?. (Farmacias, droguerías, clientes, obras sociales). ¿Por qué?**

Entiendo que el poder de negociación va a depender de la unión entre sus pares, la actitud y objetivos claros que beneficien a todos.

- ✓ **Como cree que ha sido la evolución del mercado farmacéutico en los últimos años. ¿Considera que hoy en día, el mercado está en crecimiento, estable, estancado, en declive?**

Creciente, sin dudas, aunque seguramente se verá afectado por la crisis mundial.-

- ✓ **¿Cree que los consumidores del mercado farmacéutico pueden ser segmentados? ¿De qué forma?**

Aunque son muy amplios y muy diferentes los integrantes de los Consumidores del Mercado Farmacéutico, se puede diferenciar grupos homogéneos según la edad, el sexo, posibilidades económicas

- ✓ **¿Cuáles piensa que Ud. Que son las necesidades que la industria farmacéutica pretende satisfacer?**

Calidad y seguridad en el medicamento

- ✓ **¿Qué necesidades conoce Ud. Que todavía las farmacias no pueden satisfacer?**

Las Farmacias desempeñan muchas tareas, educativa, social, etc., quizás el aumento de requerimientos de Obras Sociales, y otras Instituciones hacen que restrinja el tiempo que dedique a atender al público.

- ✓ **¿Considera que en los últimos años, ha habido cambios importantes en los hábitos de compras de los consumidores, en general? Cuáles?**

Creo que los consumidores cada día están más informados y además consultan más en la Farmacia y son más exigentes

- ✓ **¿Cuáles son los grandes rubros, en los que se dividen los medicamentos?**

Podría estimarle un porcentaje de ventas a cada uno de estos rubros (ejemplo: medicamentos éticos = 50% de las ventas)

Medicamentos Éticos con 75 % de la venta. -Medicamentos de Venta libre con 13 % de la venta y Medicamentos Genéricos con 12% de la venta

- ✓ **¿Existen marcas preferenciales o líderes a la hora de adquirir stock para la farmacia, O se manejan según la oferta q proponen las droguerías o los laboratorios?**

Las Farmacias piden los medicamentos que le solicitan sus clientes, tienen en cuenta el Laboratorio y también las ofertas que normalmente vienen del Laboratorio.

Entrevista a: Pilar Corona

Profesión: Farmacéutica

Comentarios: Dueña de Farmacia Corona. Ex Integrante del Colegio Farmacéutico de SJ.

Integrante de la Comisión Directiva de la Cooperativa Farmacéutica de SJ

Fecha: Septiembre 2009

- ✓ **¿Cree Ud., que en la industria farmacéutica, existe la posibilidad del ingreso de nuevos competidores al mercado?**

¿Cómo piensa que afecta esta situación?

Siempre hay la posibilidad de nuevos competidores, y hay que estar preparados para la competencia.

El problema se presenta en que los muy grandes, cadenas, etc., irrumpen con promociones, descuentos, regalos, que por sus volúmenes de compra ellos pueden acceder y quizás, los medianos y ni hablar los chicos quedamos a un lado.

- ✓ **¿Cree Ud. Que existe “rivalidad” entre los competidores dentro de la industria?**

¿Cómo la califica?

Totalmente, y no creo que sea en muchos casos mala, pero si para hacer pensar y abrir la mente para no quedarse atrás.

- ✓ **Pensando en todos los actores que participan en el mercado farmacéutico, ¿Quien/es considera que tienen mayor poder de negociación?. (Farmacias, droguerías, clientes, obras sociales). ¿Por qué?**

El mayor poder lo tienen los Laboratorios (productores de los medicamentos), en general, todos porque manejan con el gobierno el precio de los medicamentos, el resto de la cadena no puede intervenir.

- ✓ **Como cree que ha sido la evolución del mercado farmacéutico en los últimos años. ¿Considera que hoy en día, el mercado está en crecimiento, estable, estancado, en declive?**

Crecimiento

- ✓ **¿Cree que los consumidores del mercado farmacéutico pueden ser segmentados?**

¿De qué forma?

Los segmentos están definidos mucho por las patologías, como son las especialidades medicas:

Diabéticos –Hipertensión arterial-pediatría –geriatria –dermatología-inmunológica –psiquiatria

- ✓ ¿Cuáles piensa que Ud. Que son las necesidades que la industria farmacéutica pretende satisfacer?

Todas las que llevan a una mejor calidad de vida , en todos los aspectos relacionados con la salud.

- ✓ ¿Qué necesidades conoce Ud. Que todavía las farmacias no pueden satisfacer?

- ✓ ¿Considera que en los últimos años, ha habido cambios importantes en los hábitos de compras de los consumidores, en general? Cuáles?

Mucho consumismo, auto medicación

- ✓ ¿Cuáles son los grandes rubros, en los que se dividen los medicamentos?

Podría estimarle un porcentaje de ventas a cada uno de estos rubros (ejemplo: medicamentos éticos = 50% de las ventas)

Se dividen en: Éticos –OTC-genéricos.

Éticos –60%

Genéricos –10%

OTC—30 %

- ✓ ¿Existen marcas preferenciales o líderes a la hora de adquirir stock para la farmacia, O se manejan según la oferta q proponen las droguerías o los laboratorios?

Existen laboratorios líderes, que sus productos son de mayor eficacia y se los prefiere en la compra.

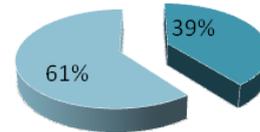
ANEXO 2: TABULACIÓN DE LAS ENCUESTAS Y GRÁFICOS

Sexo de los Compradores

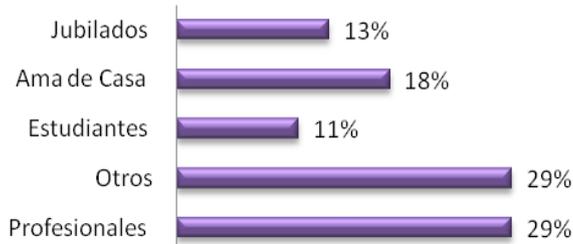


Lugar de Residencia

■ Mas de 10 Cuadras ■ Menos de 10 Cuadras



Ocupacion de los Consumidores

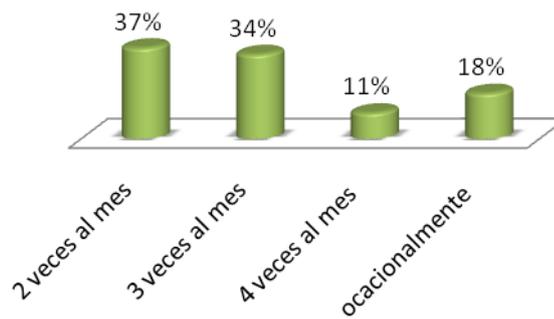


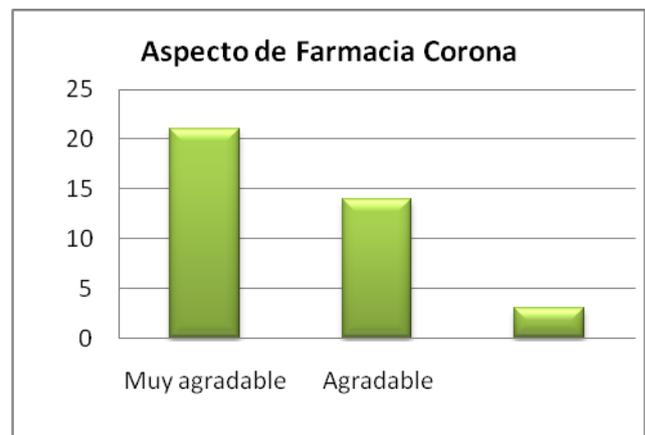
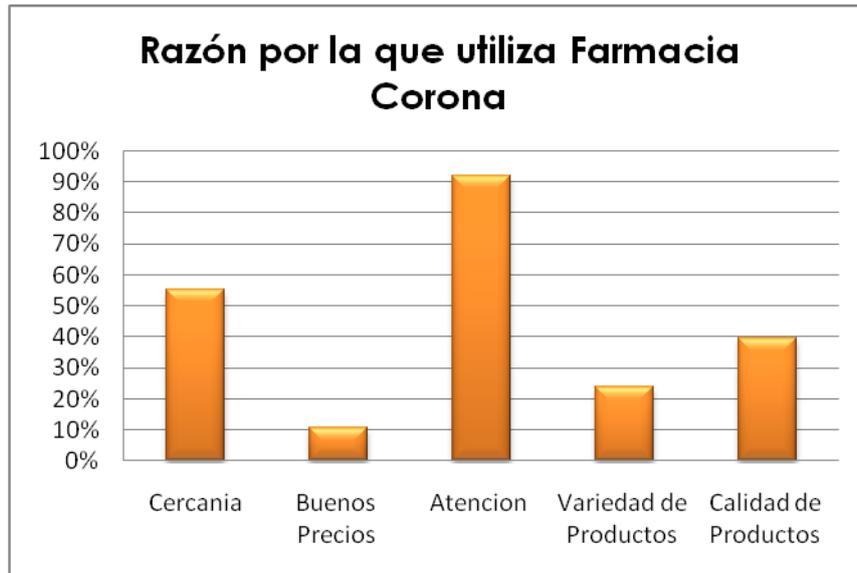
Antigüedad de los Clientes

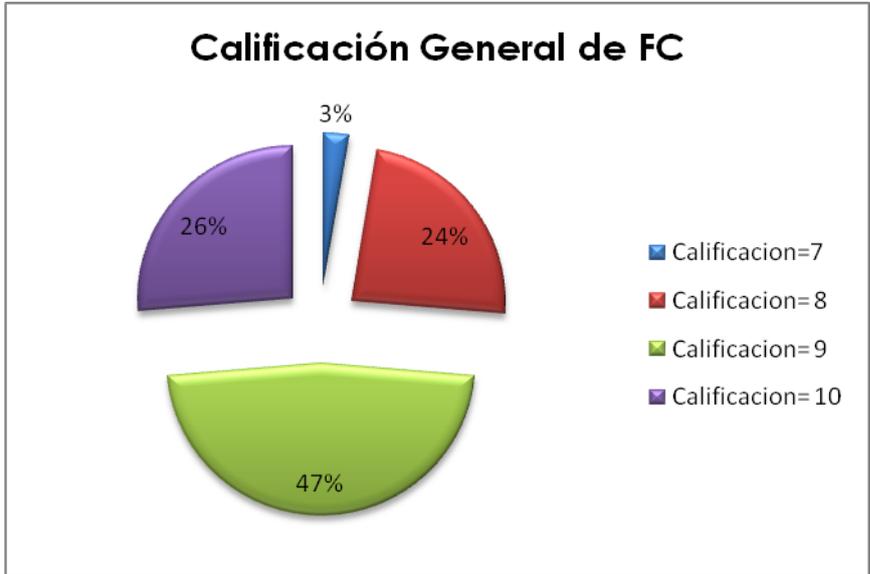
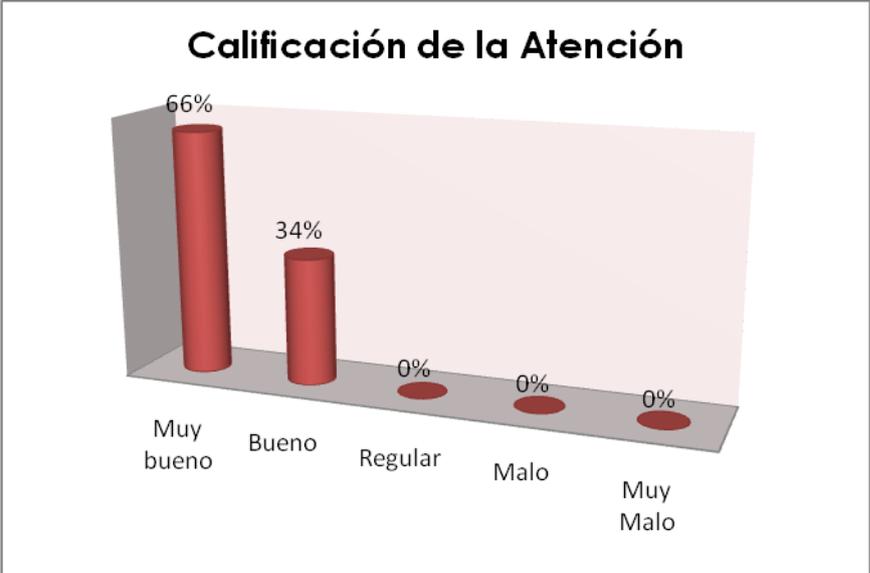
■ 1 a 5 años ■ 11 a 15 años ■ Mas de 16 años



Frecuencia de Visita







ANEXO 3: LEY DE FARMACIAS.**Ley 17.565****REGIMEN LEGAL DEL EJERCICIO DE LA ACTIVIDAD FARMACEUTICA, Y DE LA HABILITACION DE LAS FARMACIAS, DROGUERIAS Y HERBORISTERIAS**

Ley 17565 - BUENOS AIRES, 5 de Diciembre de 1967

BOLETIN OFICIAL, 12 de Diciembre de 1967

Vigentes

Decreto Reglamentario

Decreto Nacional 7.123/68

GENERALIDADES

CANTIDAD DE ARTICULOS QUE COMPONEN LA NORMA 62

OBSERVACION VER ART 14 DECRETO 2284/91 (B.O. 1-11-91)

OBSERVACION VER ART 15 DECRETO 2284/91 (B.O. 1-11-91)

TEMA: FARMACIAS-HABILITACION DEL ESTABLECIMIENTO-FARMACEUTICOS-EJERCICIO PROFESIONAL-MEDICAMENTOS-EJERCICIO ILEGAL DE LA MEDICINA

ARTÍCULO 2.- Las farmacias deberán ser habilitadas por la autoridad sanitaria competente quedando sujetas a su fiscalización y control; la que podrá suspender la habilitación o disponer su clausura cuando las condiciones higiénico-sanitarias, la insuficiencia de elementos, condiciones técnicas o deficiencias de las prestaciones, así lo hicieren pertinente. La autoridad sanitaria queda facultada para autorizar, a título precario, en localidades donde no actúen farmacéuticos, el establecimiento de botiquines de farmacia a personas que acrediten idoneidad fijando las condiciones higiénico sanitarias que estos botiquines deberán reunir.

ARTÍCULO 3.- A los efectos de obtener la habilitación a que alude el artículo precedente, el interesado deberá acreditar que la farmacia reúne los requisitos que se establezcan en la reglamentación para los locales destinados a la atención al público, laboratorios, instalaciones, equipos, instrumental, elementos de laboratorio, drogas, reactivos, productos químicos, preparaciones oficiales, sueros y vacunas. Asimismo, la autoridad sanitaria fijará los medicamentos o especialidades medicinales que por su acción terapéutica puedan ser requeridos en casos de urgencia y deban conservarse en las farmacias al alcance inmediato del público.

ARTÍCULO 4.- Una vez acordada la habilitación a que se refieren los artículos precedentes, en las farmacias no se podrá introducir modificación alguna en su denominación o razón social o en las modalidades de sus prestaciones, sin autorización previa de la autoridad sanitaria.

Toda cesión parcial o total de una farmacia, previa autorización de la autoridad sanitaria a los efectos del artículo 14 de la presente, deberá acreditarse mediante la inscripción del instrumento respectivo en el Registro Público de Comercio. Las reformas, ampliaciones, cierres temporarios, definitivos o reaperturas, deberán comunicarse previamente a la autoridad sanitaria. Toda farmacia que haya permanecido cerrada por más de treinta (30) días corridos, será considerada como entidad nueva en el caso de su reapertura.

Decreto 1722 G. 1964. San Juan**Párrafo II. De la instalación y Funcionamiento de las Farmacias**

ARTÍCULO 12: Para establecer una farmacia será indispensable obtener del Servicio Provincial de Salud, previa Intervención de la Inspección de Farmacias, autorización de instalación y funcionamiento. No podrán efectuar instalación de nuevas farmacias, ni traslado alguno de las ya existentes, dentro del territorio de la Provincia a una distancia menor de un radio de 400 metros de una farmacia ya instalada y en funcionamiento.

En caso de fuerza mayor, la apertura o traslado deberá ser justificada por el Colegio Farmacéutico y resuelto por el Director Provincial de Salud.

- LEY N° 7455: PROHIBICIÓN DE INSTALAR NUEVAS FARMACIAS A UNA DISTANCIA MENOR DE 300 METROS DE UNA YA INSTALADA. EXCEPCIONES. BOP. 07.01.04

ANEXO 4: NORMAS ISO 9001.

La **Norma ISO 9001** ha sido elaborada por el Comité Técnico ISO/TC176 de ISO Organización Internacional para la Estandarización y especifica los requisitos para un buen sistema de gestión de la calidad que pueden utilizarse para su aplicación interna por las organizaciones, para certificación o con fines contractuales.

La norma ISO 9001 tiene origen en la norma BS 5750, publicada en 1979 por la entidad de normalización británica (BSI).

La versión actual de ISO 9001 (la cuarta) data de noviembre de 2008, y por ello se expresa como ISO 9001:2008. Versiones ISO 9001 hasta la fecha:

- Cuarta versión: la actual ISO 9001:2008 (15/11/2008)
- Tercera versión: ISO 9001:2000 (15/12/2000)
- Segunda versión: ISO 9001:94 - ISO 9002:94 - ISO 9003:94 (01/07/1994)
- Primera versión: ISO 9001:87 - ISO 9002:87 - ISO 9003:87 (15/03/1987)

FARMACIA CORONA

En el mes de Mayo del año 2004 se recibió el certificado otorgado por BVQI que verifica su sistema de calidad para Compra, Almacenamiento, Comercialización y Entrega De Medicamentos, Artículos De Higiene, Tocador, Accesorios Relacionados Con La Salud, Atendiendo Especialmente A La Conservación De Productos Y Cadena De Frío, Genuinidad Del Producto Y Atención Al Cliente.

ANEXO 5: PRESUPUESTOS RADIOS.

RADIO COLON

Programa: Más Vale Tarde.

Horario: 16hs a 19 hs.

4 salidas diarias con Publicidad no Tradicional (PNT) en vivo o grabada \$500

Micro programa sobre temática específica \$300

4 salidas diarias con PNT + micro programa específico \$650

Responsables: Patricia Benegas Tel. 0264 4 265950

RADIO LIBRE: 92. 7

12 salidas con PNT x día= rotativos \$920 (de lunes a viernes)

Promoción especial \$700

Bonificaciones sábados y domingos

Responsables: Oscar Daniel Olmedo Tel: 0264 154 185528

FORMULARIO DESCRIPTIVO DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

IDENTIFICACIÓN DEL AUTOR:

Apellido y Nombre del Autor:	Hernández Carolina
E-Mail:	carohernandez@live.com.ar
Título de Grado que Obtiene:	Licenciatura en Comercialización

IDENTIFICACIÓN DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

Título del TFG en Español	Plan Anual de Marketing para Farmacia Corona
Título del TFG en Ingles	Annual Marketing Plan For Corona Pharmacy
Integrantes de la CAE	Andrea Varas Alejandra Martínez
Fecha del Último Coloquio con la CAE	17 de mayo de 2010
Versión digital del TFG: Contenido y Tipo de Archivo en el que fue guardado	Trabajo Final de Graduación Carolina Hernández Tema: Plan Anual de Marketing para Farmacia Corona Tipo de Archivo: Extensión PDF.

AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN EN FORMATO ELECTRÓNICO

Autorizo por la presente, a la Biblioteca de la Universidad Empresarial Siglo21 a publicar la versión electrónica de mi tesis.

_____ Publicación Electrónica

_____ Después de..... Meses

Firma del Alumno