

# **ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**UNIDAD DE TITULACION**

**PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE UNA ESTRATEGIA GO  
TO MARKET EN LA INDUSTRIA FARMACÉUTICA**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL GRADO DE  
MAGISTER EN GERENCIA EMPRESARIAL**

**ALEX ROBERTO MENA MUÑOZ**

[alexmm7@yahoo.com](mailto:alexmm7@yahoo.com)

**Director: Ing. Roberto Mejía F. M. Sc**

[roberto.mejia@epn.edu.ec](mailto:roberto.mejia@epn.edu.ec)

**2019**

## **APROBACIÓN DEL DIRECTOR**

Como director del trabajo de titulación Propuesta de Implementación de una Estrategia Go to Market en la industria farmacéutica desarrollado por Alex Roberto Mena Muñoz, estudiante de la Maestría en Gerencia Empresarial, habiendo supervisado la realización de este trabajo y realizado las correcciones correspondientes, doy por aprobada la redacción final del documento escrito para que prosiga con los trámites correspondientes a la sustentación de la defensa oral.

---

**Ing. Roberto Mejía F. M. Sc**

**DIRECTOR**

## **DECLARACIÓN DE AUTORÍA**

Yo, Alex Roberto Mena Muñoz, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que ha sido previamente presentada para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

La Escuela Politécnica Nacional puede hacer uso de los derechos correspondientes a este trabajo, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

---

**Alex Roberto Mena Muñoz**

## DEDICATORIA

*A los dos amores de mi Vida, Patty y Matheo Alejandro, que siempre están a mi lado alentándome a ser mejor.*

## *AGRADECIMIENTO*

*En primer lugar dar las gracias al Dios, ente principal que me ha dado la fuerza para salir adelante y que ha permitido que llegue a la terminación de este proyecto.*

*A mi Familia por su apoyo incondicional en la consecución de este proyecto.*

*Mi más sincero y profundo agradecimiento a la Escuela Politécnica Nacional.*

*Un agradecimiento muy especial al Ing. Roberto Mejía F. M.Sc por su incondicional apoyo tanto personal como profesional para la consecución de este proyecto.*

## ÍNDICE DE CONTENIDO

<b>ÍNDICE DE CONTENIDO</b>	<b>VI</b>
<b>LISTA DE FIGURAS</b>	<b>VIII</b>
<b>LISTA DE TABLAS</b>	<b>XI</b>
<b>LISTA DE ANEXOS</b>	<b>XV</b>
<b>RESUMEN</b>	<b>XVI</b>
<b>ABSTRACT</b>	<b>XVII</b>
<b>1. INTRODUCCIÓN</b>	<b>1</b>
1.1. Pregunta de Investigación .....	3
1.2. Objetivo General .....	3
1.3. Objetivos Específicos.....	3
1.4. Hipótesis.....	4
1.5. Marco Teórico.....	4
1.5.1. Estrategia.....	4
1.5.2. Mercadeo.....	11
1.5.3. Plan de mercado .....	18
1.5.4. Mix de marketing.....	28
<b>2. METODOLOGÍA</b>	<b>35</b>
2.1. Metodología de la Investigación .....	35
2.2. Métodos de Investigación. ....	35

2.2.1. Método Deductivo .....	35
2.3. Técnicas de Investigación .....	35
2.3.1. Técnica Documental .....	35
2.3.2. Técnica de Campo.....	36
2.4. Universo y Muestra .....	38
2.4.1. Universo .....	38
2.4.2. <i>Muestra</i> .....	38
<b>3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN</b>	<b>40</b>
3.1. Procesamiento de Datos .....	40
3.1.1. Análisis de Cruce de Variables .....	40
3.2. Diseño e Implementación de las estrategias Go to Market .....	48
3.2.1. Análisis del Ambiente Interno y Externo.....	49
3.2.2. Síntesis del análisis situacional .....	57
3.2.3. Segmentos de Mercado .....	57
3.2.4. Posicionamiento .....	63
3.2.5. Estrategia General de Go to Market.....	63
<b>4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	<b>68</b>
4.1. Conclusiones .....	68
4.2. Recomendaciones.....	71
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	<b>72</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>75</b>

## LISTA DE FIGURAS

<i>Figura 1.</i> Proceso de toma de decisiones de compra. (Kotler & Armstrong, 2003) .....	15
<i>Figura 2.</i> Objetivos posibles de la fijación de precios. ....	32
<i>Figura 3.</i> Organigrama de Cadena Farmacéutica.....	49
<i>Figura 4.</i> Edad.....	80
<i>Figura 5.</i> Género .....	81
<i>Figura 6.</i> Calidad.....	82
<i>Figura 7.</i> Servicios .....	83
<i>Figura 8.</i> Cercanía.....	84
<i>Figura 9.</i> Ambiente .....	85
<i>Figura 10.</i> Medicamento .....	86
<i>Figura 11.</i> Variedad de Productos.....	87
<i>Figura 12.</i> Presupuesto.....	88
<i>Figura 13.</i> Frecuencia.....	89
<i>Figura 14.</i> Publicidad.....	90
<i>Figura 15.</i> Medio de Comunicación. ....	91
<i>Figura 16.</i> Cadena de Farmacias.....	92
<i>Figura 17.</i> Distribución de los Productos.....	93
<i>Figura 18.</i> Rapidez en la entrega de la orden.....	94
<i>Figura 19.</i> Presentación del Personal .....	95



<i>Figura 20.</i> Cordialidad y Amabilidad .....	96
<i>Figura 21.</i> Promoción de Productos.....	97
<i>Figura 22.</i> Comunicación de Información .....	98
<i>Figura 23.</i> Acceso a los Productos.....	99
<i>Figura 24</i> Limpieza del Establecimiento .....	100
<i>Figura 25.</i> Tiempo en la Empresa.....	101
<i>Figura 26.</i> Género .....	102
<i>Figura 27.</i> Origen.....	103
<i>Figura 28.</i> Ambiente Laboral.....	104
<i>Figura 29.</i> Formación.....	105
<i>Figura 30.</i> Capacitación y Formación.....	106
<i>Figura 31.</i> Funciones y Responsabilidades.....	107
<i>Figura 32.</i> Satisfacción con horario de trabajo .....	108
<i>Figura 33.</i> Recursos para el desarrollo del trabajo.....	109
<i>Figura 34.</i> Recursos para el desarrollo del trabajo.....	110
<i>Figura 35.</i> Mérito al sueldo.....	111
<i>Figura 36.</i> Reconocimiento Laboral .....	112
<i>Figura 37.</i> Formación de Supervisores .....	113
<i>Figura 38.</i> Eficacia de Supervisores.....	114
<i>Figura 39.</i> Comunicación Supervisor – Personal.....	115
<i>Figura 40.</i> Ambiente Competitivo .....	116

<i>Figura 41. Ambiente de Cooperación .....</i>	117
<i>Figura 42. Comunicación entre personal .....</i>	118

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1. <i>Componentes de planificación estratégica</i> .....	7
Tabla 2. <i>Actividades de planificación estratégica</i> .....	9
Tabla 3. <i>Estrategias de marketing</i> .....	33
Tabla 4. <i>Alfa de Cronbach de cuestionario</i> .....	37
Tabla 5. <i>Universo de investigación</i> .....	38
Tabla 6. <i>Muestra de Clientes Externos</i> .....	39
Tabla 7. <i>Muestra de Trabajadores de la Industria Farmacéutica</i> .....	39
Tabla 8. <i>Consumo de medicamento según la edad</i> .....	40
Tabla 9. <i>Variedad de Productos según género</i> .....	41
Tabla 10. <i>Presupuesto según la edad</i> .....	41
Tabla 11. <i>Frecuencia de visita según género</i> .....	42
Tabla 12. <i>Calidad según la cadena de farmacias</i> .....	42
Tabla 13. <i>Frecuencia de visita según la presentación de los trabajadores</i> .....	43
Tabla 14. <i>Presupuesto según género</i> .....	43
Tabla 15. <i>Funciones y Responsabilidades según el tiempo en la empresa</i> .....	44
Tabla 16. <i>Salario según sus funciones y responsabilidades</i> .....	45
Tabla 17. <i>Eficacia en la labor de los supervisores según su nivel de formación</i> .....	46
Tabla 18. <i>Satisfacción al salario según el género</i> .....	47
Tabla 19. <i>Ambiente competitivo y la cooperación y apoyo</i> .....	47

Tabla 20 <i>Promedio de variación de la Inflación Interanual</i> .....	55
Tabla 21. <i>Producto Interno Bruto</i> .....	56
Tabla 22. <i>Situación actual</i> .....	57
Tabla 23. <i>Formación de Segmentos</i> .....	59
Tabla 24. <i>Definición de Segmentos</i> .....	61
Tabla 25. <i>Segmentos del Mercado</i> .....	62
Tabla 26. <i>Edad</i> .....	80
Tabla 27. <i>Género</i> .....	81
Tabla 28. <i>Calidad</i> .....	82
Tabla 29. <i>Servicio</i> .....	83
Tabla 30. <i>Cercanía</i> .....	83
Tabla 31. <i>Ambiente</i> .....	84
Tabla 32. <i>Medicamento</i> .....	85
Tabla 33. <i>Variedad de Productos</i> .....	86
Tabla 34. <i>Presupuesto</i> .....	87
Tabla 35. <i>Frecuencia</i> .....	88
Tabla 36. <i>Publicidad</i> .....	89
Tabla 37. <i>Medio de Comunicación</i> .....	90
Tabla 38. <i>Cadena de Farmacias</i> .....	91
Tabla 39. <i>Distribución de los Productos</i> .....	93
Tabla 40. <i>Rapidez en la entrega de orden</i> .....	94

Tabla 41. <i>Presentación del Personal</i> .....	95
Tabla 42. <i>Cordialidad y Amabilidad</i> .....	96
Tabla 43. <i>Promoción de Productos</i> .....	97
Tabla 44. <i>Comunicación de Información</i> .....	98
Tabla 45. <i>Acceso a los Productos</i> .....	99
Tabla 46. <i>Limpieza del Establecimiento</i> .....	100
Tabla 47. <i>Tiempo en la Empresa</i> .....	101
Tabla 48. <i>Género</i> .....	102
Tabla 49. <i>Origen</i> .....	103
Tabla 50. <i>Ambiente Laboral</i> .....	104
Tabla 51. <i>Programas de Formación</i> .....	105
Tabla 52. <i>Capacitación y Formación</i> .....	106
Tabla 53. <i>Funciones y Responsabilidades</i> .....	107
Tabla 54. <i>Satisfacción con horario de trabajo</i> .....	108
Tabla 55. <i>Recursos para el desarrollo del trabajo</i> .....	109
Tabla 56. <i>Satisfacción con el salario</i> .....	110
Tabla 57. <i>Mérito al Sueldo</i> .....	111
Tabla 58. <i>Reconocimiento Laboral</i> .....	112
Tabla 59. <i>Formación de Supervisores</i> .....	113
Tabla 60. <i>Eficacia de Supervisores</i> .....	114
Tabla 61. <i>Comunicación Supervisor - Personal</i> .....	115

Tabla 62. <i>Ambiente Competitivo</i> . .....	116
Tabla 63. <i>Ambiente de Cooperación</i> . .....	117
Tabla 64. <i>Comunicación entre personal</i> .....	118

## **LISTA DE ANEXOS**

Anexo 1. Cuestionarios del trabajo de campo .....	76
Anexo 4. Análisis Universal.....	80

## RESUMEN

Esta tesis de maestría tiene el objetivo principal de implementar estrategias Go to Market con el fin de aumentar las ventas en la industria farmacéutica por lo que se establecieron como objetivos; analizar las estrategias de mercadeo aplicadas a la industria farmacéutica, diagnosticar las condiciones necesarias para la implementación de las estrategias. Por otro lado, se definen las estrategias para generar una ventaja competitiva y valor de acuerdo con la metodología de la estrategia Go to Market la cual se verá reflejada finalmente en el incremento de las ventas. La metodología está enmarcada en la recolección de datos mediante una encuesta para localizar el público objetivo y de esta manera trazar las estrategias. Finalmente se concluyó que deben implementarse estrategias tanto al cliente externo como al cliente interno, donde se definieron los segmentos, dando como resultado 6 grupos definidos a los cuales se seleccionó inicialmente uno para establecer e implementar diferentes estrategias basadas en el Go to Market con la finalidad de darle un aumento a los niveles de venta en la industria farmacéutica.

**Palabras Clave:** Estrategia, Mercadeo, Industria Farmacéutica, Go to Market.



## **ABSTRACT**

This master's thesis has the main objective of implementing strategies to go to the market in order to increase sales in the pharmaceutical industry so they have established themselves as objectives; Analyze the marketing strategies applied to the pharmaceutical industry, diagnose the necessary conditions for the implementation of the strategies. On the other hand, strategies are defined to generate a competitive advantage and a value according to the methodology of the strategy to go to the market, which will be reflected finally in the increase in sales. The methodology is framed in the collection of data by means of a survey to locate the target audience and in this way trace the strategies. Finally it was concluded that strategies should be implemented both as an external client and internal client, where the segments were defined, as a result 6 groups are selected which are selected as implemented strategies are implemented in the market. to give an increase to sales levels in the pharmaceutical industry.

**Key Words:** Strategy, Marketing, Pharmaceutical Industry, Go to Market.

## 1. INTRODUCCIÓN

Actualmente, un gran porcentaje de los sectores productivos a nivel mundial manejan cumplidamente los índices de competitividad y calidad que demandan el mercado de comercio internacional, es decir, que las empresas deben optimizar sus recursos, como son: los recursos humanos, recursos tecnológicos y recursos financieros para captar un buen número consumidores, para alcanzar los márgenes de rentabilidad deseados.

En el Ecuador en los últimos años, se ha desarrollado un modelo de competitividad lo representa el sector farmacéutico, alcanzando elevados estándares de exigencia a nivel mundial, de tal forma, que la actividad comercial farmacéutica pública y privada en el país se ha acoplado a las tendencia de cambio que se genera en los mercados internacionales para mejorar la competitividad, eficacia, eficiencia y calidad de los productos, así como de los servicios que se oferta a la población en general.

El mercado privado de productos farmacéuticos en el Ecuador representa anualmente alrededor de US\$ 1,200 millones de dólares, cifra considerable a pesar de su descendimiento en los últimos 8 años, debido a las compras públicas (Ayala, 2014).

La regulación del mercado farmacéutico en el Ecuador se está dando con mayor intensidad en los últimos años, cuyo fin es la eliminación de las estrategias rentistas y garantizar plenamente productos de calidad que cumplan los indicadores de bienestar social y que prioricen los derechos de los consumidores en términos de salud (Paez, 2013).

El problema de dependencia del mercado farmacéutico en el país fundamentalmente se refiere a las importaciones, así como al no aprovechar la capacidad productiva local instalada, dejando que las estrategias empresariales internacionales capten el mercado interno. El aparecimiento de las cadenas masivas de distribución, ha dado origen a otros problemas dentro de este sector, una es la monopolización en el precio, situación que afecta a los clientes y deteriora la calidad en el servicio que reciben, participando además en ofertas para la adquisición masivas por parte del Estado en sus compras públicas.

En el período del 2013 la industria farmacéutica se llegó a comercializar alrededor de 10.000 tipos de medicamentos, donde el 69,6% eran de marca y el 30,4% pertenecía a genéricos (Paez, 2013). Al igual que las otras empresas de consumo, la industria farmacéutica ha

evolucionado junto con la tecnología y con ello una diversidad de retos, la comunicación directa entre los consumidores, las barreras de entrada de las actividades comerciales, la competencia entre colaboradores, entre otras actividades. Es bien complicado responder con rapidez las necesidades de los clientes, para ofrecer una excelente experiencia de compra que fomentando una auténtica fidelidad, se debe considerar que la complejidad crece cada día más en la forma en la que operan de la Industria de Consumo farmacéutico (Maes & Entee, 2014).

La Industria farmacéutica actualmente debería enfocarse en brindar servicios y productos de calidad al cliente. En ocasiones el entorno cambiante en el que se desenvuelven impacta en el rendimiento óptimo en ventas, es posible implementar la estrategia Go to Market en la industria Farmacéutica.

Este estudio permitirá identificar como impacta la aplicación de la estrategia Go to Market en las actividades comerciales y cuál sería su repercusión en los clientes, con el objetivo de conseguir su satisfacción y fomentar la cultura de fidelización, es necesario identificar cuáles son sus requerimientos analizando el nivel de cumplimiento de los mismos, estos objetivos se pueden cumplir con un proceso adecuado para medir la satisfacción del cliente (González, Carmona, & Rivas, 2008).

Con el análisis del impacto de la implementación de la Estrategia Go to Market, se pretende contar con una herramienta que permita generar ventajas competitivas a través de una correcta segmentación de clientes y enfocando los recursos estratégicos, lo cual generará ahorro eliminando las actividades repetitivas que no crean valor en la industria farmacéutica.

El Go to Market es la habilidad que permite definir la estrategia de acceso al mercado óptimo, con el fin de capitalizar las oportunidades y generar un impacto positivo en la rentabilidad del negocio mediante la alineación de la estrategia comercial en lo referente a segmentación de clientes y oferta de valor, considerando los procesos y recursos involucrados, con base en el análisis profundo de la información acerca del comportamiento de compra y patrones de consumo (Logot, 2013).

La tendencia del Go to Market en la actualidad tiene mayor fuerza, atendiendo eficiente y efectivamente al mercado, generando una fórmula para mejorar la ventaja competitiva, con

la segmentación de los clientes tomando en cuenta sus gustos y preferencias, sus características y necesidades similares, creando para cada grupo de cliente un portafolio de productos farmacéuticos de calidad con un trabajo en conjunto con el buen manejo de los procesos de atención al cliente, captación a los empleados de las farmacéuticas para que las entregas de los productos sean las más adecuadas; en cuanto al ahorro se debe desarrollar estrategias para los recursos orientados a cada grupo de clientes, los recursos serán ordenados de acuerdo a las actividades más apreciadas por los clientes, suprimiendo las actividades repetitivas que carecen de valor para llegar a cada grupo de clientes.

La estrategia de Go to Market y su implementación en la industria farmacéutica ayudará a definir las capacidades que deben cumplir la oferta con valor, que conducirá a contar con las mejores definiciones estratégicas para aclarar las actividades comenzando por el trabajo en las áreas que se desarrolla la atención al cliente, hasta la forma de orientar los recursos de manera estratégica y estandarizada para atender a las diferentes agrupaciones y segmentos de los clientes, por tal razón es importante diseñar un proceso sólido y los planes de acuerdo a las necesidades que se desee implementar , para obtener un mejor manejo hacia el cambio, logrando éxitos hacia el nuevo modelo estratégico.

Con estas consideraciones y justificaciones es necesario identificar las oportunidades de mejora y determinar si la nueva estrategia debe ser implementada.

### **1.1. Pregunta de Investigación**

¿La aplicación de estrategias de Go to Market, aumentarían significativamente las distribución y comercialización de los productos de la industria farmacéutica?

### **1.2. Objetivo General**

Diseñar una planificación estratégica enfocada en el concepto Go to Market, para mejorar distribución y comercialización de los productos de la industria farmacéutica.

### **1.3. Objetivos Específicos**

- Analizar la situación actual de la industria farmacéutica dentro de su ambiente interno y externo.

- Definir el segmento de mercado y el perfil del consumidor para la implementación de una estrategia Go to Market en la industria farmacéutica.
- Definir estrategias generales Go to Market para la industria farmacéutica, encaminadas dentro del margen legalmente aceptado.

#### **1.4. Hipótesis**

Las planificaciones estratégicas enfocadas en Go to Market en la industria farmacéutica, incrementarían el volumen de ventas y mejoraría la distribución de sus productos medicinales.

#### **1.5. Marco Teórico**

##### **1.5.1. Estrategia**

La palabra estrategia podrá referirse a las decisiones fundamentales que se deben tomar para alcanzar un objetivo o grupo de objetivos, en este sentido, a nivel organizacional (Pride & Ferrel, 2014), existen cuatro tipos alternativos de estrategias principales, las cuales se describen a continuación:

Estrategia de Crecimiento: persiguen el aumento y la expansión de las operaciones actuales de la organización, este tipo de estrategias son necesarias si se desea lograr la supervivencia a largo plazo. Las organizaciones pueden crecer a través de la concentración o la diversificación; la primera consiste en utilizar las fuerzas actuales en formas nuevas y productivas sin correr el riesgo de cambiar radicalmente de dirección, mediante la expansión del mercado, el desarrollo del producto y la innovación; la segunda, se basa en la inversión de nuevos negocios o en áreas que no estén relacionadas a las operaciones actuales, lo cual no garantiza el éxito dada la complejidad del proceso (Schermerhorn, 2002).

Estrategia de atrincheramiento: consiste en reducir el alcance de las operaciones actuales, con el objeto de mejorar el desempeño; estas estrategias pueden llevarse a cabo a través del cambio total, la desinversión o la liquidación; el cambio total busca disminuir los costos, la desinversión implica vender parte de la organización para volverse a concentrar en las ventajas competitivas y por último la liquidación que consiste en cerrar operaciones, ya sea por la venta completa de los activos, o la declaración de bancarrota. (Schermerhorn, 2002)

Estrategias de estabilidad: consiste en mantener las operaciones actuales, sin realizar mayores cambios. Este tipo de estrategias se implementan cuando la organización está funcionando bien, no se perciben grandes cambios en el entorno, no se desean correr riesgos o cuando la empresa requiere tiempo para consolidarse luego de un periodo de crecimiento o reducción (Schermerhorn, 2002).

Estrategias combinadas: mezcla las estrategias de crecimiento, atrincheramiento y estabilidad al mismo tiempo y es común que se apliquen en organizaciones con ambientes dinámicos y sumamente complejos.

De esta manera, el autor señala que cuando se desarrollan estrategias de cualquier tipo es determinante recordar que el objetivo es lograr una ventaja competitiva sustentable. Las principales oportunidades para desarrollar las ventajas competitivas, según el autor, generalmente se han detectado en estas áreas (Schermerhorn, 2002, pág. 166):

- Costo y calidad: la estrategia se fundamenta en la eficiencia de operación y/o la calidad de los productos o servicios.
- Conocimiento y momento oportuno: la estrategia se fundamenta en la innovación y la velocidad del lanzamiento al mercado de nuevas ideas.
- Protección frente a la entrada de los competidores: la estrategia se fundamenta en el dominio del mercado, que se logra al crear barreras que impiden la entrada al mercado a competidores.
- Recursos financieros: la estrategia se fundamente en la inversión y/o pérdida sostenida que los competidores no pueden igualar.

Es necesario acotar que estas oportunidades deben ser consideradas temporales, pues las mismas, se irán viendo afectadas por el entorno de la organización y las acciones de los competidores a través del tiempo. Es decir, la formulación de estrategias es un proceso dinámico, que debe evaluarse constantemente para poder adaptar dichas estrategias a la situación que se esté viviendo en la actualidad.

#### *1.5.1.1. Estrategia de Mercadeo*

Para Pride y Ferrel (2014), la estrategia de mercadeo o estrategia de marketing se puede considerar como:

El núcleo de un plan de acción para utilizar los recursos y ventajas de la organización con el fin de lograr sus metas. Por lo general, la empresa tiene varias opciones para tratar de alcanzarlas y la estrategia de marketing señala cómo puede lograrse. Así pues, la estrategia de marketing comprende seleccionar y analizar el mercado escogido (el grupo de personas a las que desea llegar la organización) y crear y mantener una mezcla de marketing apropiada (producto, precio, distribución y promoción) que satisfaga a esas personas. (pág. 41)

Es importante agregar que, aunque las estrategias de marketing no son planes para toda la organización, la mayoría de las veces le dan orientación y sentido a la misma. Asimismo, explican que la planificación de marketing no es más que identificar oportunidades atractivas y diseñar estrategias que resulten rentables (McCarthy & Perrault, 2001).

#### *1.5.1.2. Planificación Estratégica de la Mercadotecnia*

La planificación es un proceso fundamental para el establecimiento y sostenibilidad de una ventaja competitiva, por lo que en el área de mercadotecnia su realización es vital en la formulación y ejecución de estrategias de mediano y largo alcance para que las empresas puedan ocupar cierta porción en el mercado. Es por ello que la planificación, en este caso, es de tipo estratégica.

De esta manera, para apoyar esta afirmación se incluye el siguiente concepto, en el cual consiste en “un conjunto de acciones encaminadas a la consecución de una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y defendible frente a la competencia, mediante la adecuación entre los recursos y capacidades distintivas de la empresa y su entorno, con el fin de satisfacer los objetivos de los múltiples participantes en la organización (Kotler & Armstrong, 2003).

Por otra parte, esta es “una serie de técnicas desarrolladas, al menos como intención inicial, con el propósito de apoyar mediante la formalización y el análisis la elaboración de la estrategia, en principio por la alta dirección, y luego cada vez más por una serie de técnicos (los planificadores)” (Mundet, 2009).

Efectivamente, a través de la planificación estratégica, una empresa puede conocer sus principales fortalezas y debilidades al momento de buscar una ventaja competitiva que le

permita ser superior respecto a la competencia. Además, necesita plantear las actividades para ésta perdure y proporcione los beneficios esperados, siempre y cuando se empleen efectivamente los recursos y capacidades en la aplicación de estrategias únicas y sostenibles.

### 1.5.1.3. Componentes de la Planificación Estratégica de la Mercadotecnia

El proceso de planificación estratégica destinada al área de mercadeo está constituido por diversos elementos que permitan la formulación, ejecución y evaluación de estrategias que propicien la competitividad y liderazgo en el mercado. A continuación, se describen los componentes:

Tabla 1.  
Componentes de planificación estratégica

<b>Componente</b>	<b>Descripción</b>
Ventaja competitiva	Son las características o atributos adjudicados a un producto o marca que le confiere una cierta superioridad sobre sus competidores inmediatos. Se puede buscar de dos maneras.
Ventaja competitiva externa	Se refiere a que el consumidor perciba que un producto tiene un valor superior
Ventaja competitiva interna	Se orienta hacia un bajo costo relativo. Por medio de ella las empresas intentan ser dentro del proceso de fabricación los más baratos, a través de la adecuación entre recursos y capacidades distintivas de éstas
Recursos	Expresan lo que tiene una compañía para tener una ventaja. Son activos disponibles y controlables por la empresa, tanto físicos como tecnológicos, humanos y organizativos.
Capacidades	Es el conjunto de habilidades que, desde una perspectiva dinámica, originan las competencias esenciales de la empresa, que permitan llevar a cabo una actividad de forma esencial. Es decir, aquello que determina que dos compañías sean diferentes con los mismos recursos.
Grupo de interés	Corresponde a los actores con los que mantiene relaciones internas y externas, tales como: Directivos, empleados, sociedades, accionistas, consumidores, proveedores, gobierno, entre otros

Fuente: Kotler y Armstrong (2003)



En definitiva, se puede decir que la existencia concurrente de estos componentes es fundamental para que el proceso de planificación se desarrolle exitosamente, además es la clave para renovar e innovar los aspectos organizacionales que conducirán a que una compañía no sólo se anticipe a los cambios, sino también se afiance en su posicionamiento.

#### *1.5.1.4. Niveles de la Planificación Estratégica*

Las empresas pueden planificar sus actividades los cuales estarán en constante interrelación para que el plan estratégico sea el más adecuado a las necesidades empresariales. Es así como Steiner (1998), presenta cada uno de estos niveles:

- Estrategia corporativa: Se desarrolla a nivel de la alta gerencia y allí se planifica cómo quiere estar la empresa como institución.
- Estrategia de las unidades de negocio: Se realiza a nivel táctico o de gerencia media. En este caso, la planificación se orienta hacia la siguiente interrogante ¿Cómo sé cómo quiero estar como empresa?; es decir, se planifica a nivel de producto, qué se quiere hacer con ellos.
- Estrategias funcionales: Son formuladas a nivel operativo, en él se elabora el plan de marketing. Tiene como finalidad especificar las acciones que permitan producir y comercializar bajo una misma tendencia lo realizado en el año anterior.

Es necesario señalar que cada una de las áreas que intervienen en la planificación estratégica aporta elementos sustanciales para concretar las estrategias destinadas a la permanencia en el mercado, de allí que la información que fluye por cada uno de los niveles añade valor al plan que se está elaborando y que de acuerdo con la sinergia y compromiso de la organización en su totalidad se asegura el logro de los objetivos y la posible creación de ventajas competitivas.

#### *1.5.1.5. Proceso de Planificación Estratégica*

El desarrollo de la planificación estratégica comprende un conjunto sistemático de actividades que involucran un análisis profundo de los aspectos internos y externos de una organización. Por ello, se ha diseñado un marco de referencia común a este proceso, cuyas actividades son descritas a continuación:

Tabla 2.  
*Actividades de planificación estratégica*

<b>Actividades</b>	<b>Descripción</b>
Establecimiento de objetivos	Esta es la actividad inicial de la planificación estratégica, en la que las metas genéricas de la organización se descomponen, siguiendo la estructura organizativa para obtener objetivos cuantitativos. A su vez, es fundamental que se estudie los escenarios antes de proceder a establecer los objetivos para evitar que el cumplimiento de éstos resulte complicado
Fase de auditoría externa	Se utilizan técnicas que permitan obtener una serie de previsiones acerca de las condiciones del entorno en el futuro y, en particular, las amenazas y oportunidades que presenta dicho entorno para la organización. Por su aproximación al estudio de los mercados de productos, los desarrollos de la microeconomía avanzada y la microeconomía industrial han inspirado modelos de análisis del sector o de la competencia de gran aceptación, como el modelo de las cinco fuerzas competitiva de Porter. Bajo este modelo una organización puede evaluar el comportamiento de los agentes externos y formular las acciones más adecuadas para mejorar su productividad y competitividad
Fase de auditoría interna:	Desde esta fase se podrán determinar las fortalezas y debilidades de la organización al llevar a cabo su actividad. Se ha desarrollado por parte de la comunidad científica una amplia gama de herramientas para estudiar la organización de forma analítica, tales como la cadena de valor, gestión por competencias, estudio de los recursos y capacidades de las empresas, matrices de portafolio, entre otras

Fuente: Serna (2002)

Es importante acotar que, tanto la etapa de auditoría interna como la externa tienen que ver con la obtención de información en conocimientos. Pues el producto de estas fases trata de efectivamente contar con la mayor cantidad de conocimiento posible acerca de la organización frente a las circunstancias actuales como de su evolución en el futuro de la planificación estratégica se espera un cierto valor predictivo (Serna, 2002).

Como ya se ha indicado con anterioridad, la metodología adoptada implícitamente por los teóricos de la planificación estratégica es analítica: En primer lugar, se descompone la realidad que afecta a la organización en dos partes: el interior y el exterior de la organización. Posteriormente, ambas se dividen, a su vez, de acuerdo con representaciones más o menos fundamentadas en modelos teóricos (tomando como ejemplo el modelo de Porter, el exterior en fuerzas competitivas y el interior en actividades de valor), y se estudia el contenido de las partes resultantes, así como la relación entre éstas (Serna, 2002).

Evaluación y selección de la estrategia: En esta fase se trata de utilizar técnicas que permitan evaluar a priori –partiendo de un cierto conocimiento de la evolución futura del entorno – las posibles estrategias a aplicar. Con mucha frecuencia, se aplican técnicas que permiten calcular el valor para el accionista y, por lo tanto, fundamentadas básicamente en análisis financiero. A diferencia de etapas anteriores, el procedimiento es fundamentalmente sintético; es decir, se toman como entradas el conocimiento obtenido en las etapas de auditoría interna y externa (si el seguimiento es fiel en el modelo, únicamente la información obtenida de manera analítica), y se integra, dando como salida la estrategia a seguir por la organización (Serna, 2002).

De igual modo, la elaboración de las alternativas estratégicas, por ser un proceso sintético, se resiste a la sistematización, por lo que resulta difícil, si no imposible, encontrar técnicas que permitan obtener alternativas estratégicas, siempre y cuando se disponga de un catálogo de estrategias genéricas que deben adaptarse a las circunstancias de la organización concreta.

Elaboración de la estrategia: Una vez que se ha determinado la estrategia a seguir por la organización, ésta debe hacerse operativa, convirtiéndose en una serie de programas de acción, que tienen asignados unos recursos (asignación que se realiza en el proceso presupuestario, integrado, al menos nominalmente, en el proceso de planificación) y para los que se han marcado unos objetivos. Estos objetivos permiten medir y controlar el grado de ejecución de los diferentes programas y, en definitiva, de la estrategia. Además de los presupuestos, en esta fase, pueden obtenerse las jerarquías de estrategias y programas de acción de la organización. (Serna, 2002)

Por otra parte, se tiene que a pesar de que podría pensarse que la formulación de la estrategia debería ser un proceso divergente (en el que la creatividad e inventiva juega un papel relevante), y la implementación un proceso convergente. En los modelos de planificación

estratégica, la formulación es, por su propia naturaleza, un proceso convergente de naturaleza analítica, mientras que en la implementación consiste en un proceso de descomposición, elaboración y racionalización en el que se adopta de nuevo la metodología analítica de las fases de auditoría externa e interna, aunque con finalidades diferentes.

Control del desempeño: Finalmente, el resultado del proceso - objetivos, presupuestos, estrategias, programas – se integra en un conjunto de planes operativos, denominado “plan maestro”. A cada elemento de la estructura se le encomienda una parte de los objetivos, presupuestos, planes operativos y programas de acción de manera que pueda llevarse a cabo un control del desempeño de la estrategia articulada en el “plan maestro”. Puede afirmarse que, en cierto modo, “se cierra un círculo”, puesto que el control se realiza a partir de los objetivos establecidos en la propia planificación. El control tiene lugar una vez finalizadas las acciones muchas veces no aparece en las representaciones del proceso de planificación estratégica. (Serna, 2002)

Para terminar, podría decirse que cada una de estas actividades contribuye a que las organizaciones efectúen una evaluación real y global de sus aspectos, al mismo tiempo que puedan determinar los objetivos, programas y estrategias que le permitirán desarrollar los procesos operativos y administrativos encaminados hacia una efectiva gestión y competitividad que asegure una estabilidad en el mercado.

## **1.5.2. Mercadeo**

### *1.5.2.1. Penetración en el mercado*

Penetrar un mercado consiste en tratar de aumentar los niveles de venta de los productos de una organización en sus mercados actuales. Para ello puede implementarse una mezcla de marketing más agresiva, que le permita afianzar su relación con los consumidores incrementando los índices de compras, o atraer a los clientes de la competencia y aquellos que no utilicen el producto o servicio. (Pride & Ferrel, 2014)

### *1.5.2.2. Investigación de Mercado*

Las organizaciones, antes y durante su permanencia en el mercado, necesitan mantenerse alertas de los cambios en los gustos, expectativas y exigencias de los clientes, de modo de

orientar los procesos, productos y servicios sean de calidad para responder plenamente a ellas y, por ende, fortalecerse ante sus competidores. Es por ello por lo que uno de los medios para conocer en detalle las necesidades del mercado es la investigación o estudios de mercadotecnia, pues suministran información cuantitativa y/o cualitativa que puede resultar valiosa para las empresas. De esta manera se puede definir investigación de mercado de la siguiente manera:

Necesario realizar esto, antes que un producto sea introducido al mercado y, de manera regular, durante toda la vida de ese producto. La investigación no se limita a los productos: se lleva a cabo para responder a preguntas sobre los segmentos potenciales de mercado, las tiendas enteras, las marcas, la publicidad, los precios y cualquier otro aspecto de marketing. Los problemas en todo proyecto de investigación son definir correctamente el objeto de estudio, reunir los datos apropiados y transformarlos en información útil. (Stanton, Etzel, & Walker, 2002)

Similarmente en este concepto podemos resaltar el alcance de la investigación y su aplicabilidad para la toma de decisiones; es “la recopilación y análisis de información, en lo que respecta al mundo de la empresa y del mercado, realizado de forma sistemática o expresa, para poder tomar decisiones dentro del campo del marketing”. (Muñiz, 2001, pág. 94)

Para finalizar, exponemos esta conceptualización más específica de investigación de mercado:

El proceso de recopilación, procesamiento y análisis de información, respecto a temas relacionados con la mercadotecnia, como: clientes, competidores y el mercado. La investigación de mercados puede ayudar a crear el plan estratégico de la empresa, preparar el lanzamiento de un producto o soportar el desarrollo de los productos lanzados dependiendo del ciclo de vida. Con la investigación de mercados, las compañías pueden aprender más sobre los clientes en curso y potenciales. (Kotler P., Marketing Management, 2000, pág. 103)

En función de lo anterior, la investigación de mercado trata, en definitiva, de una potente herramienta, que debe permitir a la empresa obtener la información necesaria para establecer las diferentes políticas, objetivos, planes y estrategias más adecuadas a sus intereses.

### *1.5.2.3. Tipos de Investigación de Mercados*

Al igual que el mercado, la investigación de este ámbito se puede clasificar en diversas clases. Ahora bien, dentro de ellas se puede profundizar en aquellas relativas a la forma de ejecución del estudio y según sus aplicaciones, las cuales son tomadas de Kotler (2000) en lo que respecta al diseño y tipo de estudio, al igual que de Muñiz (2001) acerca de sus aplicaciones, para su inmediata descripción:

Según el tipo o diseño de investigación. Se conocen cuatro (4) grandes tipos de estudio en la investigación de mercados.

Investigación cuantitativa o numérica, ya que es desarrollada a través del uso de cuestionarios y análisis estadísticos. Investigación cualitativa, se basa en la aplicación de técnicas como los grupos focales, encuestas en profundidad, cuyos resultados están sujetos a un análisis cualitativo. Investigación documental o de fuentes secundarias. Investigación secundaria de marketing. (Kotler P. , Marketing Management, 2000)

Según las aplicaciones que tienen para las empresas, se detectan las siguientes investigaciones:

Análisis del consumidor: A través de esta investigación se puede medir usos y actitudes, análisis de motivaciones, posicionamiento e imagen de marcas, tipologías y estilos de vida, satisfacción de la clientela. Efectividad publicitaria: Por medio de este tipo de estudio, se pueden efectuar las siguientes modalidades: pretest publicitario, postest de campaña, seguimiento (tracking) de la publicidad, efectividad promocional, entre otras. Análisis de producto: En este reglón se ubican las siguientes investigaciones; test de concepto, análisis multiconcepto - multiatributo, análisis de sensibilidad al precio, pruebas de producto, de envase y/o etiqueta, de marca, entre otras. Estudios comerciales: Las aplicaciones en esta categoría son el estudio de: Áreas de influencia de establecimientos comerciales, imagen de establecimientos comerciales, comportamiento del comprador en punto de venta, estudios de distribución, auditoría de establecimientos detallistas, comportamiento y actitudes de la distribución y publicidad en punto de venta. Medios de comunicación: Se utiliza específicamente para conocer aspectos sobre: Audiencia de medios, efectividad de soportes, análisis de formatos y contenidos, estudios sociológicos y de opinión

pública, sondeos electorales, estudios de movilidad y transporte, investigación sociológica, estudios institucionales, entre otros. (Muñiz, 2001)

En consecuencia, cada una de estas investigaciones permite que según las necesidades de mercadotecnia que posea una organización pueda elegir cuál de ellas se ajusta a sus condiciones para obtener los datos y contar con una fuente relevante y confiable para formular y ejecutar acciones destinadas a mantener o incrementar su participación en el mercado.

#### *1.5.2.4. Fidelización*

La fidelización es una consecuencia de mantener a la clientela totalmente satisfecha a través de un conjunto de acciones que son valoradas por la misma; para lograrla es necesario construir una relación interpersonal entre los clientes, la empresa y la marca, que se fundamente en la lealtad, el respeto, la confianza y que se consolide a través del tiempo. (Abad, 2004)

De esta manera, el proceso de fidelización del cliente debe partir de una filosofía interna de la empresa y de una predisposición del empresario para su consecución; al fidelizar un cliente, se consigue que éste perciba al producto como la alternativa ideal de compra, eliminando cualquier otra posibilidad que provenga de la competencia. Un cliente leal, se encuentra plenamente satisfecho con el producto y lo refleja a través de la repetición de la compra. (Abad, 2004)

#### *1.5.2.5. Proceso de Decisión de Compra*

Es el proceso por el cual atraviesa el comprador para poder elegir el producto o servicio que desea adquirir; dicho proceso se inicia en la mente del consumidor con la finalidad de satisfacer una necesidad, la cual lo lleva a la búsqueda de información que le permita comparar las distintas opciones que el mercado le ofrece para finalmente realizar la elección de compra correcta (Kotler & Armstrong, 2003). Esto consta de cinco etapas:

## Proceso de decisión de compra



Figura 1. Proceso de toma de decisiones de compra. (Kotler & Armstrong, 2003)

**Reconocimiento del problema:** el comprador identifica un problema o necesidad, el cual se desencadena por estímulos internos o externos. Los estímulos internos son necesidades básicas de las personas, tales como: hambre, sed, sexo, vestido, salud, etc; y los estímulos externos son aquellos que se generan de observar aspectos del entorno que llamen la atención del comprador (Kotler & Armstrong, 2003).

**Búsqueda de Información:** consiste en obtener toda la información necesaria con respecto al producto; existen diversas fuentes de información tales como: fuentes personales (familia, amigos y vecinos), fuentes comerciales (publicidad, vendedores, distribuidores y exhibiciones), fuentes públicas (medios de comunicación) y fuentes experimentales (manipulación del producto). Como resultado de la información obtenida, el consumidor incrementa su conciencia y conocimiento sobre las marcas y sus características (Kotler & Armstrong, 2003).

**Evaluación de las alternativas:** consiste en la valoración que realizan los consumidores en base a un conjunto de atributos para elegir entre varias alternativas, de acuerdo con el grado de importancia y la utilidad de cada atributo, así como también la imagen de las marcas. Algunos consumidores realizan cuidadosos cálculos y utilizan la lógica para evaluar las alternativas, otros apenas las evalúan o hacen la adquisición siguiendo su intuición (Kotler & Armstrong, 2003).

**Decisión de compra:** el consumidor tiene la intención de compra y muy probablemente adquiera la marca preferida, pero entre la intención y la decisión pueden interponerse dos factores: las actitudes de las otras personas y/o los factores situacionales inesperados (Kotler & Armstrong, 2003).

**Comportamiento posterior a la compra:** posteriormente a la adquisición del producto, el consumidor estará satisfecho o insatisfecho y tomará medidas subsiguientes. El grado de



satisfacción vendrá dado por las expectativas del consumidor y el desempeño percibido del producto; mientras mayor sea la brecha entre estos, menor será la satisfacción del consumidor. Los consumidores basan sus expectativas en los mensajes que reciben de vendedores, amigos y otras fuentes de información. La satisfacción del comprador es sumamente importante, ya que provoca la repetición de la compra e incrementa la reputación de la compañía; es decir, cuando el rendimiento del producto es mayor al esperado, el consumidor se muestra encantado vuelve a comprar y comenta con otros clientes potenciales el beneficio que ha recibido (Kotler & Armstrong, 2003).

#### *1.5.2.6. Necesidades y motivaciones del consumidor*

Estos son “los procesos que hacen que las personas se comporten como lo hacen, y ésta surge cuando se crea una necesidad que el consumidor desea satisfacer” (Solomon, 2013, pág. 126). El proceso de motivación consta de varios términos que describe a continuación:

Carencia: Es cuando falta algo al organismo de alguna persona. Necesidad: Es la diferencia que existe entre lo que se tiene y lo que se quisiera tener. Motivación: Es el buscar una actividad que cubra la necesidad que se tiene. Deseo: Es cuando la motivación se enfoca deseando un bien o servicio. (Arellano, 2002)

#### *1.5.2.7. Clasificación de las necesidades de los consumidores*

Abraham Maslow clasificó las necesidades de los individuos de la siguiente manera:

Fisiológico (alimento, agua, resguardo, sexo). Seguridad (protección, estabilidad). Social (afecto, amistad, aceptación). Ego (prestigio, éxito, autoestima). Actualización propia (autorrealización) (Arellano, 2002, pág. 143)

Por otra parte, también pueden dividirse las necesidades en utilitarias y hedonistas. Entendiendo por las necesidades utilitarias como aquellas que identifican los atributos funcionales de un producto y que tienen como meta alcanzar un beneficio práctico. En cuanto a las necesidades hedonistas explica que sería aquellas que se asocian con las emociones producidas a través del consumo de un determinado producto, es decir, buscan alcanzar el placer (Assael, 2000).

#### *1.5.2.8. Marketing*

El Marketing son todas las actividades llevadas a cabo por las organizaciones para facilitar intercambios mutuamente benéficos. Estas organizaciones pueden ser empresas que persiguen el lucro o tener un objetivo primario distinto de éste. (Stanton, Etzel, & Walker, 2002)

Por esta razón, el concepto de marketing destaca el papel importante que cumple el cliente y señala que las actividades de marketing se inician y terminan con él, es decir, las organizaciones deben orientar sus actividades a la satisfacción de las necesidades de los clientes y, a su vez, alcanzar los objetivos planteados. Es importante resaltar que todos los departamentos de una organización deben trabajar de forma conjunta, pues si existe descoordinación tenderá a disminuir la satisfacción del consumidor y esto ocasionará que el mismo reaccione de manera negativa. (Pride & Ferrel, 2014)

Lo anteriormente planteado permite inferir que las organizaciones deben realizar estudios previos para conocer cuáles son las necesidades de los consumidores y qué es lo que le satisface a los mismos; de acuerdo con esto, deben crear productos que cubran las exigencias de los consumidores, para luego hacérselos llegar. El proceso no debe terminar aquí, las organizaciones deben estar continuamente adaptando y modificando los productos con el fin de que estén actualizados en concordancia con los cambios que se produzcan en los deseos y preferencias del consumidor.

#### *1.5.2.9. Marketing Relacional*

La estrategia de cualquier empresa se basa en buscar y explotar una ventaja competitiva duradera. El marketing relacional constituye una forma de orientación al mercado que se fundamenta en esa ventaja y en la entrega de valor al cliente; esencialmente consiste en crear, fortalecer y mantener las relaciones de las empresas con sus clientes. (Abad, 2004)

Por otro lado, las condiciones competitivas de los mercados actuales han propiciado que los clientes sean cada vez más exigentes, por ello solo las empresas que les aporten verdadero valor sobrevivirán. Es indispensable que las mismas construyan y fortalezcan relaciones para fidelizar a dichos clientes, de esa manera lograrán un impacto positivo sobre los resultados

económicos de su empresa que se traduce en un crecimiento sostenido a través del tiempo. (Abad, 2004)

### **1.5.3. Plan de mercado**

#### *1.5.3.1. Segmentación del Mercado*

La segmentación de mercado es “la desintegración del mercado en diferentes segmentos de compradores en base a sus necesidades, y que podrían demandar productos o mezclas de marketing distintos” (Kotler & Armstrong, 2003, pág. 269).

De igual manera afirman que:

En el caso del marketing de consumidores, las principales variables de segmentación son las geográficas, demográficas, psicológicas y conductuales. En la segmentación geográfica, el mercado se divide en diferentes unidades geográficas como naciones, regiones, estados, municipios, ciudades o barrios. En la segmentación demográfica, el mercado se divide en grupos con base en variables demográficas como edad, género, tamaño de la familia, ingresos, ocupación, escolaridad, religión, raza, generación y nacionalidad. En la segmentación psicológica, el mercado se divide en diferentes grupos con base en la clase social, el estilo de vida o características de personalidad. En la segmentación conductual, el mercado se divide en grupos con base en el conocimiento, actitudes, usos o respuestas de los consumidores a un producto (Kotler & Armstrong, 2003, pág. 270).

#### *1.5.3.2. Mercados Meta*

“Los mercados escogidos como meta son grupos de personas para las cuales la empresa crea y mantiene una mezcla de marketing que cubra en forma específica las necesidades y preferencias de ese grupo” (Pride & Ferrel, 2014, pág. 42). Es importante evaluar si la empresa cuenta con los recursos necesarios para elaborar una mezcla de marketing que satisfaga las necesidades de un mercado específico, así como también analizar el número de competidores que se encuentran en ese mercado.

#### *1.5.3.3. Posicionamiento de Mercado*

El posicionamiento “indica lo que los consumidores piensan de las marcas propuestas actuales en un mercado” (McCarthy & Perrault, 2001). Si un gerente de mercadeo desea posicionar correctamente su producto debe lograr que éste sea deseable, compatible, aceptable y relevante para el mercado meta en comparación con el ofrecido por la competencia; cuando un producto se encuentra bien posicionado significa que los consumidores perciben que éste se adapta perfectamente a sus necesidades, provocando así un fuerte y alto grado de lealtad hacia el mismo. El posicionamiento también puede ser definido de la siguiente manera:

El modo en que éste es definido por los consumidores según atributos especiales (el lugar que ocupa el producto en la mente de los consumidores con respecto a otros productos). El posicionamiento conlleva la implantación de los beneficios únicos de la marca y de la diferencia respecto a la competencia en la mente de los consumidores. (Kotler P. , 2000, pág. 328)

En resumidas cuentas, el posicionamiento es utilizado para diferenciar un producto y/o servicio, además de asociarlo con los atributos deseados por el consumidor. Para ello, se requiere tener una idea realista sobre lo que opinan los clientes, de lo que ofrece la compañía y también saber lo que se quiere que los clientes piensen de la mezcla de marketing y de la de los competidores.

Ahora bien, para llegar a esto se requiere de investigaciones formales de mercado, para después graficar los datos que resultaron y obtener un panorama más visual de lo que piensan los consumidores de los productos de la competencia. Por lo general, la posición de los productos y servicios depende de los atributos que son más importantes para el consumidor meta. Al preparar las gráficas para tomar decisiones con respecto al posicionamiento, se pide al consumidor su opinión sobre varias marcas y entre ellas su marca “ideal”. Esas gráficas son los mapas perceptuales y tienen que ver con el “espacio del producto), que representan las percepciones de los consumidores sobre varias marcas de este. (Stanton, Etzel, & Walker, 2002)

#### *1.5.3.3.1. Tipos de Posicionamiento*

El posicionamiento que ocupa una empresa en la mente de consumidores y usuarios puede agruparse en diversos tipos o clases, este puede efectuarse a través de los atributos, aplicaciones y calidad del producto y/o servicio. (Kotler P. , Marketing Management, 2000)

Éste puede derivarse también los beneficios, categorías y demás aspectos ligados a un bien. En este sentido, para ofrecer una clasificación completa se incluyen ambos criterios que se describen seguidamente:

Posicionamiento por atributo: Indica que una empresa se posiciona según un atributo como el tamaño o el tiempo que lleva de existir. Posicionamiento por beneficio: En este reglón, el producto o servicio se posiciona como el líder en lo que corresponde a cierto beneficio que los demás no dan. Posicionamiento por uso o aplicación: Establece que el producto o servicio se posiciona como el mejor en determinados usos o aplicaciones. Posicionamiento por competidor: Se afirma que el producto o servicio es mejor en algún sentido o varios en relación con uno o varios competidores. Posicionamiento por categoría de productos: Indica que el producto se posiciona como el líder en cierta categoría de productos. Posicionamiento por calidad o precio: En este caso, el producto o servicio se posiciona como el que ofrece el mejor valor; es decir, la mayor cantidad de beneficios a un precio razonable. (Stanton, Etzel, & Walker, 2002)

En resumen, una empresa está en la necesidad de estudiar constantemente su grado de posicionamiento en que se encuentra, ya que el ámbito donde se desarrollan varía a ritmo acelerado y, por lo tanto, es conveniente actualizar los procesos, métodos y sistemas para ofrecer productos y servicios, cuyas características, usos y calidad exceda a la de los competidores.

#### *1.5.3.3.2. Metodología del Posicionamiento del Mercado*

Para lograr un posicionamiento efectivo en el mercado se hace indispensable que las organizaciones realicen un conjunto de pasos con el objeto de orientar los procesos operativos y administrativos a las exigencias de los consumidores y/o usuarios. En tal sentido se indica la metodología del posicionamiento, la cual se resume en cuatro (4) aspectos básicos:

Identificación del mejor atributo en los productos y servicios ofrecidos. Conocimiento de la posición de los competidores en función a ese atributo. Decisión sobre la estrategia en función de las ventajas competitivas. Comunicación del posicionamiento al mercado a través de la publicidad. (Kotler P. , Marketing Management, 2000)

De esta manera hay que tomar en cuenta que el posicionamiento exige que todos los aspectos tangibles de producto, plaza, precio y promoción apoyen la estrategia de posicionamiento que escoja. Es por eso por lo que consideran que para competir a través del posicionamiento existen tres (3) alternativas estratégicas:

- Fortalecer la posición actual en la mente del consumidor.
- Apoderarse de la posición desocupada.
- Desposicionar o reposicionar a la competencia.

Simplemente, el procedimiento para consolidar el posicionamiento en el mercado implica que una organización determine los aspectos particulares de cada bien o servicio que se ofrece para identificar cuáles son los atributos que los distinguen de sus competidores y, de esa manera, establecer las estrategias para captar la atención de los clientes que afiancen la posición actual, se incremente ya sea tomando parte de la demanda insatisfecha o del posicionamiento ocupado por los competidores, lo cual sería determinante de la competitividad.

#### *1.5.3.4. Mercadeo Farmacéutico*

Puede definirse como aquellas acciones de mercadeo en torno a productos del sistema sanitario, desde dentífricos hasta productos de cuidado personal o de belleza pasando por las píldoras del dolor de cabeza. Además de tener una responsabilidad social cada vez mayor, concede una relación más cercana entre profesionales y pacientes gracias a su aplicación en el mundo digital; es por esta razón por la que es necesaria la introducción de profesionales bien cualificados para llevar a cabo la promoción de estos productos y servicios entre los consumidores. No debemos olvidar que estamos hablando de productos para la salud, el cual no podrá convertirse en actividades de juego, por esta razón, el marketing farmacéutico es responsable y comprometido (Galiana, 2018).

#### 1.5.3.5. *Go to Market*

Es una estrategia comercial “que se escucha cada día más para atender efectiva y eficientemente al mercado. Es una fórmula que genera una ventaja competitiva y ahorros en cada uno de los segmentos de clientes”:

Ventaja Competitiva: Se logra al segmentar a los clientes de acuerdo con sus preferencias, necesidades y características homólogas. Se entrega a cada grupo una oferta de valor de acuerdo con el portafolio de productos de la empresa y los procesos de atención, captación y entrega más adecuados. Ahorros: Se consiguen al enfocar estratégicamente los recursos a los diferentes segmentos de clientes, al mismo tiempo que se alinean los recursos con actividades redundantes o sin valor de mercado. (Maes & Entee, *Go To Market: La estrategia de los líderes en la industria de consumo*, 2016)

También puede definirse como:

El puente que une la estrategia de una compañía con experiencias de cliente excepcionales. Es una ola de cambios tecnológicos y de transformación, sobre todo orientados al cliente, que está alterando el nivel de sofisticación con el que las empresas despliegan sus capacidades comerciales. (IVC, 2018)

La estrategia del Go to Market debe contar con la participación de diversas áreas de la empresa tales como ventas, mercadotecnia, trade marketing, R&D, IT, finanzas, cadena de suministro (Supply Chain), recursos humanos, entre otras. (Storecheck, 2018)

Esta estrategia puede plasmarse en dos pasos, de acuerdo con Maes y Entee (2016):

Paso 1: Segmentación exitosa

Cualquiera puede segmentar; el reto es hacerlo mejor que la competencia. Frecuentemente, las empresas definen una segmentación de clientes propenso a un uso operativo, pero con un deficiente enfoque comercial, sin un trasfondo estratégico ni intenciones comerciales (prioridad, ofertas, precios, portafolios, etc.). Además, estas clasificaciones de clientes rara vez contemplan atributos como rentabilidad o potencial de los clientes, para habilitar la definición de una propuesta de valor específica. (Maes & Entee, 2016)

Un ejemplo de esto sería:

Generalmente los autoservicios caen en el segmento de clientes estratégicos; sin embargo, no todos venden grandes volúmenes, ni generan altos márgenes. Si se trata a todos de igual forma, habrá autoservicios que absorban mayor cantidad de recursos de lo que realmente necesitan. Pero si definimos lineamientos claros y ejecutables, que permitan diseñar ofertas de valor adecuadas para cada segmento, podemos asegurar un buen servicio de forma rentable. (Maes & Entee, 2016, pág. 2)

#### Paso 2: Oferta de servicio rentable

La oferta de servicio ideal es la que será reflejada por los clientes. Luego de la segmentación adecuada, es necesario diseñar una oferta de servicio que satisfaga las necesidades de los clientes de forma más rentable, aumente el nivel de servicio y, como resultado de esto, se genere más ventas. (Maes & Entee, 2016)

Es de esta manera que:

La oferta de servicio define las condiciones y criterios bajo los cuales una empresa busca atender a sus clientes. Esto puede ser por segmento o a la medida, en el caso de clientes grandes o clave. Esta 100% ligado a incrementar el “fill rate” o tasa de reabastecimiento. La oferta de servicio puede incluir: tiempo de entrega, “fill rate” objetivo, manejo de citas, criterios de rechazo, manejo de cancelaciones y cambios de fecha en pedidos, condiciones de entrega, entre otras (Maes & Entee, 2016, pág. 3).

Cuando existe una falta de una oferta de servicio o con una definición equivocada según el segmento al que queremos alcanzar, es probable que surjan problemas serios: “alto estrés operativo, constantes sobre esfuerzos para sacar adelante la venta, entre otros. Estos problemas se atacan delineando las reglas del juego (oferta de servicio) y habilitando el proceso para cumplir con esas reglas (proceso orden a cobro)” (Maes & Entee, 2016).

#### *1.5.3.6. Principales Conductores*

Estas oportunidades de nuevo negocio surgirán a través de tres drivers principales:

- a) El Customer Journey: En un mundo más transparente, la manera en que los consumidores compran productos y servicios en los últimos tiempos ha cambiado



drástica y rápidamente. La revolución de la experiencia del cliente ha afectado a todas las industrias, tanto en B2C (Business to Consumer) como en B2B (Business to Business). El cliente representa la piedra angular del éxito, y su confianza es una fuente crítica de ventaja competitiva.

- b) La analítica de datos: es la evolución de datos “inteligentes”, análisis avanzado y modelado, y otras herramientas capaces de dar un enfoque cada vez más sofisticado al segmentar y analizar la información y su llegada a los clientes. El concepto de segmentar los mercados por geografía o tipo de cliente ha existido por décadas (IVC, 2018).

Lo que es diferente ahora es que las tecnologías digitales y móviles permiten el acceso y el análisis de enormes cantidades de información de ventas y marketing a un nivel más microscópico que nunca. Las empresas pueden recopilar de forma rápida y eficiente datos de campo sin un ejército de especialistas en TI o expertos en datos.

- La globalización: Ha cambiado el panorama competitivo en cada mercado, ha abierto otros nuevos y expandido la producción offshore lo cual ha reducido los costes de los productos en países desarrollados.

Está llevando a los competidores extranjeros a la puerta de las empresas locales.

Ha acortado los ciclos de vida de los productos y ha acelerado los cambios en los gustos y necesidades.

En economías emergentes ha sido acompañada de un crecimiento de la riqueza y, en consecuencia, estos mercados representan una enorme fuente de crecimiento.

#### *1.5.3.7. Pasos para desarrollar una estrategia Go to Market*

Para obtener una estrategia Go to Market exitosa es necesario emplear ciertos componentes y seguir diferentes pasos: (IVC, 2018)

Hay que definir el mercado, es importante que seas concreto en los prospectos a los que deseas dirigirte. Ten en cuenta el tamaño de empresa y otros factores que definan a tu comprador ideal. Así, podrás identificar y clasificar a tus clientes por dichas variables, centrándote en aquellas personas que toman las decisiones. Aprovecha esta información para

crear perfiles de prospectos, detallando sus necesidades específicas, hábitos de compra y otros datos que permitan cualificarlos.

Determina tu propuesta de valor, construyendo sobre tus prospectos, aclara el mensaje que se quiere comunicar. Estructura las mejores funcionalidades o servicios de la oferta y evalúa lo bien que cubren las necesidades de tus clientes potenciales. Es sí, cuando valores los resultados obtenidos, ten en cuenta que cada prospecto muy probablemente responderá de una manera ligeramente distinta.

Identifica los objetivos a conseguir y marca un cronograma de acciones para lograrlos; establece fechas para cada acción y también fechas específicas para ajustar cada objetivo. La mejor opción es enfocarse en 3 a 5 elementos procesables a la vez.

La implicación de todas las áreas de la empresa, esto es crucial para la consecución de cada objetivo, debe estar alineadas y trabajar en la misma dirección, siguiendo el mismo plan estratégico de Go-To-Market. El equipo de ventas deberá establecer una estrategia para abordar el territorio, atacando canales directos e indirectos. La gestión de pipeline o embudo de ventas es clave, siendo la especialización la mejor forma de impulsar la ratio de conversión en clientes. Para garantizar el éxito, tanto el coaching como el mentoring continuo al equipo comercial son otras iniciativas recomendables. El área de marketing, por otra parte, tiene que barajar los distintos canales para llegar a los clientes potenciales: SEO, búsqueda pagada, email, búsqueda orgánica basada en contenido, redes sociales y, por qué no, publicidad tradicional de pago. Entonces, debe elegir el mejor o los mejores para comunicarse con los prospectos y transmitir la propuesta de valor cuando corresponda (según el punto en el que se encuentre el cliente potencial en el proceso de decisión de compra, reflejado en el embudo de ventas).

Realizar una gran inversión en recursos y tiempo; esto ya que la empresa se enfrenta a un nuevo escenario de complejidad en el que intervienen diversos factores y agentes: los clientes, los productos, sus precios y los diferentes canales y mercados a los que se va a dirigir cada producto. Parte de los esfuerzos se destina en dar a conocer la oferta de productos de la empresa al público objetivo y conseguir, en última instancia, captar clientes de la competencia o de otros sectores en los que se introduce mediante un nuevo producto (capaz de satisfacer necesidades hasta ahora no cubiertas) para copar un nicho de mercado. Los

recursos también se emplean en la imagen de marca y en la fuerza del posicionamiento, en lo que las empresas deben trabajar para lograr el dominio del sector y protegerse de la huida de sus clientes hacia otros competidores.

Recopilación y análisis de los datos; debido a la ausencia de datos sobre el mercado, clientes potenciales y productos más interesantes para el lanzamiento es preciso emprender este paso para que cada departamento pueda trabajar eficazmente en la estrategia de Go-To-Market, sin incertidumbre. Es necesario que la empresa tenga clara su filosofía y la estrategia que quiere seguir para poder, llegando el momento, realizar los cambios y adaptaciones empresariales y de producto pertinentes para satisfacer las necesidades surgidas de los clientes potenciales. Utilizar un sistema de CRM para almacenar información y ajustar el embudo de ventas sirve para convertir prospectos en clientes más rápidamente. La automatización del marketing no sólo estructura conversaciones y crea la senda a seguir por los perfiles de prospectos, sino que además evalúa la efectividad de las acciones emprendidas por la organización. Los departamentos de marketing y ventas deben trabajar de la mano para conseguir los mejores resultados, ya que la mensajería o comunicación efectiva depende de la retroalimentación de las reuniones de ventas y las buenas interacciones de ventas se basan en los datos de respuesta de los prospectos recogidos en la herramienta de automatización de marketing.

#### *1.5.3.8. Barreras en la estrategia Go to Market*

Las barreras que se suelen encontrar al aplicar estas estrategias son: (IVC, 2018)

Digital Selling: lo que los clientes demandan no solo se ha visto afectado por la transformación del mercado, sino que también se ha visto cambios en la manera de vender. Es claro preguntarse ¿Por qué seguimos vendiendo como antes, si hoy en día tenemos nuevas herramientas de gestión? Indudablemente, las personas y el contacto humano son indispensable en determinados procesos de venta, pero deben apalancarse en las nuevas tecnologías para garantizar la mejor experiencia de cliente.

La brecha entre marketing y ventas: esta irá creciendo a medida que las empresas no tomen medida al respecto.

Los departamentos de marketing se suelen construir alrededor del “lead” donde el comprador individual avanza por su embudo hasta que esté listo para comprar. En cambio, los vendedores hablan de cuentas, hablan de clientes. No hablan de leads. Los comerciales piensan en cómo van a ganar cuentas, en cómo van a mantenerlas y a hacerlas crecer.

Los presupuestos de marketing han cambiado: habitualmente la proporción en “Marketing dollars” es 75-25 offline-online, era la proporción habitual, pero esto ha cambiado, dando la vuelta por completo a 25-75, a pesar de ello, es importante estudiar si la empresa ha integrado todas estas nuevas herramientas, en la cual se invierte cada día más.

Inteligencia de Cuentas: es cada vez más escasa la actualización del CRM con la data diaria de trabajo, es decir, es muy poco el enriquecimiento de la inteligencia de cuenta y de cliente que se recaba día a día.

El ecosistema de decisión de compra: en el pasado el comprador de productos o servicios solía ser alguien del departamento de compras. Actualmente, el comprador casi nunca es una sola persona, este ahora suele ser parte de todo un equipo de decisión. Según Forrester Research hay aproximadamente 6,8 personas involucradas en la toma de decisión de compra entorno B2B. Cuanto mayor sea el trato que cerrar, más personas, departamentos y disciplinas estarán involucrados.

Zona de confort equipos de venta: los representantes de venta en general, no les gusta salir de su zona de confort, ya que con poco esfuerzo podrán llegar a su cuota o parte importante de ella. Se muestran poco interesados en aprender o desarrollar un pitch de negocio con el que llegar a más influenciadores dentro de una misma cuenta. Se conforman siempre con sus compradores habituales de competencias más técnicas y que no tienen visión de negocio.

El perfil y tamaño adecuado para el equipo comercial: adecuar los recursos correctos a cada territorio es fundamental. El desarrollo de las actitudes y buenas prácticas a través de formación y motivación continúa, por desgracia no suele ser lo más habitual.

*Pipeline*: los equipos de ventas debido a la presión a la que se les somete, muchas veces con cuotas nada realistas, se ven en la necesidad de crear oportunidades a final de cada trimestre de manera oportunista. Como no se convierte en venta, se crea un conflicto grave que impacta a toda la compañía.

Nuevo perfil de *partner*: originalmente tras el surgimiento de las nuevas tendencias en IoT (*Internet of the thing*), *Fintech*, inteligencia artificial, APIs; se deben redefinir cuáles son los socios óptimos para nuestro negocio, adecuándolos a los nuevos portafolios de productos y servicios.

#### **1.5.4. Mix de marketing**

##### *1.5.4.1. Mezcla de Marketing*

La gerencia de mercadeo debe elaborar una mezcla de marketing que se ajuste a las necesidades del mercado elegido. Para ello es necesario recabar información actualizada sobre estas necesidades, la cual puede incluir datos relacionados con edad, ingresos, razas, género y educación de las personas del mercado meta; también las preferencias que éstos tengan por los diseños, características, colores y texturas de los productos; sus actitudes hacia el producto, servicios, anuncios y precios de la competencia y la frecuencia e intensidad con que usan el mismo. De esta manera, ya obtenida dicha información, los gerentes de mercadeo tendrán la capacidad de elaborar un sistema de productos, precios, distribución y promoción que satisfaga las necesidades del mercado meta (Pride & Ferrel, 2014).

Por esto, también podemos resaltar, que a fin de simplificar la selección de la mezcla de marketing es conveniente reducir todas las variables de esta a lo que han llamado las cuatro P: producto, plaza, precio y promoción. Estas cuatro P permiten entender las cuatro partes de la mezcla de marketing y su orientación hacia determinados clientes, es decir, al mercado meta. El cliente no forma parte de la mezcla de marketing, pero debería ser el objetivo de todas las actividades de marketing (McCarthy & Perrault, 2001). A continuación, se detallan las actividades que conforman las cuatro P a fin de comprender claramente las decisiones relacionadas con la mezcla de marketing:

##### *1.5.4.1.1. Producto*

Es la oferta de una empresa, lo cual puede ser una mercancía, un servicio o una idea que se crea para la satisfacción de las necesidades de un mercado meta. Es muy importante concebir la idea de producto como la satisfacción potencial del cliente; esto puede exigir una oferta total del producto que combine un servicio excelente, un bien físico con las características adecuadas, instrucciones útiles, un empaque cómodo, una garantía confiable y quizá, un

nombre comercial que haya satisfecho al cliente en algún momento. La empresa debe estar capacitada para el desarrollo y creación de nuevos productos, modificar los existentes y, si es necesario, suspender la producción y comercialización de aquellos que ya no sean del agrado de los compradores y que no generen utilidades aceptables, si quiere seguir teniendo un grupo de productos capaz de satisfacer necesidades (McCarthy & Perrault, 2001).

#### *1.5.4.1.2. Plaza*

La plaza se ocupa de las decisiones necesarias para hacer llegar el producto al mercado meta, es decir, poner los bienes y servicios en la cantidad y en el lugar conveniente cuando el consumidor los desee; así mismo, debe mantener los inventarios globales, los costos de transporte y almacenaje a niveles mínimos. Un producto es inservible al cliente cuando no es accesible en el momento y en el sitio donde él lo requiere (Pride & Ferrel, 2014).

De esta manera, el producto llega al público a través de un canal de distribución que el gerente de mercadeo determina, este puede ser directo o indirecto. El canal de distribución directo consiste en que el fabricante personalmente le haga llegar el producto al usuario o consumidor final; muchas veces, las empresas deciden implementar este canal de distribución porque piensan que serán capaces de hacerlo mejor que los intermediarios, desean tener el control absoluto del mercado y para ahorrar costos (Pride & Ferrel, 2014).

En contraste, el canal de distribución indirecto implica decidir el número de intermediarios que se van a utilizar para llevar el producto al consumidor final, a veces el sistema resulta complejo, pues intervienen más detallistas y mayoristas. Así se tiene la distribución exclusiva, selectiva e intensiva, que se explican a continuación:

La distribución exclusiva consiste en hacer llegar el producto al mercado a través de un solo intermediario en una región geográfica. Para esta modalidad se establece un acuerdo de exclusividad, en el cual el intermediario acepta no comercializar marcas de otros fabricantes. Desde el momento en que un fabricante concede derechos exclusivos de distribución, espera obtener estrategias de venta más agresivas y que sus intermediarios tengan mayores conocimientos sobre sus productos. Esta distribución necesita de un alto grado de asociación entre el fabricante y el intermediario.

La distribución selectiva consiste en hacer llegar al mercado el producto utilizando más de un intermediario, pero solo aquellos que puedan ofrecer una atención apropiada al producto. La mayoría de las veces las empresas aprovechan esta estrategia para obtener alguna ventaja sobre la distribución exclusiva y alcanzar una cobertura de mercado adecuada, con mayor control y menores costos que con la distribución intensiva.

La distribución intensiva consiste en vender bienes y servicios a través de tantos puntos de ventas como sea posible, es decir, este tipo de distribución requiere que todos los establecimientos y más de un canal lleguen al mercado meta; generalmente se necesita aplicar este sistema para los productos de uso común y para los insumos industriales.

Dentro de este punto de vista, actualmente es muy común el intercambio de bienes y servicios a través de internet. Sin embargo, aunque no todos los consumidores están dispuestos a comprar los productos a través de este medio o tienen posibilidades de hacerlo, el número de clientes que utilizan las modernas tecnologías de la información aumenta cada día más y esto ha impulsado a muchas empresas a evaluar cómo ofrecer más valor a su mercado meta. Si el gerente de mercadeo maneja varios mercados meta, puede que necesite diferentes canales de distribución o cambiar el tipo de distribución para poder brindarles la atención a sus clientes.

#### *1.5.4.1.3. Promoción*

Consta en dar a conocer el producto adecuado al mercado meta o a otros que se encuentren en el canal de distribución. Es comunicar información entre el vendedor y el comprador potencial u otros miembros del canal para que influyan en las actitudes y en el comportamiento de estos, reforzar las actitudes o relaciones actuales que propicien un comportamiento positivo, así como también aumentar el conocimiento que tienen las personas acerca de la empresa (Pride & Ferrel, 2014).

En virtud de ello, la mezcla promocional depende de lo que la empresa desea lograr, de tal forma, la misma debe definir claramente sus objetivos promocionales apoyándose en los tres objetivos básicos de la promoción: informar, persuadir y recordar, los cuales se describen a continuación:

Principalmente, informar consiste en dar a conocer el producto a los consumidores potenciales para que estos lo adquieran, si el producto es nuevo la empresa solo debe darlo a conocer y demostrarle al cliente que el mismo logra satisfacer sus necesidades mejor que cualquier otro. Si el competidor ofrece productos similares, la empresa necesitará en segundo lugar, persuadir a los consumidores, concibiendo actitudes favorables para convencer a los mismos de que obtengan el producto y sigan haciéndolo después. Y finalmente es conveniente el objetivo de recordar, ya que si el mercado meta posee buenas referencias de la empresa y mantiene excelentes relaciones con esta y hacia su mezcla de marketing; dicho objetivo se logra recordándole a los consumidores la satisfacción que les produjo utilizar el producto. Con respecto al método promocional que debe ser aplicado, el gerente de mercadeo puede escoger entre varios: venta personal, venta masiva y promoción de ventas. Generalmente utiliza una combinación de los métodos de acuerdo con las virtudes y restricciones de cada uno de ellos, es importante que los administre y coordine como un todo y no como partes aisladas.

La venta personal es una comunicación entre vendedores y compradores que habitualmente se realiza de manera personal y, en algunos casos, puede darse vía telefónica. La misma le permite al vendedor obtener una retroalimentación para adaptar la mezcla de marketing a cada cliente potencial. En ocasiones resulta muy costosa y se hace esencial combinarla con la venta masiva y con la promoción de venta.

La venta masiva no es tan flexible como la venta personal, pero resulta la mejor opción cuando el mercado meta es grande y disperso. La publicidad comercial es el principal modo de la venta masiva; es una exposición de ideas, bienes o servicios realizada por parte de un patrocinador específico a través de revistas, periódicos, radio, televisión, letreros, correo directo e internet; la misma es pagada e impersonal. También existe otro modo de la venta masiva, esta se le conoce como publicidad no pagada, la cual es cualquier exposición no personal de ideas, bienes o servicios que se realiza de forma gratuita; quienes la efectúan reciben una remuneración y tratan de llamar la atención hacia la empresa y sus ofertas sin pagar los costos de los medios empleados.

La promoción de ventas son todas aquellas actividades que incentivan al consumidor o a intermediarios a comprar el producto; esta puede realizarse mediante la entrega de cupones,



materiales en el punto de compra, muestras, letreros, catálogos, artículos promocionales, eventos patrocinados, boletines y premios. En comparación con otros métodos, éste puede ejecutarse rápidamente y producir resultados en poco tiempo.

#### 1.5.4.1.4. Precio

Es el valor que se le otorga a un bien o servicio para su intercambio. Los consumidores perciben como lo que deben dar a cambio de los beneficios que le ofrece el producto. De acuerdo a los objetivos organizacionales, el gerente de mercadeo debe formular una serie de objetivos y políticas para la fijación de precios; éstas habrán de explicar “cuán flexible serán los precios, en qué nivel serán establecidos a lo largo del ciclo de vida del producto, a quien, y cuando se concederán los descuentos y las rebajas, y como se manejarán los costos de transporte” (McCarthy & Perrault, 2001). Es necesario estimar también la reacción del consumidor al cambio de precio del bien o servicio. Conforme a esto, los objetivos para la fijación de precios pueden estar orientados a la utilidad, a las ventas o al estado de la situación actual, a través de cada uno de ellos la compañía puede obtener distintos resultados como los que se muestran en la Figura 2:

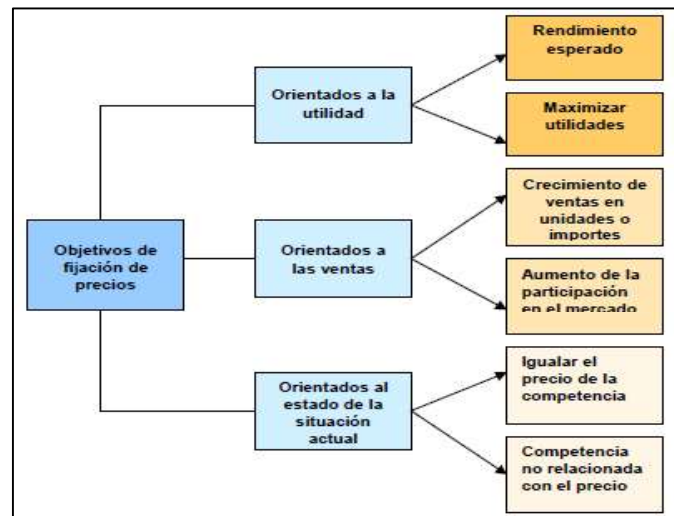


Figura 2. Objetivos posibles de la fijación de precios.

Objetivos orientados a las utilidades: desde el momento que el gerente de mercadeo establece para su empresa objetivos orientados a la obtención de utilidades, puede enfocarse en obtener el rendimiento esperado o lograr maximizar las utilidades. El rendimiento esperado establece como propósito un nivel específico de utilidades que puede estar basado en un porcentaje

sobre la inversión o las ventas. La maximización de las utilidades busca obtener la mayor utilidad posible ajustando el precio al valor máximo que soporte el mercado (Pride & Ferrel, 2014).

Objetivos orientados a las ventas: este objetivo busca alcanzar algún nivel de ventas en unidades e importes o participación en el mercado, sin relación con las utilidades. Enfocarse en el crecimiento de las ventas implica que, aunque la empresa vea decaer sus utilidades las ventas seguirán aumentando; sin embargo, actualmente la mayoría de los ejecutivos les prestan mayor atención a las utilidades que a las ventas. Los objetivos de participación en el mercado son muy frecuentes, a veces las compañías buscan obtener cierto porcentaje de un mercado sin obtener ganancias, para ello ofrecen sus productos a precios bajos, pues confían en que para obtener un mayor porcentaje de participación en el futuro se necesita sacrificar las utilidades en el corto plazo (Pride & Ferrel, 2014).

Objetivos orientados al estado de la situación actual: al encontrarse satisfechos con su participación de mercado y con sus utilidades, los gerentes de mercadeo suelen optar por igualar el precio de la competencia o competir en los aspectos de la mezcla de marketing no relacionados con el mismo. Esto se hace común cuando el mercado en su totalidad no se encuentra en crecimiento. (Pride & Ferrel, 2014)

#### 1.5.4.2. Estrategias del marketing farmacéutico

Para poder llevar a cabo el marketing farmacéutico se deben plantear distintas estrategias que a continuación se detallan:

Tabla 3.  
*Estrategias de marketing*

<b>Estrategias</b>	<b>Descripción</b>
Servicios online	Las consultas online al servicio farmacéutico, es una opción entre muchas, gracias a la posibilidad de conversación multicanal entre los médicos y pacientes. La tecnología ha acercado la comunicación médico-paciente abriendo nuevas oportunidades para el marketing farmacéutico. Los pacientes ya están registrando sus historias médicas en portales online, así como al tiempo

	comparten sus experiencias con otros usuarios a través de apps especializadas.
Ferias y eventos	Visibilidad en eventos y congresos organizados o patrocinados por la empresa, dando invitación a toda la comunidad del ramo de la salud. Esto permitirá dar a conocer los distintos productos en un mismo día, enseñando el producto mostrando su efectividad y beneficios, mientras al tiempo comercializamos con ellos
Página web	Tener una página web amigable al consumidor donde pueda navegar de forma fácil, encontrando todo lo que desee buscar, dando como resultado un cliente fiel a la marca o producto. Las redes sociales se han convertido en el aliado perfecto para los productos del área farmacéutica, donde estas realizan las mejores estrategias de marketing. Su mejor beneficio es poder conocer más a fondo al consumidor, el cual interactúa con el producto generando las opiniones necesarias en tiempo real.
Anuncios	A través de anuncios en la web, se emplean distintas estrategias de marketing con publicidades en los distintos portales especializados como Google Ads. Pese a que existen normas que regulan la publicidad sobre medicamentos, el contenido de la publicidad debe ajustarse a la ficha técnica del medicamento y fomentar su buen uso y no engañar al consumidor.
Análisis comercial	El análisis avanzado de los datos permite aumentar el valor comercial. La industria farmacéutica tiene en su poder grandes cantidades de información relacionada con la salud, dando un punto a favor, ya que con esto podría mejorar estrategias de generación de contenido hacia el target, analizar las conversaciones que se mueven en internet y ampliar el conocimiento de mercado examinando los perfiles de los usuarios y visualizando qué demandan y qué opiniones tienen. Esto dará grandes oportunidades para crear valor.

Fuente: Galiana (2018)

## **2. METODOLOGÍA**

En el presente capítulo se detalla la metodología que va a ser empleada en el presente trabajo de investigación, el cual incluye los métodos de investigación a emplear, las técnicas, el tipo de muestreo, tamaño de muestra y diseño de la encuesta.

### **2.1. Metodología de la Investigación**

La metodología es el conocimiento del método, mientras que el método es la manera generalizada la cual se emplea para abordar un problema, y aunque resulte redundante, el camino fundamental que se emplea en la investigación científica para obtener conocimiento científico es el método científico (Arias, 2012).

### **2.2. Métodos de Investigación.**

#### **2.2.1. Método Deductivo**

En el método deductivo, se frecuenta expresar que pasa de lo general a lo particular, de forma que iniciando de enunciados de carácter universal y utilizando instrumentos científicos se llega a una conclusión de tipo particular (Gomez, 2003). Este método se empleará en el presente trabajo de investigación, ya que partimos de leyes generales aceptadas y llega a un hecho específico, el cual referimos a la intención de implantar estrategias que aumenten las ventas en el sector farmacéutico.

Para la presente investigación se aplicará el método deductivo, para precisar las posibilidades y beneficios que pueden obtener la industria farmacéutica con la aplicación de estrategias Go to Market.

### **2.3. Técnicas de Investigación**

Las técnicas de investigación constituyen la estructura que organiza la investigación, por lo cual, se hace indispensable en el proceso de investigación científica. (Mantilla, 2006)

#### **2.3.1. Técnica Documental**

Esta técnica permite la extracción de información para expresar las teorías que sustentan el estudio de los fenómenos y procesos. Comprende el uso de instrumentos definidos según la

fuente documental a que hacen referencia (Mantilla, 2006). Esta técnica es empleada para plasmar los datos teóricos necesarios para la elaboración del presente trabajo de investigación.

### **2.3.2. Técnica de Campo**

La técnica de campo otorga la observación directa con el objeto de estudio, la recolección de testimonios que permitan contrastar la teoría con la práctica en la búsqueda de la verdad objetiva (Arias, 2012).

Estas técnicas permiten diferentes procedimientos que se detalla a continuación:

#### *2.3.2.1. Observación*

La observación consiste en visualizar a través del sentido visual, en forma sistemática, cualquier hecho, fenómeno o situación que surja en la naturaleza o sociedad, basado en unos objetivos de investigación previamente establecidos (Arias, 2012). Para la presente investigación, se aplicará la presente técnica en el momento que se realice la encuesta en cada establecimiento seleccionado.

#### *2.3.2.2. La Encuesta*

Esta técnica pretende obtener información que provee un grupo o muestra de sujetos con respecto a sí mismos, o en relación con un tema en particular (Arias, 2012). Aplicándose en la presente investigación de modo personal, tanto a los clientes de distintas cadenas de farmacias, como también a los trabajadores de una de ellas.

La encuesta tendrá relación con los objetivos de la investigación, y estará estructurada en cinco bloques los cuales son:

- a) Información personal.
- b) Información sobre el conocimiento de la farmacia.
- c) Información sobre gustos y preferencias.
- d) Información sobre la aceptación del servicio.

El cuestionario contará con preguntas cerradas y de selección múltiple, para facilitar la tabulación y análisis de las variables.

Para la medición y graduación de la información recolectada, se utilizarán cuatro escalas de medición: nominal, ordinal, razón e intervalos. Permitiendo valorar las necesidades, gustos y preferencias del cliente interno y externo de las cadenas de farmacias.

### 2.3.2.3. *Aplicación de Pre-Test*

Considerando que ya se ha diseñado el cuestionario es necesario, antes de aplicar la encuesta es necesario determinar la confiabilidad y validez del instrumento de recolección de datos por medio del alfa de Cronbach, “indica si un instrumento mide de forma adecuada las variables que se pretenden evaluar con facilidad y eficiencia” (Bojórquez, López, Hernández, & Jiménez, 2013).

El propósito es verificar si el cuestionario ha sido correctamente elaborado y si es claro para los encuestados y encuestadores. Por ello, se realizaron 20 encuestas piloto en dos reconocidos centros comerciales del norte de la ciudad de Quito, el cual tienen en sus instalaciones cadenas de farmacias; estas se aplicaron tanto a trabajadores como a clientes de la industria farmacéutica.

Para determinar la confiabilidad, validez y fiabilidad de las preguntas que conforman la encuesta, se aplicó como medio de respuesta la escala de Likert.

El cálculo del coeficiente del alfa de Cronbach en la consistencia interna de los ítems, se realizó mediante el software estadístico informático SPSS Statistics. Obteniendo los siguientes valores:

Tabla 4.  
*Alfa de Cronbach de cuestionario*

	Alfa de Cronbach	N de elementos
Cuestionario a Clientes	,874	13
Cuestionario a Trabajadores	,887	17

Elaboración: Alex Mena

Según Gonzáles, y Pazmiño (2015) considerar que los distintos ítems del cuestionario presentan confiabilidad, validez y fiabilidad, el coeficiente del instrumento debe ubicarse dentro del límite de 0,7 a 0,9. Como se puede observar el coeficiente de alfa de Cronbach

del cuestionario para clientes y trabajadores, es superior al 0,8, lo que significa una correlación interna adecuada.

## **2.4. Universo y Muestra**

### **2.4.1. Universo**

Es el grupo teóricamente especificado de los elementos del estudio cuyas características serán investigadas, puede ser finito o infinito (Mantilla, 2006).

El universo de estudio para la realización de este trabajo de investigación son las personas que residen el sector norte de Quito, conformado por 265.509 personas.

El universo para la presente investigación se clasificará en:

- Cliente Externo: Compuesto por los consumidores potenciales y asiduos de diferentes establecimientos farmacéuticos.
- Trabajadores de la industria farmacéutica: Compuesto por los trabajadores de una corporación que agrupa cadenas de farmacias reconocidas en el país.

Tabla 5.  
*Universo de investigación*

	SECTOR NORTE DE QUITO	265.509
Estrato 1	Clientes Externos	260.709
Estrato 2	Trabajadores de la Industria farmacéutica	4.800

Fuente: INEC; FARCOMED

Elaboración: Alex Mena

### **2.4.2. Muestra**

La muestra es un subconjunto de la población, representativo y finito, la cual se obtiene mediante un proceso, con el objetivo de examinar las propiedades de la población o conjunto original (Mantilla, 2006).

Para la presente investigación el muestreo será estadístico, que se fundamenta en garantizar la representatividad de la muestra a través de la selección que se va a estudiar, analizar o investigar las propiedades del subconjunto de la población o universo (Mantilla, 2006).

Además, se empleará el muestreo estratificado, ya que la población que frecuenta los establecimientos farmacéuticos, son personas con problemas de salud, y esta población además se subdivide en 2 estratos, clientes actuales y clientes internos, para cada uno de estos estratos se calculará un tamaño de muestra independiente.

Para el cálculo de la muestra en ambos estratos se considera la siguiente fórmula:

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

Tabla 6.  
*Muestra de Clientes Externos.*

	<b>Datos</b>	<b>Valores</b>
Población	N	260.709
Intervalo de Confianza	Z	1,65
Error	e	0,1
Porcentaje de Éxitos	p	0,5
Porcentaje de Fracazos	q	0,5
Tamaño de la Muestra	n	68

Elaboración: Alex Mena

Tabla 7.  
*Muestra de Trabajadores de la Industria Farmacéutica.*

	<b>Datos</b>	<b>Valores</b>
Población	N	4.800
Intervalo de Confianza	Z	1,65
Error	e	0,1
Porcentaje de Éxitos	p	0,5
Porcentaje de Fracazos	q	0,5
Tamaño de la Muestra	n	67

Elaboración: Alex Mena

Como se observa en las tablas anteriores, para el cálculo del tamaño de muestra, se ha considerado un intervalo de confianza del 90%, ya que la probabilidad de éxito en la aplicación de las encuestas, según el pre-test aplicado, es de 0.5, en el caso de ambos estratos.



### 3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

#### 3.1. Procesamiento de Datos

Para procesar los datos recolectados a través de la encuesta, se realizó empleando el paquete estadístico SPSS (Statistical Package for the Social Sciences o Paquete Estadístico para Ciencias Sociales).

#### 3.1.1. Análisis de Cruce de Variables

##### 3.1.1.1. Encuesta Clientes Externos

#### Consumo de Medicamento según la edad

Tabla 8.  
*Consumo de medicamento según la edad*

		Medicamento		
		Si	No	Total
Edad	10 - 18 años	2	3	5
	19 - 30 años	0	9	9
	31 - 40 años	5	8	13
	41 - 50 años	22	10	32
	Más de 50 años	9	0	9
Total		38	30	68

Fuente: Procesamiento de Datos SPSS

De las 68 personas encuestadas, los jóvenes de entre 10 y 18 años de edad, solo 2 presentan un consumo regular de medicamentos, mientras que 3 de ellos no compran medicamentos en la farmacia; de los jóvenes adultos encuestados, con edades comprendidas entre 19 y 30 años, ninguno de ellos va a la farmacia a adquirir medicamentos; las personas con edades entre 31 y 40 años, del total de 13 personas, 5 contestaron que si compran medicamentos mientras que 8 van a la farmacia a adquirir otro producto; las personas con edades entre 41 y 50 años, del total de 32 personas, 22 de ellas si se acercan a la farmacia a adquirir medicamento como primera opción entretanto las otras 10 personas van por otro producto a la farmacia; y finalmente las personas con más de 50 años encuestadas, del total de 9 encuestados, todas van por medicamentos a las farmacias.

### Preferencia de Variedad de Productos según su género.

Tabla 9.  
*Variedad de Productos según género.*

		Variedad de Productos		
		Si	No	Total
Género	Masculino	16	8	24
	Femenino	27	17	44
Total		43	25	68

Fuente: Procesamiento de Datos SPSS

En cuanto a la existencia de diferentes gamas de productos según el género de las personas encuestadas, del total de 24 personas masculinas, 16 de ellas contestaron que se dirigen a la farmacia a adquirir estos productos mientras que el resto se dirige a comprar exclusivamente un producto, mientras que del total de las 44 personas del género femenino encuestadas, 27 de ellas contestaron que si se dirigen a la farmacia por la variedad de diferentes productos en existencia como primera opción y 17 comprará otro rubro; lo que quiere decir que las personas del género masculino y femenino tendrá mayor propensión a adquirir la variedad de productos que ofrecen los establecimientos farmacéuticos.

### Presupuesto según la edad.

Tabla 10.  
*Presupuesto según la edad*

		0 - 15 \$	15 - 25 \$	25 - 35 \$	35 - 45 \$	45 - 55 \$	Más de 55 \$	Total
Edad	10 - 18 años	0	0	0	1	2	2	5
	19 - 30 años	0	2	3	3	1	0	9
	31 - 40 años	4	2	3	2	2	0	13
	41 - 50 años	3	3	8	9	5	4	32
	Más de 50 años	0	2	1	5	1	0	9
Total		7	9	15	20	11	6	68

Fuente: Procesamiento de Datos SPSS

Si tomamos en cuenta el gasto que realizan los consumidores de farmacias según su edad podemos tomar que las personas con edades comprendidas entre 10 a 18 años de edad tendrán una propensión a realizar consumos de más de 35 dólares; las personas con edades

entre 19 y 30 años tendrán un consumo entre 15 y 55 dólares; las personas con edades entre 31 y 40 años tendrán consumos de hasta 55 dólares; aquellos con edades entre 41 y 50 años tendrán consumos, en su mayor concentración, de entre 25 y 55 dólares, pero con intención a consumir más de este monto y finalmente las personas con más de 50 años tendrán consumos entre 15 y 45 dólares en su mayoría, pero podrían consumir hasta 55 dólares en algunos casos.

### Frecuencia de visita según el género

Tabla 11.  
*Frecuencia de visita según género*

		Frecuencia				
		1 - 2 veces	2 - 4 veces	4 - 6 veces	Más de 6 veces	Total
Género	Masculino	4	10	4	6	24
	Femenino	7	16	10	11	44
Total		11	26	14	17	68

Fuente: Procesamiento de Datos SPSS

Según la frecuencia con la cual cada género visita la farmacia el género femenino es más propenso a visitar más veces la farmacia con respecto al género masculino, localizando el 50% del género femenino encuestado en frecuencias mayor a 4 veces mientras que solo el 42% del género masculino encuestado tendrá la misma propensión a visitar la farmacia a realizar consumos.

### Calidad según la cadena de farmacias.

Tabla 12.  
*Calidad según la cadena de farmacias*

		Cadena de Farmacias								
		Fybeca	Económicas	Medicity	Descuento	Pharmacys	Cruz Azul	Sana Sana	Independiente	Total
Calidad	Si	6	1	2	3	2	5	7	3	29
	No	17	0	4	1	2	8	6	1	39
Total		23	1	6	4	4	13	13	4	68

Fuente: Procesamiento de Datos SPSS

Según cada cadena y su nivel de calidad de servicio; del total de personas que visitan Fybeca, solo 6 (26%) van por su calidad y 17 personas (74%) no van por su calidad; de las que visitan las farmacias Económicas el 100% (1 persona) de estas va por su calidad; las que van a

Medicity el 67 % (4 personas) no va por su calidad mientras que el resto (2 personas) si van por esta razón; las que visitan El Descuento el 75% (3 personas) si van por su calidad mientras que el restante 25% (1 persona) no toma en cuenta su calidad; de las personas que van a Pharmacys el 50% (2 personas) van por su calidad mientras que el otro 50% no tomará la calidad como factor de visita; las personas que van a Cruz Azul el 62% (8 personas) no toman en cuenta la calidad de esta cadena de farmacias mientras que el 38% (5 personas) si toma la calidad como punto importante al momento de visitar el establecimiento; de la farmacia Sana, el 54% (7 personas) si les parece importante la calidad de servicio cuando van mientras que el 46% (6 personas)

Frecuencia de visita de los clientes según la presentación de los trabajadores.

Tabla 13.  
*Frecuencia de visita según la presentación de los trabajadores*

		Presentación del Personal					
		Deficiente	Malo	Regular	Bueno	Excelente	Total
Frecuencia de visita	1 - 2 veces	1	1	2	2	5	11
	2 - 4 veces	0	2	2	9	13	26
	4 - 6 veces	1	1	3	3	6	14
	Más de 6 veces	0	1	4	4	8	17
Total		2	5	11	18	32	68

Fuente: Procesamiento de Datos SPSS

De las 68 personas encuestadas, se observa, según los resultados de la encuesta, que las personas tienen una mayor tendencia a ir a la farmacia más de 6 veces cuando el personal de esta tiene una presentación excelente, es decir, cuando las farmacias mantienen a sus trabajadores en mejor presentación, los clientes optarán por preferir ese establecimiento.

Presupuesto según género

Tabla 14.  
*Presupuesto según género*

		Presupuesto						
		0 - 15 \$	15 - 25 \$	25 - 35 \$	35 - 45 \$	45 - 55 \$	Más de 55 \$	Total
Género	Masculino	4	5	4	8	2	1	24
	Femenino	3	4	11	12	9	5	44

Total		7	9	15	20	11	6	68
-------	--	---	---	----	----	----	---	----

Fuente: Procesamiento de Datos SPSS

De los encuestados, se contabilizaron 44 personas del género femenino y 24 personas del género masculino, las cuales se les pidió responder cuál era su rango de presupuesto al momento de asistir a la farmacia, de esta manera el 17% de las personas del género masculino llevan un rango hasta 15 dólares para comprar, el 21% lleva entre 15 y 25 dólares, el 17% entre 25 y 35 dólares, el 33% entre 35 y 55 dólares, 8% gastan entre 45 y 55 dólares y el 4% solo lleva más de 55 dólares; entretanto del género femenino el 7% gasta menos de 15 dólares, el 9% lleva entre 15 y 25 dólares, el 25% lleva entre 25 y 35 dólares, el 27% dispone de entre 35 y 45 dólares, el 20% lleva entre 45 y 55 dólares y finalmente el 11% dispone de más de 55 dólares.

### 3.1.1.2. Encuesta Trabajadores de la Industria Farmacéutica

#### Funciones y Responsabilidades según el tiempo en la empresa.

Tabla 15.

*Funciones y Responsabilidades según el tiempo en la empresa.*

		Funciones y Responsabilidades acorde a usted				
		Total	En	Mediano	De	Muy de
		Desacuerdo	Desacuerdo	acuerdo	acuerdo	acuerdo
Tiempo en la Empresa	0 - 1 año	2	2	1	5	2
	1 - 3 años	2	1	3	1	1
	3 - 5 años	1	2	7	7	5
	5 - 10 años	0	1	10	5	5
	Más de 10 años	1	0	3	0	1
Total		6	6	24	18	14

Fuente: Procesamiento de Datos SPSS

Entre los trabajadores encuestados se observa como las personas que tienen el primer año en la empresa, el 58% (7 personas) están en buen acuerdo con sus funciones y responsabilidades mientras que el resto, 42% (5 personas) no están muy a gusto o son indiferentes ante sus funciones y responsabilidades; las personas con un tiempo entre 1 y 3 años prácticamente las proporciones están más inclinadas por la indiferencia ante sus funciones y responsabilidades; aquellos que tienen entre 5 y 10 años puede notarse que el 95% de estos

están satisfechos con sus funciones mientras que apenas 5% (1 persona) muestra estar descontento con esta; finalmente aquellos trabajadores con más de 10 años en la empresa se muestran indiferente ante las funciones y responsabilidades otorgadas a ellos con una tendencia del 60% a un mediano acuerdo con estas.

Salario según sus funciones y responsabilidades.

Tabla 16.  
*Salario según sus funciones y responsabilidades*

		Salario Percibido					
		Total desacuerdo	En desacuerdo	Mediano acuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	Total
Funciones y responsabilidades	Total desacuerdo	0	0	2	4	0	6
	En desacuerdo	0	1	1	3	1	6
	Mediano acuerdo	3	4	6	8	3	24
	De acuerdo	1	4	5	8	0	18
	Muy de acuerdo	1	1	2	6	4	14
Total		5	10	16	29	8	68

Fuente: Procesamiento de Datos SPSS

De esta manera, aquellas personas que están en total desacuerdo con sus funciones y responsabilidades muestran indiferencia o un mediano acuerdo con el sueldo que perciben; las personas en desacuerdo con sus funciones y responsabilidades parecen estar de acuerdo con sus sueldos ya que estos son el 60%; los que se encuentran medianamente de acuerdo con sus funciones poseen un 45% de estos, satisfechos con sus sueldos, un 25% de estos es indiferente a lo que gana referente a sus responsabilidades y el resto, 30% no muestran acuerdo con el sueldo que tienen; aquellos de acuerdo con sus funciones y responsabilidades, el 44% está de acuerdo con lo que gana, el 28% está medianamente de acuerdo con el sueldo, mientras que el otro 28% está insatisfecho con el salario; finalmente aquellos que están muy de acuerdo con sus funciones y responsabilidades, el 72% está satisfecho con su sueldo, el

14% se muestra medianamente de acuerdo y el 14% restante se encuentra insatisfecho con el salario que devenga.

Eficacia en la labor de los supervisores según su nivel de formación

Tabla 17.  
Eficacia en la labor de los supervisores según su nivel de formación

		Trabajo eficaz de supervisores					
		Total desacuerdo	En desacuerdo	Mediano acuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	Total
Formación de Supervisores	Total desacuerdo	5	2	7	0	1	15
	En desacuerdo	0	3	16	2	0	21
	Mediano acuerdo	1	4	11	7	1	24
	De acuerdo	0	0	1	2	1	4
	Muy de acuerdo	0	0	0	1	3	4
Total		6	9	35	12	6	68

Fuente: Procesamiento de Datos SPSS

Según la encuesta realizada, la mayor proporción de la percepción de los trabajadores es el mediano acuerdo en la formación de sus supervisores y de la misma manera en la eficacia que realizan en su trabajo. Según la formación de los supervisores, percibida por los trabajadores, el 47% de los que están en total desacuerdo tiene la percepción de mediano acuerdo con la eficacia que resulta del trabajo de sus supervisores; aquellos que están en desacuerdo con la formación de sus supervisores, el 76% se encuentra en mediano acuerdo con su eficacia; aquellos en mediano acuerdo con la formación dan su mayoría de igual manera al mediano acuerdo en la eficacia del trabajo de los supervisores con un 46% en comparación con 29% que están de acuerdo, 17% en desacuerdo, 4% en muy de acuerdo y 4% en total desacuerdo; en contraste con la opinión de aquellos que están muy de acuerdo con la formación de sus supervisores que además se mostraron muy de acuerdo con su eficacia con el 75% de las respuestas y 25% están de acuerdo.

### Satisfacción al salario según el género

Tabla 18.  
*Satisfacción al salario según el género*

		Satisfacción al salario					
		Total desacuerdo	En desacuerdo	Mediano acuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	Total
Género	Masculino	2	4	6	15	4	31
	Femenino	3	6	10	14	4	37
Total		5	10	16	29	8	68

Fuente: Procesamiento de Datos SPSS

Del total de encuestados hay 31 personas del género masculino y 37 personas del género femenino, las cuales primeramente del género masculino, el 6% está en total desacuerdo con su sueldo, el 13% está en desacuerdo, el 19% se muestra en mediano acuerdo, el 48% está de acuerdo con su salario y el 13% está muy de acuerdo. De las personas del género femenino encuestadas, el 8% está en total desacuerdo con su salario, el 16% en desacuerdo, el 27% está en mediano acuerdo, el 38% está de acuerdo y el 11% está muy de acuerdo con lo que gana según sus responsabilidades; lo que deja como resultado un porcentaje más alto de satisfacción con su salario al género masculino.

### Ambiente competitivo y la cooperación y apoyo

Tabla 19.  
*Ambiente competitivo y la cooperación y apoyo*

		Ambiente de cooperación y apoyo					
		Total desacuerdo	En desacuerdo	Mediano acuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	Total
Ambiente competitivo	Total desacuerdo	0	0	0	1	2	3
	En desacuerdo	2	1	3	0	4	10
	Mediano acuerdo	1	0	8	4	5	18
	De acuerdo	2	0	4	10	7	23



	Muy de acuerdo	1	0	2	3	8	14
Total		6	1	17	18	26	68

Fuente: Procesamiento de Datos SPSS

De esta manera, se puede observar como los trabajadores opinaron que los que están en total desacuerdo con que exista ambiente competitivo 33% están de acuerdo con que si existe un ambiente de cooperación y apoyo y el otro 67% están muy de acuerdo con esta afirmación; aquellos que están en desacuerdo con la existencia de ambiente competitivo, el 20% dice estar en total desacuerdo con hallar un ambiente de cooperación y apoyo en la empresa, un 10% está en desacuerdo, el 30% piensa en mediano acuerdo y 40% están muy de acuerdo con esto; las personas que opinaron estar en mediano acuerdo con haber ambiente competitivo, el 6% está en desacuerdo con haber ambiente de cooperación y apoyo, el 44% está en mediano acuerdo, el 22% está de acuerdo y el 28% está muy de acuerdo; aquellos que están de acuerdo con la existencia de ambiente competitivo, el 9% está en total desacuerdo con la existencia de un ambiente de apoyo y cooperación, el 17% estará en mediano acuerdo, el 43% de acuerdo y el 23% muy de acuerdo; finalmente aquellos que piensan estar muy de acuerdo con la existencia de un ambiente competitivo en la empresa, el 7% está en total desacuerdo con que hay un ambiente de cooperación y apoyo, el 14% está en mediano acuerdo, el 21% estará de acuerdo y el 57% estará muy de acuerdo con haber un ambiente de apoyo y cooperación en la empresa.

### **3.2. Diseño e Implementación de las estrategias Go to Market**

La estrategia de Go to Market es el diseño de canales de ventas y distribución que las empresas requieren para vender, despachar sus productos y servir a sus clientes intermediarios para alcanzar, retener y desarrollar sus múltiples segmentos de clientes finales, consumidores y shoppers.

Por lo tanto, la estrategia a aplicar tiene el siguiente esquema:

- Análisis del ambiente interno y externo de la empresa
- Segmentación del Mercado
- Perfil del Cliente
- Posicionamiento sugerido para la empresa
- Estrategia general del marketing

- Mezcla de marketing de servicios

Esta estructura se sintetiza en:

- Análisis Estratégico: Analizando el ambiente externo e interno de la empresa.
- Planificación: Formular la estrategia central de marketing y elaboración de un programa de las acciones y estrategias a desarrollar para implementar la estrategia central.
- Aplicación de las estrategias indicadas en la planificación.
- Control: Radica en medir las acciones desarrolladas y realizar los ajustes necesarios.

### 3.2.1. Análisis del Ambiente Interno y Externo

El ámbito del marketing de una empresa, es definido como todos aquellos agentes y fuerzas que influyen en la capacidad para desarrollar y mantener operaciones beneficiosas con los clientes, estas pueden ser internas y externas.

#### 3.2.1.1. Análisis del Ambiente Interno

La mayoría de las cadenas de farmacias al cual se realizó la observación, se estructuran funcionalmente por departamentos como: Ventas, Marketing, Finanzas, Servicio al cliente, Talento Humano y Sistema e información.

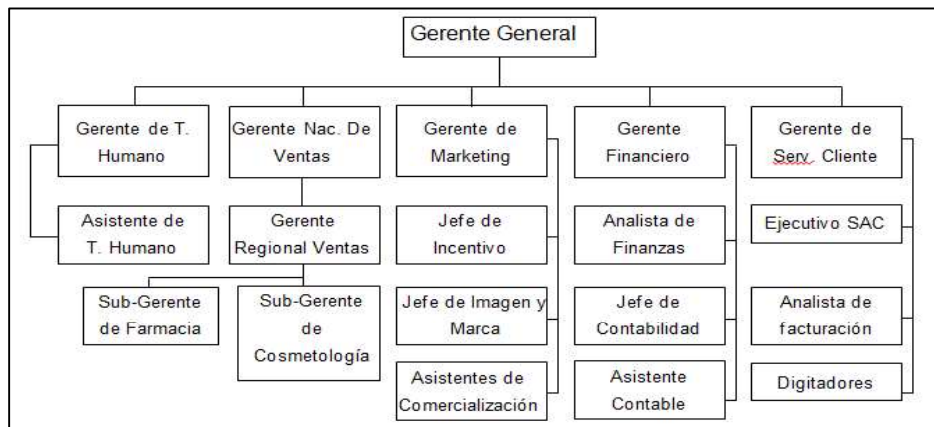


Figura 3. Organigrama de Cadena Farmacéutica  
Fuente: FARCOMED. Elaborado por: Alex Mena

## Finanzas

Dentro de las funciones principales del departamento de finanzas se encuentra el área de tesorería, créditos y cobranzas.

Desde el área de tesorería se encarga el manejo de bóveda, es decir, se administra y controla la entrada de efectivo en los establecimientos, se realiza el ajuste de caja al momento de cierre además del cierre y conformación de los datafonos.

El área de crédito controla la obtención de créditos a través de los proveedores, el cual es otorgado desde 8 hasta 30 días por realización de compras. Adicional a esto, también se otorgan créditos a clientes asiduos y clientes empresariales que requieren grandes volúmenes de productos. Cobranza irá de la mano con el departamento de crédito, ya que es la encargada de llevar el registro y control de las cuentas por cobrar de la empresa.

## Marketing

A través de este departamento se manejan las estrategias locales de acuerdo a las características sociales y económicas del país, el mercado, los competidores, oferta y demanda local.

Las estrategias aplicadas por el sector farmacéutico se basan en la promoción a través de publicidad audiovisual; con transmisiones de segmentos televisivos y de radio, además de publicación de vallas y encartes de periódicos.

El posicionamiento de mercado que tiene cada marca de cadena de farmacia es basado en su calidad de servicio, oferta de productos y nombre. Es por esto que se espera un crecimiento del mercado farmacéutico estimado en 35% este año.

## Servicio al Cliente

El departamento de servicio al cliente, realiza las actividades de atención a las inquietudes de los consumidores que visitan cada establecimiento, además de aportar apoyo logístico a los gerentes regionales.

Además de esto, realiza actividades de recepción de órdenes de compras, solicitudes de crédito, las cuales serán remitidas al departamento de crédito y departamento de cobranza, lo que da credibilidad al cliente potencial.

Cada una de los locales o establecimiento farmacéutico, cuenta con profesionales en el servicio farmacéutico y con conocimientos sobre las variedades de productos medicinales y de cuidado para la salud. No obstante, la mayoría de este personal operativo de los locales, no reciben la suficiente capacitaciones o formaciones, para mejorar la calidad del servicio al cliente.

Es importante mencionar, que estos locales o sucursales registran excesiva rotación de personal, por la falta de desarrollo profesional que se les ofrece a sus trabajadores operativos.

### Ventas

Las ventas son realizadas en cada local o establecimiento farmacéutico; en cada farmacia se encuentra un asistente compra, el cual va a ayudar al cliente a ubicar el producto que necesite, donde tiene la modalidad de escoger productos directamente en stock o si necesita un fármaco con receta debe dirigirse al área de farmacia donde podrá ser atendido por un asesor farmacéutico que le proporcionará información acerca del producto además de facilitarlo y facturarlos para la posterior cobranza.

En el área operativa de ventas también se permite que las marcas que se comercializan en el establecimiento realicen cualquier labor de promoción de sus productos.

### Talento Humano

Las grandes cadenas de farmacias cuentan con una sede principal donde se encuentra el departamento de Talento Humano, el cual se encarga del manejo, control, captación y despido de cada empleado de la empresa, además proporcionarán la debida capacitación necesaria por los trabajadores, independientemente del rango que obtengan.

Este departamento también se encarga del manejo del pago del personal y de cancelar los beneficios que obtengan los empleados.

### *3.2.1.2. Análisis del Ambiente Externo*

El ambiente externo comprende toda aquella externalidad que influye positiva o negativamente en el comportamiento de la empresa.

#### *3.2.1.2.1. Análisis de Micro situacional*

Este análisis comprende todas aquellas variables externas cercanas a la empresa como lo son: competencia, proveedores, los clientes, productos sustitutos y organismos y entidades públicas; que incurren en el comportamiento de la empresa.

#### Competencia

En este momento existen 5 grandes corporaciones que agrupan cadenas de farmacias a través de todo el país, esta son; Holding Grupo Difare Cía. Ltda con sus subsidiarias Difare S.A. que opera con las marcas de farmacias Cruz Azul, Pharmacy's y Comunitarias y Dyvenpro S.A.; Corporación Grupo Fybeca S.A. GPF con sus subsidiarias Farmacias y Comisariatos de Medicinas S.A. Farcomed bajo la marca Fybeca; Econofarm S.A. bajo la marca Sana y Farmaliadas S.A.; Tiecone S.A., Abefarm S.A. y Provefarma S.A., Farmaenlace S.A., con las marcas Farmacias Económicas, Medicity y Farmadescuentos.; Quifatex S.A., con la marca Su Farmacia y su subsidiaria Vanttive Cía.Ltda.

La cadena con mayor poder de mercado con ingresos superiores a los 688 millones de dólares para el año 2018 es el Grupo Difare, le sigue Corporación Grupo Fybeca con su Farcomed con cerca de 550 millones de dólares en ingresos para el mismo año, Farmaenlace con cerca de 327 millones en ingreso y 150 millones Quifatex. Nada más Farcomed y Difare poseen el 75% del mercado nacional con sus marcas de farmacias.

Además de estas cadenas de farmacias están también aquellas independientes, que por ser de menor tamaño e ingresos no son tomadas como una competencia representativa, con ventas a niveles muy inferiores, ya sea por su limitada oferta de productos o su bajo nivel de promoción en el mercado.

Las siguientes corresponden a las características más relevantes:

Ubicación Física: Estas corporaciones poseen más de 2000 puntos de ventas a nivel nacional.

Medios de Difusión: Todas poseen sitios web en español para conocer la gama de productos que ofertan además de poder adquirirlos por la misma vía; estas empresas también han incursionado en las redes sociales con canales en YouTube y páginas de Facebook, donde administran videos e imágenes promocionales de sus marcas.

Correo Electrónico: Todas poseen correo electrónico corporativo.

Redes Sociales: Poseen Facebook, Twitter, Instagram y LinkedIn.

Productos: Todas estas cadenas venden una variedad de productos de consumo masivo, desde cremas para el cuerpo, productos de higiene y belleza, alimentos, snacks además de vender productos fármacos, ya sean de compra con receta médica, así como los de venta convencionales.

### Clientes

Estas cadenas manejan clientes de diferentes estratos y segmentos, el cual se dividen según la preferencia de consumo según la gama de productos que ofrece la cadena de farmacias. Por lo cual se considera, el poder de negociación de los consumidores o clientes es alta, ya que preferirán las cadenas que ofrezcan mejores precios y servicios por los productos.

La mayoría de los clientes o consumidores que reciben los establecimientos farmacéuticos son clientes interesados en adquirir productos medicinales y de prevención de enfermedades; que generalmente son frecuentes y habituales. No obstante, los frecuentes son los pacientes o personas, que presentan una condición médica y requiere tratamiento medicinal, que solo es suministrado por las farmacéuticas.

### Proveedores

De acuerdo al estudio realizado, las farmacias requieren distintos proveedores de productos, ya sean de consumo masivo como aquellos de fármacos, solo en la ciudad de Quito podemos encontrar los siguientes:

- Laboratorios LIFE
- Laboratorios Siegfried S.A.

- Laboratorios Farmacéuticos Biogenet S.A.
- Química Ariston
- Boehringer Ingelheim del Ecuador Cía Ltda.
- Laboratorios Bago
- Bancology
- Laboratorios Lamosan.
- Laboratorios Roemmers.
- Acromax
- Abbott Laboratorios del Ecuador Cia. Ltda.
- Laboratorios Farmaayala
- Laboratorios Natualfa Cía. Ltda.

### Productos Sustitutos

Con respecto a los productos sustitutos, según productos de salud están las casas de productos naturales y en caso de los productos variados de consumo masivo están los mini mercados o supermercados.

#### 3.2.1.2.2. *Análisis Macro Situacional*

La situación externa corresponde a todas las actividades fuera de la empresa pero que afectarán a esta. Por ello es conveniente analizar las más relevantes, con el propósito de determinar los factores que puedan afectar el desenvolvimiento de la empresa.

En la industria farmacéutica se debe considerar el macro entorno país, que corresponde a los factores internos del país que pueden influenciar en el desarrollo empresarial interno, pero también es imprescindible analizar el macro entorno del mercado objetivo, para que la empresa tenga claro sus oportunidades y limitaciones a nivel internacional.

### Entorno Económico

El análisis del entorno económico permite a la empresa tener claro las variables macroeconómicas que podrían afectar el desarrollo de la empresa. Estas variables son: inflación, PIB, tasas de interés, riesgo país, entre otras.

### Inflación

La inflación es el incremento sostenido en los precios de productos y servicios a través del tiempo; esta medida a través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU), donde se toma un año base de precios y se estima el crecimiento en los años siguientes de una canasta de bienes y servicios demandados de cualquier estrato.

Tabla 20  
*Promedio de variación de la Inflación Interanual*

Años	Promedio de Variación
2015	3.38%
2016	1.12%
2017	-0,20%



Fuente: INEC Elaborado por: Alex Mena

Como se observa en la Tabla 20 de variación porcentual de la inflación, para el año 2015 fue de 3.38%, siendo el sector de bebidas alcohólicas y tabacos el de mayor crecimiento, mientras el sector farmacéutico permaneció constante; para el año 2016 fue de 1.12% y para el año 2017 hubo una deflación de 0.20%, lo que indica un decrecimiento en promedio de la canasta de precios.

### Producto Interno Bruto

Es el valor de la producción nacional de los bienes y servicios de uso final generados por los distintos agentes económicos durante un período.

Tabla 21.  
*Producto Interno Bruto*

Años	PIB*	Variación Porcentual
2015	100,2	
2016	97,8	-2,39520958
2017	100,7	2,96523517
*Miles de millones		

Fuente: INEC Elaborado por: Alex Mena

Como podemos observar, hubo un decrecimiento en el PIB el 2016 con respecto al año anterior, mientras que para el año 2017 volvió a crecer en casi 3% con respecto al año anterior.

### Legal

El ministerio de Salud Pública es el ente rector, quien regula, planifica, gestiona, promociona, difunde y controla la actividad de salud en el país. Es esta quien va a regir en la distribución y comercialización de productos fármacos a través de las diferentes direcciones provinciales de salud y bajo el Reglamento de Control y Funcionamiento de los Establecimientos Farmacéuticos.

También estarán regidos por el ministerio de finanzas a través de las prácticas comerciales que llevan a cabo, incluyendo la adquisición de créditos para la inversión en nuevas estrategias de expansión y crecimiento.

### 3.2.2. Síntesis del análisis situacional

A continuación, se detalla la síntesis situacional de la industria farmacéutica:

Tabla 22.  
Situación actual

	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<b>ANÁLISIS INTERNO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Imagen y marcas posicionadas en la industria farmacéutica</li> <li>• Talento humano capacitado, profesional y responsable</li> <li>• Asesoría y atención personalizada según requerimientos de clientes.</li> <li>• Productos e insumos de alta calidad y efectividad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de preparación en los jefes o supervisores, de las sucursales.</li> <li>• Falta de capacitación y formación a los trabajadores en general de las sucursales.</li> <li>• No presentan protocolos de servicios de emergencias o de atención a la salud.</li> <li>• Presentan una lata rotación de personal en las sucursales.</li> <li>• Baja promoción de productos por segmentación.</li> <li>• Bajo índice de conocimiento publicitario.</li> </ul>
<b>ANÁLISIS EXTERNO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consumidores y clientes consolidados en la industria farmacéutica.</li> <li>• Buena frecuencia de visita de clientes a los establecimientos.</li> <li>• Gran variedad de proveedores de productos medicinales y tratamiento de enfermedades.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alta competencia a nivel regional y nacional.</li> <li>• Regulaciones del Estado sobre los productos medicinales y tratamientos de enfermedades.</li> </ul>

Fuente: Encuesta Realizada (2018) Elaborado por: Alex Mena

### 3.2.3. Segmentos de Mercado

A partir de los datos obtenidos en la encuesta se procede a determinar los segmentos de mercado en la industria farmacéutica, para posteriormente evaluarlos y definir el

segmento de mercado al que deberá direccionarse inicialmente esta industria como está descrito en el procedimiento de estrategias Go to Market.

#### *3.2.3.1. Mercado a Segmentar*

El mercado el cual será segmentado corresponde a los consumidores finales de la industria farmacéutica, es decir, todos aquellos agentes de consumo que frecuenten establecimientos no sólo de productos fármacos, sino también aquellos que realizan pequeñas compras de productos variados en otros lugares con un presupuesto promedio de entre 15 y más de 55 dólares.

Se incluyen también consumidores de productos variados no fármacos, ya que al día de hoy las grandes cadenas de farmacias ofertan diferentes productos variados de consumo masivo aparte de medicinas, por esta razón se hace motivo de segmentación a este público objetivo.

#### *3.2.3.2. Identificación de variables relevantes de segmentación*

Las variables relevantes son aquellas que causan un comportamiento diferente de compra en los clientes. Basados en la investigación exploratoria y concluyente descriptiva, se pudo identificar diferentes variables relevantes que afectan el comportamiento del consumidor en la industria farmacéutica:

- Edad: A mayor edad, será mayor la propensión a gastar en los establecimientos farmacéuticos.
- Género: Se hace indispensable segmentar en esta variable ya que existe una diferencia de consumo en estos establecimientos de un género con respecto al otro.
- Motivo de Visita: Esta es otra variable que es importante exista en los establecimientos farmacéuticos para obtener mayor frecuencia de visitas diarias en relación a la necesidad puntual de cada cliente.

Estas tres variables son medibles, importantes, accionables, accesibles y diferenciables; cumpliendo con la condición de una excelente segmentación.

#### *3.2.3.3. Categorización de variables seleccionadas.*

Edad: La categorización de esta variable es la siguiente:

- Adultos Jóvenes: Edades entre 18 a 30 años
- Adultos: 31 a 50 años
- Adultos Mayores: Más de 50 años

Género: Se agrupan según el género de consumidores:

- Masculino
- Femenino

Motivo de Visita: Es necesario segmentar esta variable ya que se debe conocer la necesidad exacta de los clientes para que regresen a los establecimientos:

- Medicamentos
- Variedad de Productos
- Trato (amabilidad y cordialidad en el servicio)

#### 3.2.3.4. Segmentos de Mercado Obtenidos

Con la obtención, identificación y categorización de las variables relevantes para la segmentación, es necesario definir los posibles segmentos de mercado que se obtienen al cruzar las variables; el procedimiento se muestra a continuación:

Tabla 23.  
*Formación de Segmentos*

	<b>Género</b>					
	Masculino			Femenino		
	<b>Motivo de Visita</b>			<b>Motivo de Visita</b>		
	Medicamentos	Variedad de Productos	Trato	Medicamentos	Variedad de Productos	Trato
Adultos Jóvenes	1	3	2	2	4	2
Adultos	9	8	4	11	10	3
Adultos Mayores	3	0	1	3	1	1

Fuente: Encuesta Realizada (2018) Elaborado por: Alex Mena

A partir de la Tabla 23 se pueden obtener 18 segmentos posibles:

- Segmento 1: Adultos Jóvenes – Femenino – que compran variedad de productos.

- Segmento 2: Adultos Jóvenes – Femenino – que les interesa un buen trato.
- Segmento 3: Adultos Jóvenes – Femenino – que compren medicamentos.
- Segmento 4: Adultos Jóvenes – Masculino – que compran variedad de productos.
- Segmento 5: Adultos Jóvenes – Masculino – que les interesa buen trato.
- Segmento 6: Adultos Jóvenes – Masculino – que compren medicamento.
- Segmento 7: Adultos – Femenino – que compren variedad de productos.
- Segmento 8: Adultos – Femenino – que les interese buen trato.
- Segmento 9: Adultos – Femenino – que compren medicamentos.
- Segmento 10: Adultos – Masculino – que compren variedad de productos.
- Segmento 11: Adultos – Masculino – que les interese buen trato.
- Segmento 12: Adultos – Masculino – que compren medicamentos.
- Segmento 13: Adultos Mayores – Femenino – que compren variedad de productos.
- Segmento 14: Adultos Mayores – Femenino – que les interese un buen trato.
- Segmento 15: Adultos Mayores – Femenino – que compren medicamentos.
- Segmento 16: Adultos Mayores – Masculino – que compren variedad de productos.
- Segmento 17: Adultos Mayores – Masculino – que les interese un buen trato.
- Segmento 18: Adultos Mayores – Masculino – que compren medicamentos.

De los segmentos analizados se observó que algunos de estos tienen características similares por lo que se procedió a unificarlos de la siguiente manera:

- Segmentos 1 y 3, adultos jóvenes del género femenino que les interesa comprar productos variados y medicamentos, pues de acuerdo a la investigación el punto principal de la estrategia es aumentar las ventas en general.
- Segmentos 4 y 6, adultos jóvenes del género masculino que adquieren productos variados y medicamentos.
- Segmentos: 7 y 9, adultos del género femenino que compran productos variados y medicamentos.
- Segmentos 10 y 12, adultos del género masculino que compran productos variados y medicamentos.
- Segmentos 13, 15, 16 y 18; adultos mayores del género femenino y masculino que adquieren productos variados y medicamentos.

- Segmentos 2, 5, 8, 11, 14 y 17, el cual serían de cualquier edad y género pero con la característica de recibir un excelente trato al llegar al establecimiento.

### 3.2.3.5. Perfil del Consumidor de establecimientos farmacéuticos.

Con los segmentos ya logrados se procede a definir los perfiles, para luego evaluar y medir el atractivo de cada segmento.

#### 3.2.3.5.1. Definición de los perfiles de segmentos obtenidos

De los segmentos iniciales (18), se agruparon algunos segmentos; obteniéndose seis perfiles, perfectamente diferenciables debido a sus características de personales, de consumo y compra. A continuación, se presenta la tabla 19 con un análisis de los segmentos del mercado considerando las variables sugeridas por Kotler (2008):

Tabla 24.  
Definición de Segmentos

SEGMENTOS				
Variables	Segmento 1	Segmento 2	Segmento 3	Segmento 4
	Mujeres Jóvenes	Hombres Jóvenes	Mujeres Adultos	Hombres Adultos
Demográfica	De 18 a 30 años		De 31 a 50 años	
	Poseen estudios universitarios, ingresos mínimos anuales 10000 USD, trabajan o estudian, son solteros o casados	Poseen estudios universitarios, ingresos mínimos anuales 10000 USD, trabajan o estudian, son solteros o casados	Poseen estudios universitarios, ingresos mínimos anuales 20000 USD, trabajan o estudian, son solteros o casados	Poseen estudios universitarios, ingresos mínimos anuales 20000 USD, trabajan o estudian, son solteros o casados
Psicográfica	Salen de compra con disposición de adquirir productos de variadas características.	Salen de compra con la intención de comprar un producto específico de una necesidad específica.	Salen de compra con buen presupuesto de compra, adquiriendo productos de	Salen de compra con intención de adquirir variados productos con necesidades específicas y buen presupuesto.

			variadas características.	
Conductual	No necesitan una necesidad específica para salir a adquirir un producto; creando necesidades del producto al momento de ir al establecimiento.	Primero se crea una necesidad en este segmento antes de ir a adquirir el producto; compran solo cuando hay un motivo.	Con un buen presupuesto este segmento sale a satisfacer cualquier necesidad de compra, ya sea presentada o que genere en el establecimiento comercial.	Solo compra lo necesario, no atiende en mayor parte las necesidades que genere en establecimientos, es decir, va directo a comprar lo que necesita. Solo si es necesario adquiere otra cosa fuera de sus necesidades.

Fuente: Investigación Realizada. Elaborado por: Alex Mena

Tabla 25.  
Segmentos del Mercado

SEGMENTOS		
Variables	Segmento 5	Segmento 6
	Adultos Mayores	Amabilidad y buen trato
Demográfica	Más de 50 años	Todas las edades
	Poseen estudios universitarios, ingresos mínimos anuales 20000 USD, trabajan o estudian, son solteros o casados	Poseen estudios universitarios, ingresos mínimos anuales 10000 USD, trabajan o estudian, son solteros o casados
Psicográfica	Este segmento, indistinto en género, adquiere mayormente por necesidad; es decir, en el caso de los establecimientos farmacéuticos, posiblemente se acerquen por medicamentos para su consumo.	Este segmento es aquel que toma importante el trato recibido en los establecimientos, el cual evaluará cada factor en esta característica para volver y recomendar el sitio visitado.
Conductual	No salen mucho de compras. Cuando lo hacen, es por una necesidad real y solo satisfacen esta.	Salen mucho de compras, con intención de gastar su presupuesto, pero solo en sitios ya preestablecidos o probados.

Fuente: Investigación Realizada (2018) Elaborado por: Alex Mena

### 3.2.4. Posicionamiento

El posicionamiento es la manera en que los consumidores definen a la empresa respecto a sus atributos más importantes.

En la industria farmacéutica, se ha definido un posicionamiento por atributos, para lo cual es importante implementar un plus en la experiencia de compra que sea notorio al cliente, y de esta manera se diferencie cada establecimiento de la gran competencia que existe.

La siguiente corresponde a la propuesta de posicionamiento:

**Segmento de Mercado:** Jóvenes y adultos del género femenino, con edades entre 18 y 50 años, que suelen salir a realizar compras creando las necesidades de compra en el establecimiento que visitan, dispuestas a pagar por cualquier producto que se oferte.

**Beneficio que busca el cliente:** Comprar cualquier producto que llame su atención al momento de la compra.

**Razones para creer en el beneficio:** En los establecimientos farmacéuticos hoy en día se ofertan distintas opciones las cuales son importantes atractivos del segmento seleccionado.

El principal atributo con el que se posicionará la industria farmacéutica es la atención personal, con mayor información de los productos ofertados; el cual ofrecerá tanto a los grandes compradores como a cada consumidor final; de esta manera se hará captación de personal que se entrenará para esta posición.

### 3.2.5. Estrategia General de Go to Market

Como se expuso anteriormente, existen seis segmentos de mercado a los que la industria podría cubrir con la variedad de productos que oferta, sin embargo, el segmento más atractivo, para lo cual se aplicarán con mayor intensidad estas estrategias, es el de las jóvenes y adultas, por lo que en un principio se propondrá las estrategias para este segmento.

#### 3.2.5.1. Objetivos

Los objetivos planteados para ver la efectividad de estas estrategias de Go to Market son:



- Captar los segmentos bien definidos, según expresa la teoría del Go to Market.
- Lograr mantener una mayor afluencia de clientes en los establecimientos farmacéuticos.
- Incrementar el nivel de ventas en la industria farmacéutica.

### 3.2.5.2. *Estrategia General*

La estrategia que se utilizará inicialmente, según la metodología de estrategias Go to Market, es la de segmentación bien definida, el cual la empresa escogerá uno de estos segmentos del mercado y adaptará una estrategia para atenderlos.

Estas estrategias serán primordiales para la creación del posicionamiento, así como las estrategias específicas para producto, precio, promoción, distribución y servicio.

#### 3.2.5.2.1. *Estrategia de Producto*

Actualmente la industria farmacéutica en Ecuador tiene toda una completa gama de productos, que van desde cremas faciales, alimentos hasta snacks y medicamentos; de esta manera es importante resaltar como marca de producto la gran oferta de productos que existe en el stock del establecimiento.

Como es conocido en el área de mercadeo, lo más importante de un producto es su identidad, la cual está dada por su marca, por esta razón es importante mantener un diseño el cual sea inclusivo tanto al target seleccionado como a un nuevo nicho a ser atacado.

En el presente estudio se propone como nuevo producto a ser lanzado, ofrecer paquetes de productos femeninos contentivos en cajas, el cual este segmento seleccionado sea influenciado a comprarlo, induciendo la necesidad logrando captar mayor venta.

Como estrategia de producto es importante la utilización y el análisis avanzado de los datos que tienen los laboratorios farmacéuticos sobre salud, para aumentar el valor comercial. Aunque dicha información pudiere no estar al alcance de todos, sería muy útil que se cree una gran base de datos o Big Data para mejorar las estrategias de cada producto conforme el perfil del consumidor aplicando nuevos modelos de estrategias de acuerdo al target, con un análisis de los comentarios que suelen estar publicados en las redes sociales con un examen

de las preferencias, exigencias y gustos de los usuarios, objetivando sus demandas y opiniones para con los medicamentos. Es sabido que un buen análisis de datos permite el generar oportunidades para la creación de valor.

#### 3.2.5.2.2. *Estrategia de Comunicación*

Se planteó como objetivo: Lograr que sea del conocimiento del 80% del target o segmento seleccionado el nuevo producto a ser dirigido a este, logrando crear la necesidad, incentivando el direccionamiento del segmento al establecimiento a realizar las compras.

Como estrategia de comunicación, se utilizará la estrategia Pull, la cual consiste en dirigir los esfuerzos de comunicación hacia los clientes finales para motivar que estos compren los productos.

También se llevará la comunicación por medio de consultas en línea del servicio farmacéutico, que representa una de las grandes oportunidades especialmente por la posibilidad de entablar conversaciones multicanal entre los médicos y el paciente. Las Tecnologías de Información y Comunicación TICs digital están abriendo múltiples mercados mundiales para el marketing farmacéutico. Hoy en día, los pacientes están empezando a utilizar sus teléfonos inteligentes para llevar sus registros médicos o para comunicarse con su facultativo y viceversa exponiendo sus enfermedades.

Mercado Objetivo: Las jóvenes y adultos de edades comprendidas entre 18 y 50 años, con disponibilidad de presupuesto para realizar gastos de 30 a 50 dólares por visita al establecimiento; además de incentivar a este a aumentar dicho gasto a más de 100 dólares por visita.

Canales de Comunicación:

- **Publicidad:** Inicialmente se pensó en crear distintos materiales audiovisuales en los medios tradicionales, pero puesto que, en la investigación de mercado concluyente, los clientes usualmente usan otros medios digitales, por lo cual se dio la necesidad de proponer el aumento de la presencia de esta industria en las redes sociales más usadas.

- **Fuerza de Venta:** Para Kotler (2011) las fuerzas de ventas son una efectiva herramienta en determinadas fases del proceso de compra, en especial al momento de formación de preferencias, convicción y compra. Como objetivo de esta fuerza está el de buscar nuevos clientes, comunicar a potenciales clientes la completa información relacionada con la industria, vender los productos ofertados por el establecimiento y recopilar toda la información valiosa del cliente que pueda servir para mejorar las estrategias a futuro.
- **Visibilidad en ferias y eventos del sector.** La opción es la de participar u organizar eventos o ferias con la posibilidad de agrupar a profesionales y farmacéuticas que se desenvuelven en el mundo de la salud. Además, dar a conocer en un mismo lugar y durante el transcurso del evento, los productos y servicios que ofrecen a un mercado cada día más creciente, siendo esta una gran oportunidad para los productos nuevos o empresas nacientes, así también para laboratorios internacionales con beneficios al estilo ganar – ganar.
- De la misma manera como se pretende llegar directamente al mercado, hoy en día la web constituye una estrategia de acercamiento directa con el cliente y forma parte del marketing con publicidad, ligado directamente a Google Adwords y Social Ads. Es de saber que a pesar que existen normas nacionales e internacionales para la utilización del espacio publicitario para los medicamentos, el contenido publicitario tiene que ajustarse a una ficha técnica del medicamento, bajo estrictos usos específicos y racionales, sin engaños para con el cliente.

La fuerza de venta por último debe estar en constante capacitación para de esta manera mantener actualizada a las personas encargadas de esta actividad en cuanto a la información e la empresa.

#### 3.2.5.2.3. *Estrategia de Distribución*

Este es un conjunto de organizaciones independientes comprometidas con el proceso de hacer disponible cualquier producto o servicio a ser ofertado. (Kotler & Armstrong, Fundamentos de Marketing, 2003)

Objetivos del canal de distribución: Lograr que el canal de distribución difunda la información necesaria para lograr persuadir a los clientes a la compra.

Tipo de Distribución: Se planteó la utilización de dos canales de distribución, el canal de distribución directo, el cual los establecimientos farmacéuticos venderán directamente al cliente los productos; y un canal de distribución indirecto donde las farmacias puedan vender sus productos a través de un distribuidor digital, es decir, puedan comprar a través de un proveedor vía web.

#### *3.2.5.2.4. Estrategia de Precios*

Se sugiere establecer precios discriminatorios para los dos tipos de distribución, es decir, para aquellos que usen los medios digitales para adquirir los productos que ofertan los establecimientos deben pagar más; mientras que aquellas personas que puedan dirigirse al punto de venta, se le concederá un precio menor, esto con la finalidad de que los clientes vayan a la farmacia y si es del segmento seleccionado, será más fácil influenciar una mayor compra en ellos.

## 4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 4.1. Conclusiones

- Con la investigación cualitativa se pudo determinar que el público usuario final de las cadenas de comercialización en su mayoría es femenino, el cual estará dispuesto a consumir una alta variedad de productos con una necesidad real en ellas, es por esto que se convierten en punto importante para su selección como segmento de trascendencia comercial, además de conocerse, de igual manera, el rango de edad donde este segmento es más vulnerable a realizar mayores volúmenes de compras; este es entre 18 y 50 años de edad.
- De la misma manera se pudo conocer que en cuanto a la calidad y al servicio ofrecido por los establecimientos de comercialización farmacéutica, los clientes se mostraron con alta expectativa ante esta característica al momento de consumir, por lo que se puede asumir la alta importancia de la diferenciación en calidad y servicio al momento de ofrecer la experiencia de compra.
- En la información recabada de los clientes se pudo conocer que una gran proporción de personas se dirigen a una farmacia por productos de aseo personal y medicamentos, además también se dirigen a los establecimientos farmacéuticos a adquirir productos variados de consumo masivo, por lo que se argumenta que las farmacias no solo son fuente de medicina sino que también son líderes en consumo de productos generales de hogar, como los de higiene y belleza, lo que da razonamiento lógico a la alta visita del género femenino a estos establecimientos.

Por medio de las encuestas realizadas a los trabajadores también se pudo conocer su punto de vista en la organización de esta industria, el cual se puede concluir que:

- La mayor proporción de los trabajadores encuestados tiene un rango de tiempo empleado en la organización de 5 a 10 años, siendo el rango mayor a 10 años el de menor proporción, lo que indica que la concentración de trabajadores con un índice de experiencia es baja, resaltando la alta rotación de trabajadores en esta industria.
- En cuanto al ambiente laboral, existe un porcentaje importante de personas con una percepción negativa, lo que generará baja profesionalización en la labor operativa,

dando como resultado una incorrecta implementación de estrategias de venta. Además, también se pudo percibir un bajo nivel competitivo dentro de los establecimientos farmacéuticos, lo que ocasiona poca productividad en las empresas.

- En cuanto a las funciones y responsabilidades que son asignadas a los trabajadores, ellos piensan que son muy altas en relación al bajo nivel de incentivos que ofrecen, tanto económicos como motivacionales. Este factor es muy importante porque es el Talento Humano quien está tratando directamente con el consumidor final, por eso debe tener motivación para dar un mejor trato, aparte de que tienen en sus manos los medicamentos que solucionan problemas de salud y un cliente sano, es un cliente que regresa, así el círculo de confianza con su farmacia se movería mucho mejor con mayores incentivos al trabajador.

Finalmente, en la investigación concluyente se pudo identificar los siguientes puntos:

- Las personas de género femenino de edades adultas, son aquellas con mayor propensión a comprar en los establecimientos farmacéuticos.
- Se evidenció que el medio de comunicación que utilizan la mayor proporción de los segmentos es el digital, tales como; páginas web, apps móviles, redes sociales, entre otros.
- Para lograr una adecuada segmentación, como lo indica la implementación de las estrategias Go to Market, se identificó las siguientes variables relevantes: Edad, Género y consumo o motivo de visita. Estas variables permitieron formar segmentos con características propias.
- Se constató que existen 6 perfiles de clientes que frecuentan los establecimientos farmacéuticos perfectamente diferenciables y a los cuales se podrían cubrir con estrategias de mercadeo; para efectos de implementación de las estrategias Go to Market se escogió inicialmente los segmentos de mujeres jóvenes y adultas por presentar un mayor interés en las farmacias, como su centro de compras.
- El posicionamiento elegido para esta industria es el de atributo, siendo este el principal diferenciador, además está también la atención personalizada, que es muy buscada por el consumidor final.
- Debido a las preferencias personalizadas y la exigencia de las estrategias Go to Market de segmentar, se creó un producto exclusivo para el segmento seleccionado,

así como el establecimiento de procesos que permitan una mayor gestión de ventas con enfoque en las preferencias del consumidor.

- Como estrategia comunicacional se sugirió la estrategia Pull, direccionando los esfuerzos al consumidor final.
- Es importante acotar que se establecieron dos canales de distribución: un canal directo a través de la comercialización de productos en los locales comerciales y un canal indirecto, donde los clientes pueden adquirir productos vía online.
- Como estrategia de precio se propuso incentivos a las personas que se presenten en los establecimientos, con la finalidad de atraer al segmento seleccionado por su alta propensión de aumentar sus compras en farmacias, tomando así un poco del mercado de las cadenas de supermercados o tiendas de abarrotes.

## 4.2. Recomendaciones

- Se debe dar aumento a la oferta de productos femeninos dentro del establecimiento comercial, además de implementar incentivos que contribuyan a una mayor afluencia de este género en las farmacias.
- Crear un sistema de parámetros de calidad a ser implementados dentro del establecimiento farmacéutico, tomando esta característica como factor diferenciador ante la competencia.
- Es necesario mantener la variedad de productos ofertados en los establecimientos farmacéuticos, ya que de esta manera se crea un incentivo de mayores visitas dando facilidad al consumidor por la cercanía de las farmacias.
- Crear un sistema de incentivo para los trabajadores de tal manera que se reduzca la rotación y se motive al profesionalismo, aprovechando de alguna manera su experiencia dentro de las empresas.
- Es necesario la creación y mantenimiento de un programa de capacitación constante a cada trabajador, independientemente de su nivel de mando, de esta manera inculcar una cultura y ambiente laboral en pro de mayores ventas y la reducción de dificultades al momento de asesorar en los medicamentos al consumidor final.
- Debe coordinarse con los supervisores la creación de incentivos motivacionales para cada trabajador por cada logro que estos obtengan, además se debe incrementar los beneficios económicos que contribuyan a la mejoría de las funciones y responsabilidades que llevan los trabajadores de las empresas farmacéuticas.
- Se sugiere crear una distribución de las góndolas de productos en el establecimiento farmacéutico de tal manera que el género femenino consiga productos afines con toda facilidad y sin mayor movilización dentro del local.
- Crear un departamento de medios digitales, en los cuales se dé manejo a las redes sociales donde se hará publicidad a los establecimientos farmacéuticos y se tomarán las sugerencias del consumidor.
- A través del canal de distribución directo, dar incentivos a los clientes que se dirigen a los establecimientos con mayor frecuencia, de esta manera esto sientan la necesidad de volver a consumir allí y deja la tan anhelada fidelización.



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abad, R. (2004). *Reflexiones sobre marketing relacional, CRM y fidelización*. Obtenido de Raul Abad: <https://www.raulabad.com/articulos/marketing-relacional-crm-y-fidelizacion>
- Arellano, R. (2002). *Comportamiento del Consumidor. Enfoque America Latia*. México: Mc Graw-Hill.
- Arias, F. G. (2012). *El Proyecto de Investigación*. Caracas: EPISTEME.
- Assael, H. (2000). *Comportamiento del Consumidor (6ta Edición)*. México: Internacional Thomson Editores.
- Ayala, M. (2014). El mercado Farmacéutico del Ecuador. *Espae y Empresa*, 10.
- Bojórquez, J., López, L., Hernández, M., & Jiménez, E. (2013). Utilización del alfa de Cronbach para validar la confiabilidad de un instrumento de medición de satisfacción del estudiante. *Innovation in Engineering, Technology and Education for Competitiveness and Prosperity*, 14-16.
- Galiana, P. (19 de Febrerp de 2018). *Innovation & Entrepreneurship Bussines School*. Obtenido de <https://www.iebschool.com/blog/estrategias-farmaceutico-marketing-digital/>
- Gomez, R. (2003). *Evolución y Metodología de la Economía. 2da Edción*. México: El Tiempo.
- González, J., & Pasmíño, M. (2015). Cálculo e interpretación del Alfa de Cronbach para el caso de validación de la consistencia interna de un cuestionario, con dos posibles escalas tipo Likert . *Revista publicando*, 2 (1), 62-77.
- González, L., Carmona, M. A., & Rivas, M. A. (2008). *Guía para la medición directa de la satisfacción de los clientes*. Madrid, España: CEX, Centros de Excelencia.
- INEC. (2018). *Población y Demografía*. Obtenido de Instituto Nacional de Estadística y Censos: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/censo-de-poblacion-y-vivienda/>

- IVC. (20 de Abril de 2018). *IVC*. Obtenido de <https://www.ivc.es/blog/estrategia-go-to-market>
- IVC. (21 de Junio de 2018). *IVC*. Obtenido de <https://www.ivc.es/blog/como-triunfar-estrategia-go-to-market>
- Kotler, P. (2000). *Marketing Management*. New Jersey: Pearson Custom Publishing.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson Educación.
- Logot. (2013). *GTM - Go to Market*. Obtenido de Logot: <http://www.logyt.com/wordpress/gtm-go-to-market/>
- Maes, F., & Entee, C. (27 de 01 de 2014). *Go to Market: La estrategia de los líderes en la industria de consumo*. Ciudad de México: Sintec, Customer & Operations Strategy. Obtenido de <http://www.sintec.com/wp-content/uploads/2014/01/Go-To-Market-La-Estrategia-de-los-Lideres-en-la-Industria-de-Consumo.pdf>
- Maes, F., & Entee, C. M. (2016). *Go to Market: La estrategia de los líderes en la industria de consumo*. México: Sintec.
- Mantilla, F. (2006). *Técnicas de Muestreo. Un enfoque a la investigación de Mercados. Ira Edición*. Quito: Santa Rita.
- McCarthy, E. J., & Perrault, W. D. (2001). *Marketing un enfoque global*. Mexico D.F.: McGraw-Hill.
- Mintzberg, H. (2013). *The Rise and Fall of Strategic Planning: Reconceiving Roles for Planning*. Montreal: Free Press.
- Mundet, J. (2009). *Teorías de la Planificación Estratégica*. Madrid: Mc Graw Hill.
- Muñiz, R. (2001). *Marketing en el siglo XXI*. Madrid: Ediciones CEF.

- Paez, P. (17 de Octubre de 2013). *Primero calidad y acceso al mercado farmacéutico*. Obtenido de <http://www.andes.info.ec/es/sociedad/ecuador-primero-calidad-acceso-mercado-farmaceutico.html>
- Pride, W., & Ferrel, O. (2014). *Marketing decisiones y conceptos básicos*. Mexico: Nueva Editorial Interamericana.
- Schermerhorn, J. R. (2002). Administración. En J. R. Schermerhorn, *Administración* (pág. 165). Mexico D.F.: Limusa.
- Serna, H. (2002). *Gerencia estratégica: Planeación y gestión-teoría y metodología*. Bogotá: 3R Editores.
- Solomon, M. R. (2013). *Comportamiento del consumidor*. México: Pearson.
- Stanton, W. J., Etzel, M. J., & Walker, B. J. (2002). *Fundamentos de Marketing (14a Edición)*. México DF: Mc Graw-Hill.
- Steiner, G. A. (1998). Una Guía paso a paso. En G. A. Steiner, *Planeación Estratégica* (págs. 19-30). México DF: CECSA.
- Storecheck. (26 de Julio de 2018). *Storecheck*. Obtenido de <http://blog.storecheck.com.mx/trade-marketing-que-es-el-go-to-market>

## **ANEXOS**

Anexo 1. Cuestionarios del trabajo de campo

**Cuestionario para clientes externos**

**CUESTIONARIO PARA CLIENTES EXTERNOS**

El objetivo del presente cuestionario es determinar las opiniones de los distintos clientes del sector farmacéutico, referentes a su situación actual.

Fecha: \_\_\_\_\_

Edad				
10-18 <input type="checkbox"/>	19-30 <input type="checkbox"/>	31-40 <input type="checkbox"/>	41-50 <input type="checkbox"/>	Más de 50 <input type="checkbox"/>

Género		Origen	
M <input type="checkbox"/>	F <input type="checkbox"/>	Nacional <input type="checkbox"/>	Extranjero <input type="checkbox"/>

¿Consumes medicamentos regularmente?	
Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>

¿Visita las farmacias por la gran variedad de productos que ofertan?	
Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>

¿Qué aspectos considera importante para seleccionar una farmacia?					
Calidad <input type="checkbox"/>	Servicio <input type="checkbox"/>	Cercanía <input type="checkbox"/>	Ambiente <input type="checkbox"/>	Medicamentos <input type="checkbox"/>	Higiene y Belleza <input type="checkbox"/>

¿Cuál sería su presupuesto al visitar una farmacia?					
De \$0-15 <input type="checkbox"/>	De \$15-25 <input type="checkbox"/>	De \$25-35 <input type="checkbox"/>	De \$35-45 <input type="checkbox"/>	De \$45-55 <input type="checkbox"/>	Más de \$55 <input type="checkbox"/>

¿Con qué frecuencia visita la farmacia mensualmente?			
De 1-2 veces <input type="checkbox"/>	De 2-4 veces <input type="checkbox"/>	De 4-6 veces <input type="checkbox"/>	Más de 6 veces <input type="checkbox"/>

¿Cuál es su forma de pago?		
Efectivo <input type="checkbox"/>	Tarjeta <input type="checkbox"/>	Cheque <input type="checkbox"/>

¿Ha escuchado usted anuncios o publicidad de alguna farmacia?	
Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>

Si su respuesta es Si:

¿En qué medio de comunicación?	
Radio <input type="checkbox"/>	Televisión <input type="checkbox"/>
Prensa <input type="checkbox"/>	Vallas Publicitarias <input type="checkbox"/>

¿Cuál cadena de farmacias visita regularmente?	
Fybeca <input type="checkbox"/>	Económicas <input type="checkbox"/>
Medicity <input type="checkbox"/>	El Descuento <input type="checkbox"/>
Pharmacys <input type="checkbox"/>	Cruz Azul <input type="checkbox"/>
Sana Sana <input type="checkbox"/>	Independiente <input type="checkbox"/>

Por favor expresar de acuerdo con su percepción frente al servicio su grado de acuerdo o satisfacción, según la siguiente escala de medición:				
5	4	3	2	1
(Excelente)	(Bueno)	(Regular)	(Malo)	(Deficiente)
<b>General</b>				
Conocimiento de la farmacia				
Rapidez en la entrega de la orden				
Presentación del Personal				
Cordialidad y amabilidad				

## Cuestionario para Trabajadores de la industria Farmacéutica

### CUESTIONARIO PARA TRABAJADORES DE LA INDUSTRIA

El objetivo del presente cuestionario es determinar las opiniones de los distintos clientes del sector farmacéutico, referentes a su situación actual.

Fecha: \_\_\_\_\_

¿Qué tiempo lleva usted en la empresa?				
0-1 años <input type="checkbox"/>	1-3 años <input type="checkbox"/>	3-5 años <input type="checkbox"/>	5-10 años <input type="checkbox"/>	Más de 10 años <input type="checkbox"/>

Género		Origen	
M <input type="checkbox"/>	F <input type="checkbox"/>	Nacional <input type="checkbox"/>	Extranjero <input type="checkbox"/>

¿Cómo considera usted el ambiente laboral?				
Excelente <input type="checkbox"/>	Muy Bueno <input type="checkbox"/>	Bueno <input type="checkbox"/>	Regular <input type="checkbox"/>	Malo <input type="checkbox"/>

¿Se realizan programas de capacitación y formación regularmente para el personal?	
Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>

Si su respuesta fue Si:

¿Cuál es la regularidad de estas capacitaciones y formaciones anualmente dentro de la empresa?				
1 vez <input type="checkbox"/>	2 veces <input type="checkbox"/>	3 veces <input type="checkbox"/>	4 veces <input type="checkbox"/>	Más de 4 veces <input type="checkbox"/>

A lado de cada afirmación presentada, por favor indique si usted: (5) Muy de acuerdo, (4) de acuerdo, (3) mediano acuerdo, (2) en desacuerdo, o (1) total desacuerdo.					
	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
¿Considera que sus funciones y responsabilidades están acorde a usted?					
¿Está satisfecho con su horario de trabajo?					
¿Considera que cuenta con los recursos suficientes para desarrollar su trabajo?					
¿Está usted satisfecho con el salario percibido en relación con sus funciones y responsabilidades?					
¿Considera usted que cada empleado gana lo que merece por sus responsabilidades y funciones?					

¿Piensa que cuando realiza bien su trabajo obtiene reconocimiento por parte de sus superiores?					
¿Cree que obtiene recompensas cuando realiza bien sus funciones?					
¿Considera que sus supervisores están perfectamente formados para llevar a cabo su labor?					
¿Cree que sus supervisores saben cómo dirigir el trabajo para que sea eficaz?					
¿Considera usted que existe una comunicación fluida entre los supervisores y el personal operativo?					
¿Considera usted que existe un ambiente competitivo dentro de la empresa?					
¿Piensa usted que existe un ambiente de cooperación y apoyo entre los trabajadores de la empresa?					
¿Considera usted que entre el personal existe una comunicación fluida?					



## Anexo 2. Análisis Universal

### Encuesta Clientes Externos

#### Edad

Tabla 26.

#### Edad

Edad		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válido	10 - 18 años	5	6,4	7,4	7,4
	19 - 30 años	9	11,5	13,2	20,6
	31 - 40 años	13	16,7	19,1	39,7
	41 - 50 años	32	41	47,1	86,8
	Más de 50 años	9	11,5	13,2	100
	Total	68	87,2	100	
Perdidos	Sistema	10	12,8		
Total		78	100		

Fuente: Procesamiento de Datos SPSS. Elaboración: Alex Mena

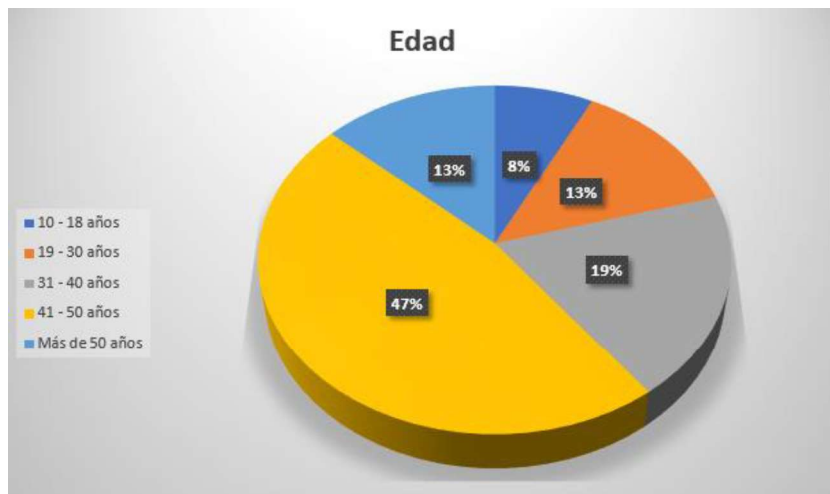


Figura 4. Edad.

Fuente: Procesamiento de Datos SPSS. Elaboración: Alex Mena

En la encuesta realizada a 68 clientes externos de diferentes farmacias, se encontró que, el 8% tienen entre 10 – 18 años, el 13% entre 19 – 30 años, el 19% tienen entre 31 – 40 años, el 47% tiene entre 41 – 50 años, y el 13% tienen más de 50 años.

Estos datos indican que la edad de la mayoría de los clientes que frecuentan distintas cadenas de farmacias esta entre los 19 y más de 50 años, lo que indica que el target de las farmacias abarca mayormente desde jóvenes adultos hasta personas de mayor edad, aunque es resaltante como el mayor número de frecuencias se encuentra entre los consumidores de entre 14 y 50 años.

### Género

Tabla 27.  
Género.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válido	Masculino	24	30,8	35,3	35,3
	Femenino	44	56,4	64,7	100
	Total	68	87,2	100	
Perdidos	Sistema	10	12,8		
Total			100		

Fuente: Procesamiento de Datos SPSS. Elaboración: Alex Mena

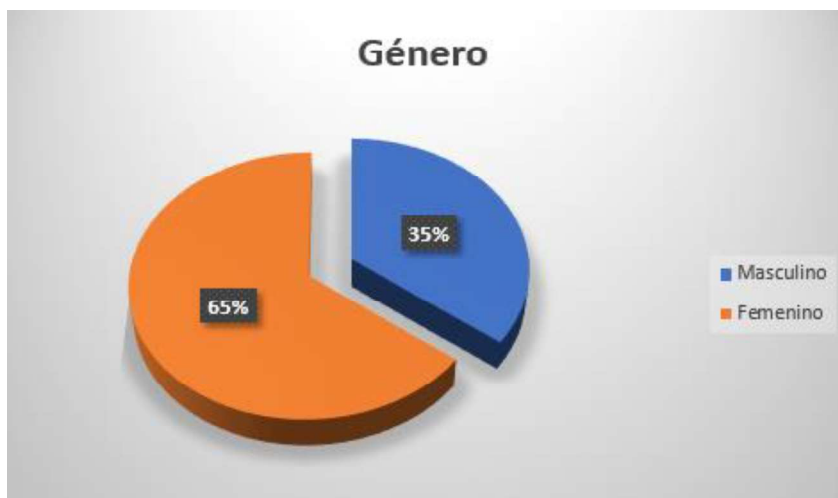


Figura 5. Género

Fuente: Procesamiento de Datos SPSS. Elaboración: Alex Mena

Del total de encuestados el 35% (24 personas), son clientes de género masculino, y el 65% (44 personas) son del género femenino, lo que indica que los clientes actuales que frecuentan farmacias en su mayoría son mujeres.

¿Qué aspectos considera importante para seleccionar una farmacia?

En la presente pregunta de la encuesta se dispuso una serie de opciones para seleccionar los aspectos por los cuales los consumidores se ven motivados a visitar las farmacias, cada encuestado tuvo la oportunidad de elegir varias de estas opciones para notar la indiferencia o importancia por la cual estos visitan los establecimientos, de esta manera se procederá a analizar cada variable por separado. (Ver gráficos de cada elemento en anexos)

Calidad

Tabla 28.  
Calidad.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válido	Si	29	37,2	42,6	42,6
	No	39	50	57,4	100
	Total	68	87,2	100	
Perdidos	Sistema	10	12,8		
Total		78	100		

Fuente: Procesamiento de Datos SPSS. Elaboración: Alex Mena



Figura 6. Calidad

Fuente: Procesamiento de Datos SPSS. Elaboración: Alex Mena

Entre las 68 personas encuestadas, el 57% se vieron indiferentes ante la calidad prestada por los establecimientos para elegir la preferencia en su visita a estos, mientras que el 43% restante (29 personas) eligieron la calidad como aspecto importante de decisión al momento de ir a una farmacia.

## Servicio

Tabla 29.  
Servicio

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válido	Si	26	33,3	38,2	38,2
	No	42	53,8	61,8	100
	Total	68	87,2	100	
Perdidos	Sistema	10	12,8		
Total		78	100		

Fuente: Procesamiento de Datos SPSS. Elaboración: Alex Mena

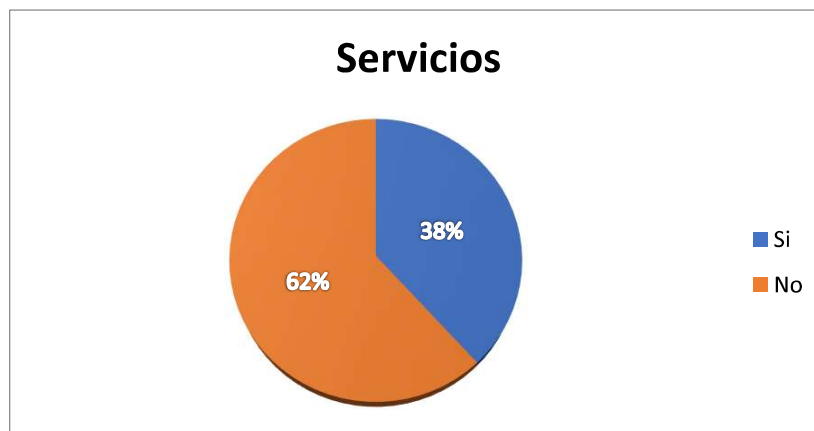


Figura 7. Servicios

Fuente: Procesamiento de Datos SPSS. Elaboración: Alex Mena

De las 68 personas encuestadas, el 62% (42 personas) se vieron indiferentes ante el servicio prestado en los establecimientos, mientras que el 38% (26 personas) le dio importancia al servicio prestado para tomar la decisión de elegir el establecimiento de su preferencia.

## Cercanía

Tabla 30.  
Cercanía.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado

Válido	Si	10	12,8	14,7	14,7
	No	58	74,4	85,3	100
	Total	68	87,2	100	
Perdidos	Sistema	10	12,8		
Total		78	100		

Fuente: Procesamiento de Datos SPSS. Elaboración: Alex Mena

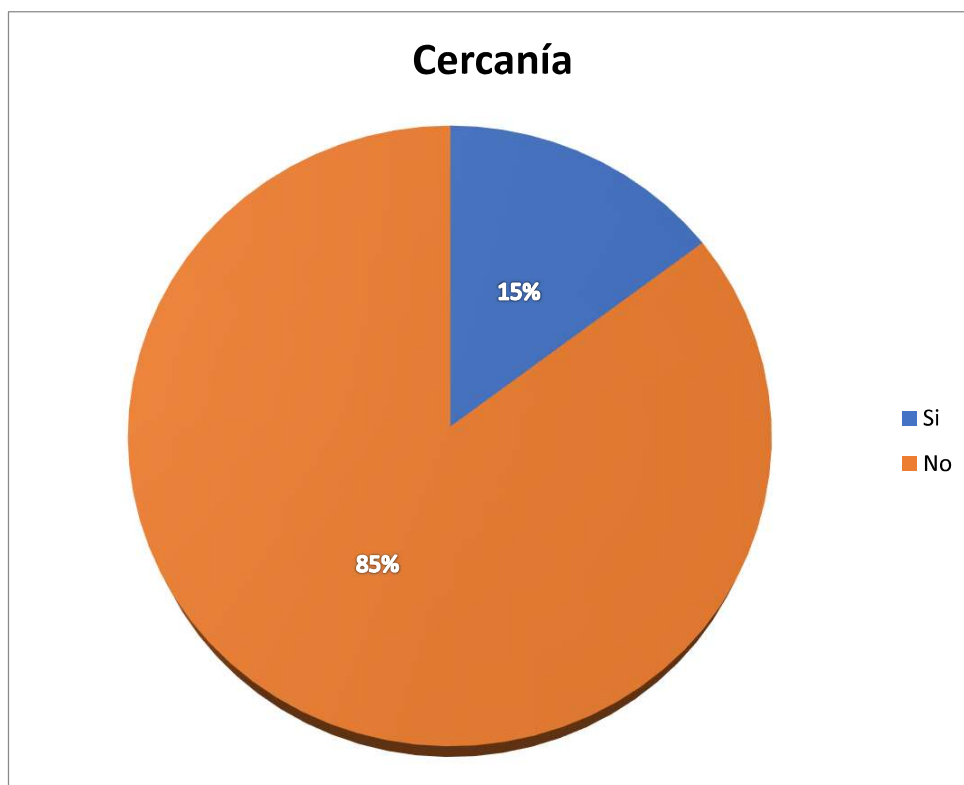


Figura 8. Cercanía

Fuente: Procesamiento de Datos SPSS. Elaboración: Alex Mena

Entre las 68 personas encuestadas, el 85% (58 personas) de los encuestados estuvieron indiferentes ante la cercanía de un establecimiento, mientras que el 15% si le dio importancia a la cercanía para elegir la farmacia de preferencia.

### Ambiente

Tabla 31.  
Ambiente

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado

Válido	Si	10	12,8	14,7	14,7
	No	58	74,4	85,3	100
	Total	68	87,2	100	
Perdidos	Sistema	10	12,8		
Total		78	100		

Fuente: Procesamiento de Datos SPSS. Elaboración: Alex Mena

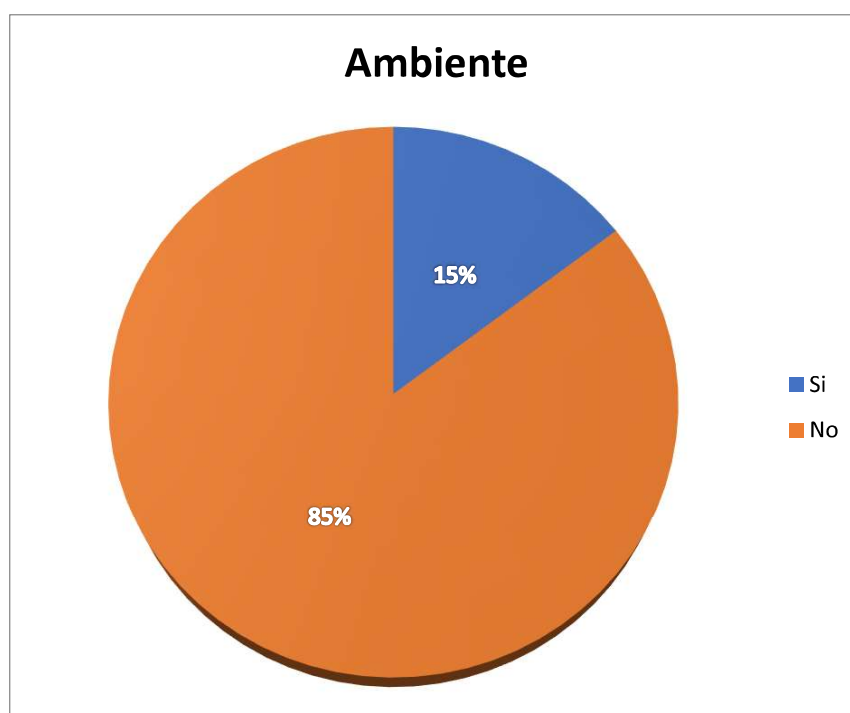


Figura 9. Ambiente

Fuente: Procesamiento de Datos SPSS. Elaboración: Alex Mena

La mayoría de los encuestados, específicamente el 85% no consideran el ambiente que ofrece el establecimiento, determinante para seleccionarlo. En cambio, el 15% restante, señalaron tomar en consideración el ambiente ofrecido por las farmacias, a la hora de volver nuevamente en próximas oportunidades.

### Medicamento

Tabla 32.  
Medicamento.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado

Válido	Si	38	48,7	55,9	55,9
	No	30	38,5	44,1	100
	Total	68	87,2	100	
Perdidos	Sistema	10	12,8		
Total		78	100		

Fuente: Procesamiento de Datos SPSS. Elaboración: Alex Mena

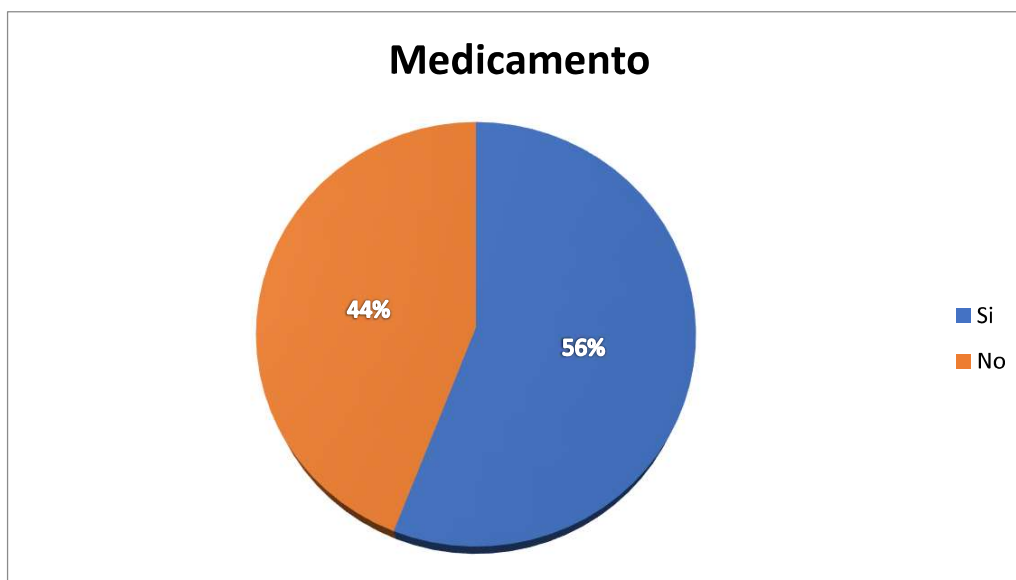


Figura 10. Medicamento

En este caso, de los 68 encuestados, el 56% (38 personas) se dirigen a una farmacia a comprar medicamentos, el cual resultaría lógico al ser el fin de estos establecimientos, pero no es tan significativo si comparamos con el 44% (30 personas) que no se dirigen a las farmacias a comprar medicamento, y esto es por la alta variedad de productos ofertados en estos establecimientos, pero aún puede notarse esta mayoría de consumo en las farmacias.

### Variedad de Productos

Tabla 33.  
Variedad de Productos.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válido	Si	43	55,1	63,2	63,2

	No	25	32,1	36,8	100
	Total	68	87,2	100	
Perdidos	Sistema	10	12,8		
Total		78	100		

Fuente: Procesamiento de Datos SPSS. Elaboración: Alex Mena

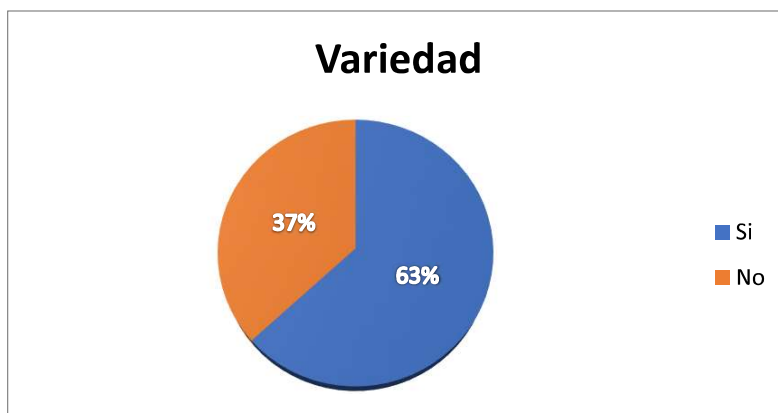


Figura 11. Variedad de Productos

Fuente: Procesamiento de Datos SPSS. Elaboración: Alex Mena

Entre los 68 encuestados, 63% toma como opción destacable la variedad de productos que ofrecen las farmacias, mientras que el 37% no se dirige a las farmacias por este motivo. Finalmente, podemos notar en el análisis de todas las variables, como las características importantes de una farmacia al momento de captar preferencia entre el público son la venta de medicamentos además de la presencia de variedad de productos, en los cuales, las grandes cadenas de farmacias se han especializado para así captar a este target, aunque es necesario llevar a cabo una mejor estrategia para lograr aumentar la preferencia de los consumidores al momento de tomar la decisión de elegir un establecimiento.

¿Cuál sería su presupuesto al visitar una farmacia?

Tabla 34.  
Presupuesto.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válido	0 - 15 \$	7	9	10,3



	15 - 25 \$	9	11,5	13,2	23,5
	25 - 35 \$	15	19,2	22,1	45,6
	35 - 45 \$	20	25,6	29,4	75
	45 - 55 \$	11	14,1	16,2	91,2
	Más de 55 \$	6	7,7	8,8	100
	Total	68	87,2	100	
Perdidos	Sistema	10	12,8		
Total		78	100		

Fuente: Procesamiento de Datos SPSS. Elaboración: Alex Mena



Figura 12. Presupuesto.

Fuente: Procesamiento de Datos SPSS. Elaboración: Alex Mena

El 30% (20 personas) de los clientes habituales de las farmacias pagan cada vez que las frecuentan entre 35 a 45 dólares, el 22% (15 personas) pagan entre 25 a 35 dólares, el 16% (11 personas) paga de 45 a 55 dólares, el 13% (9 personas) pagan entre 15 a 25 dólares, el 10% (7 personas) paga hasta 15 dólares y el 9% cancela más de 55 dólares en consumo en cada visita que realiza a una farmacia. Esta información muestra que la mayoría de los asiduos compradores en las farmacias están dispuestos a gastar más de 25 dólares en consumo por cada visita que realicen.

### ¿Con que frecuencia visita la farmacia mensualmente?

Tabla 35.  
Frecuencia.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válido	1 - 2 veces	11	14,1	16,2	16,2
	2 - 4 veces	26	33,3	38,2	54,4
	4 - 6 veces	14	17,9	20,6	75
	Más de 6 veces	17	21,8	25	100
	Total	68	87,2	100	
Perdidos	Sistema	10	12,8		
Total		78	100		

Fuente: Procesamiento de Datos SPSS. Elaboración: Alex Mena

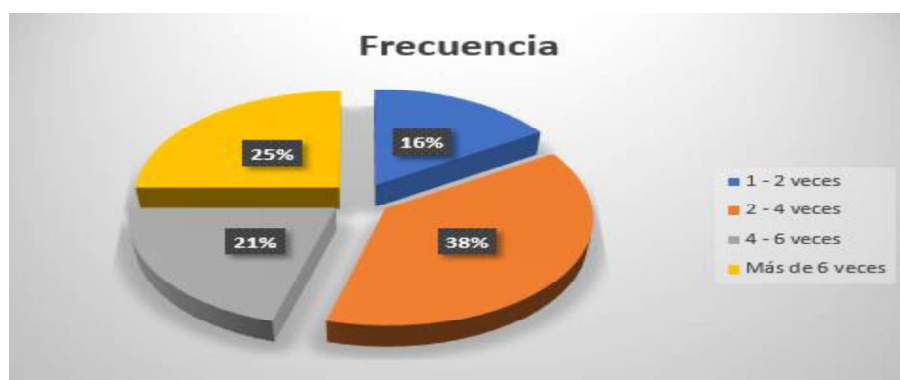


Figura 13. Frecuencia.

Fuente: Procesamiento de Datos SPSS. Elaboración: Alex Mena

El 38% (26 personas) que representa a la mayoría de los clientes que fueron encuestados, visita la farmacia de 2 a 4 veces mensualmente, el 25% (17 personas) visita la farmacia más de 6 veces al mes, el 21% (14 personas) lo hace de 4 a 6 veces y el 16% (11 personas) acude de 1 a 2 veces.

Esta información deja claro que la gran proporción de las personas visita regularmente la farmacia para realizar alguna compra, lo que deja en evidencia el gran uso que estas dan a estos establecimientos.

¿Ha escuchado usted anuncios o publicidad de alguna farmacia?

Tabla 36.  
Publicidad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válido	Si	34	43,6	50	50
	No	34	43,6	50	100
	Total	68	87,2	100	
Perdidos	Sistema	10	12,8		
Total		78	100		

Fuente: Procesamiento de Datos SPSS. Elaboración: Alex Mena



Figura 14. Publicidad

Fuente: Procesamiento de Datos SPSS. Elaboración: Alex Mena

El 50% (34 personas) de los clientes encuestados no han escuchado anuncios o publicidad de farmacias en ningún medio, mientras que el 50% (34 personas) restante, si ha escuchado o visto.

Esta información da como resultado, que la publicidad hecha por las grandes cadenas de farmacias del país solo está llegando a la mitad del target.

#### ¿En qué medio de comunicación?

Esta pregunta la respondieron aquellos clientes que contestaron afirmativamente la pregunta anterior.

Tabla 37.  
Medio de Comunicación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válido	Radio	8	10,3	23,5	23,5
	Televisión	8	10,3	23,5	47,1
	Prensa	8	10,3	23,5	70,6
	Valla Publicitaria	10	12,8	29,4	100
	Total	34	43,6	100	
Perdidos	Sistema	44	56,4		
Total		78	100		

Fuente: Procesamiento de Datos SPSS. Elaboración: Alex Mena



Figura 15. Medio de Comunicación.

Fuente: Procesamiento de Datos SPSS. Elaboración: Alex Mena

Las personas que si conocen de la existencia de su farmacia de preferencia lo han hecho en diferentes medios de comunicación, el 29,5% (10 personas) en vallas publicitarias, el 23,5% (8 personas) en la prensa, 23,5% en la televisión y 23,5% lo hizo en la radio. Este es el 100% de solo 34 personas (50% de los encuestados totales), ya que el otro 50% no respondió por no haber escuchado publicidad acerca de estos establecimientos en la radio.

### ¿Qué cadena de farmacias visita regularmente?

Tabla 38.

Cadena de Farmacias

		Frecuencia	Porcentaje	% Válido	% Acumulado
Válido	Fybeca	23	29,5	33,8	33,8
	Económicas	4	5,1	5,9	39,7
	Medicity	6	7,7	8,8	48,5
	Farmacia El Descuento	4	5,1	5,9	54,4

	Pharmacys	4	5,1	5,9	60,3
	Cruz Azul	13	16,7	19,1	79,4
	Sana Sana	13	16,7	19,1	98,5
	Independiente	1	1,3	1,5	100
	Total	68	87,2	100	
Perdidos	Sistema	10	12,8		
Total		78	100		

Fuente: Procesamiento de Datos SPSS. Elaboración: Alex Mena

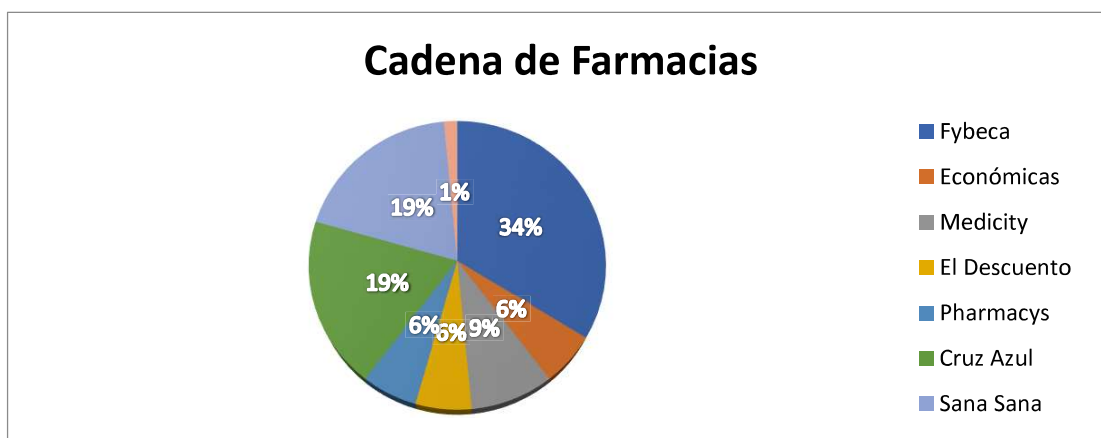


Figura 16. Cadena de Farmacias

Fuente: Procesamiento de Datos SPSS. Elaboración: Alex Mena

De 64 personas encuestadas y que periódicamente asiste a una farmacia, el 34% (23 personas) asiste a la cadena de farmacias Fybeca, el 19% (13 personas) a Cruz Azul, el 19% (13 personas) asiste a Sana Sana, el 9% (6 personas) a Medicity, el 5% (4 personas) a farmacias El Descuento, el 5% (4 personas) asiste a farmacias económicas, el 5% (4 personas) asiste a la cadena Pharmacys y solo el 1% (1 personas) respondió que asiste a las farmacias independientes del país. Esta información deja claro como la mayoría de las personas se inclina a las grandes cadenas de farmacias establecidas en el país, y como poco se dirigen a las pequeñas farmacias independientes.

Por favor expresar de acuerdo con su percepción frente al servicio su grado de acuerdo o satisfacción, según la siguiente escala de medición:

Escala: (5) Excelente, (4) Bueno, (3) Regular, (2) Malo y (1) Deficiente.

Se realizaron 4 diferentes preguntas para ser calificadas y así ver la percepción del cliente ante estos servicios.

a. Distribución de los Productos

Tabla 39.  
*Distribución de los Productos*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válido	Deficiente	2	2,6	2,9	2,9
	Malo	1	1,3	1,5	4,4
	Regular	10	12,8	14,7	19,1
	Bueno	23	29,5	33,8	52,9
	Excelente	32	41	47,1	100
	Total	68	87,2	100	
Perdidos	Sistema	10	12,8		
Total		78	100		

Fuente: Procesamiento de Datos SPSS. Elaboración: Alex Mena

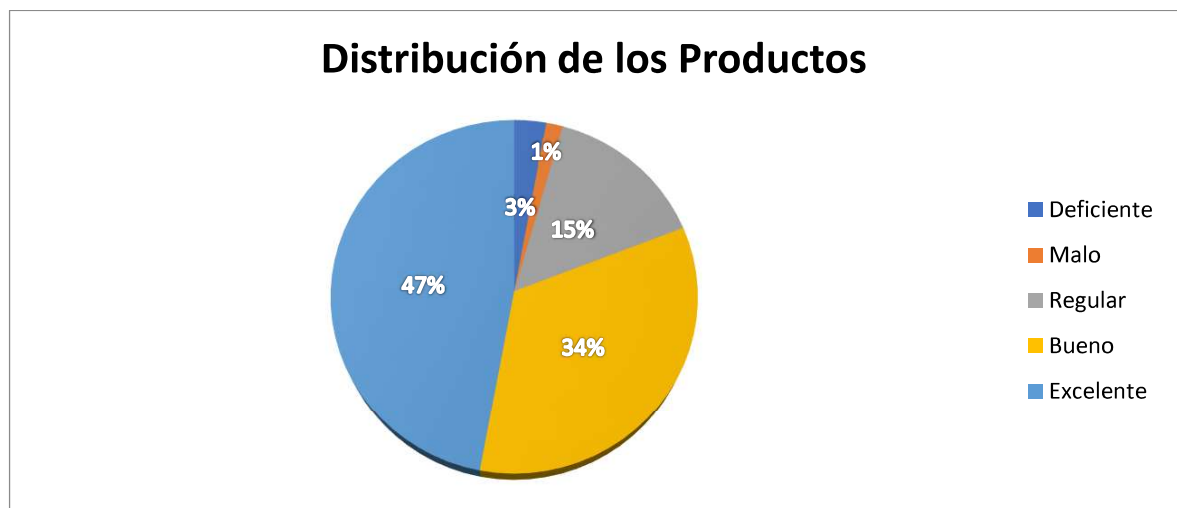


Figura 17. Distribución de los Productos  
Fuente: Procesamiento de Datos SPSS. Elaboración: Alex Mena

La percepción de los clientes frente a la distribución de los productos en el stock de la farmacia es “Excelente” para el 47% (32 personas), es “Bueno” para el 34% (23 personas), es “Regular” para el 14% (10 personas), “Malo” para el 2 % (1 persona) y “Deficiente” para el 3% (2 personas).

b. Rapidez en la entrega de la orden

Tabla 40.  
Rapidez en la entrega de orden

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válido	Deficiente	2	2,6	2,9	2,9
	Malo	2	2,6	2,9	5,9
	Regular	9	11,5	13,2	19,1
	Bueno	23	29,5	33,8	52,9
	Excelente	32	41	47,1	100
	Total	68	87,2	100	
Perdidos	Sistema	10	12,8		
Total		78	100		

Fuente: Procesamiento de Datos SPSS. Elaboración: Alex Mena

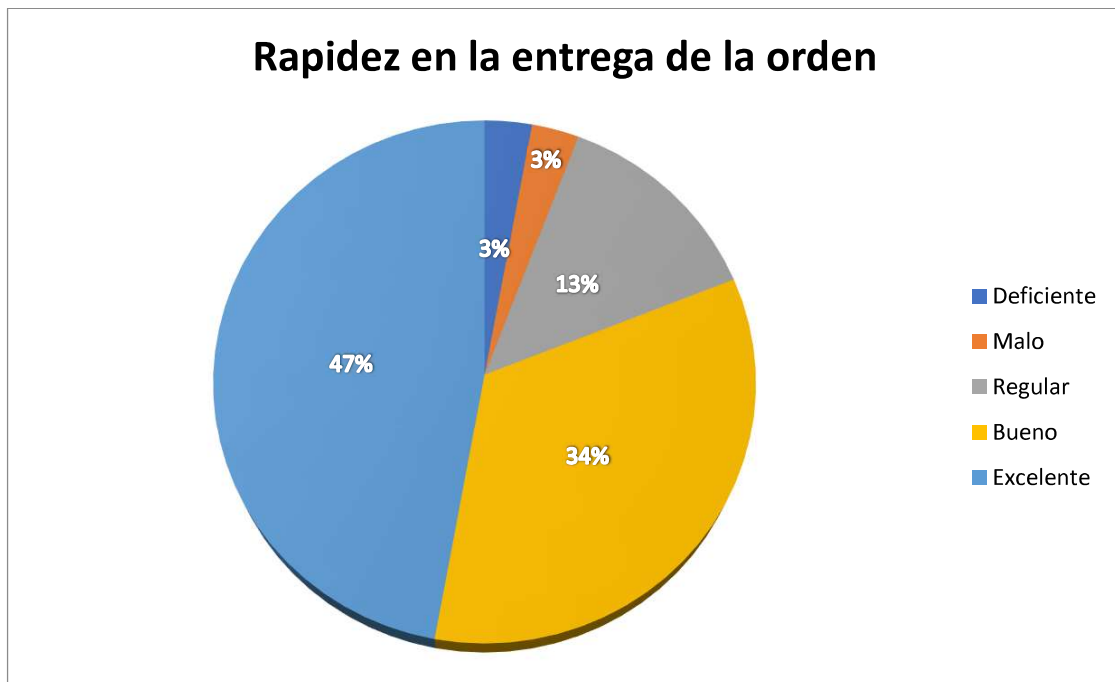


Figura 18. Rapidez en la entrega de la orden  
Fuente: Procesamiento de Datos SPSS. Elaboración: Alex Mena

De las 68 personas encuestadas, afirma el 47% (32 personas) que la rapidez en la entrega de la orden solicitada es excelente, el 34% (23 personas) que es bueno, el 13% (9 personas) que es regular, el 3% (2 personas) que es malo y el 3% (2 personas) que es deficiente.

c. Presentación del Personal

Tabla 41.  
*Presentación del Personal*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válido	Deficiente	2	2,6	2,9	2,9
	Malo	5	6,4	7,4	10,3
	Regular	11	14,1	16,2	26,5
	Bueno	18	23,1	26,5	52,9
	Excelente	32	41	47,1	100
	Total	68	87,2	100	
Perdidos	Sistema	10	12,8		
Total		78	100		

Fuente: Procesamiento de Datos SPSS. Elaboración: Alex Mena

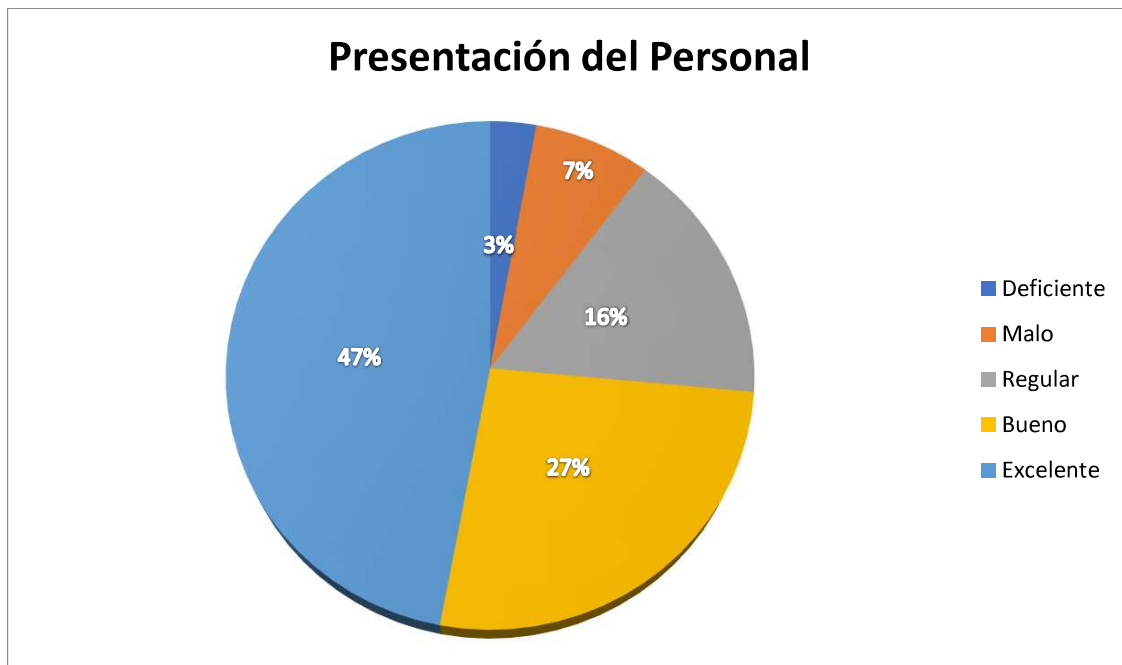


Figura 19. Presentación del Personal  
Fuente: Procesamiento de Datos SPSS. Elaboración: Alex Mena

Según como observan la presentación del personal de farmacia, el 47% (32 personas) piensa que es excelente, el 27% (18 personas) que es bueno, el 16% (11 personas) que es regular, el 7% (5 personas) que es malo y el 3% (2 personas) que es deficiente.



#### d. Cordialidad y Amabilidad

Tabla 42.  
Cordialidad y Amabilidad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válido	Deficiente	3	3,8	4,4	4,4
	Malo	5	6,4	7,4	11,8
	Regular	13	16,7	19,1	30,9
	Bueno	14	17,9	20,6	51,5
	Excelente	33	42,3	48,5	100
	Total	68	87,2	100	
Perdidos	Sistema	10	12,8		
Total		78	100		

Fuente: Procesamiento de Datos SPSS. Elaboración: Alex Mena

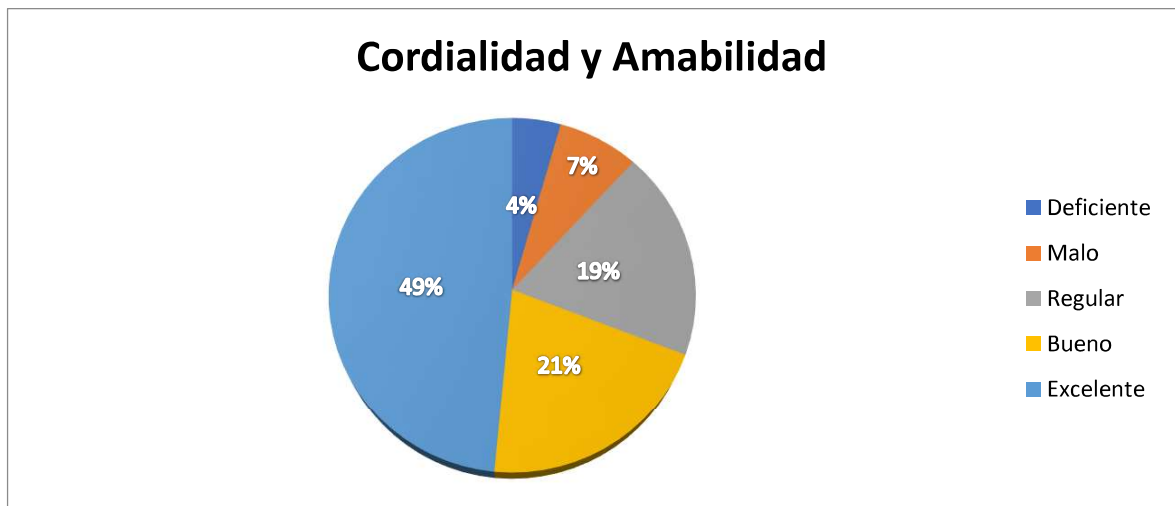


Figura 20. Cordialidad y Amabilidad

Fuente: Procesamiento de Datos SPSS. Elaboración: Alex Mena

Según la cordialidad y amabilidad que percibe el cliente en la farmacia, el 49% (33 personas) piensa que es excelente, el 21% (14 personas) es bueno, el 19% (13 personas) que es regular, el 7% (5 personas) que es malo y el 4% (3 personas) que es deficiente.

#### e. Promoción de Productos

Tabla 43.  
Promoción de Productos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válido	Deficiente	2	2,9	2,9	2,9
	Malo	6	8,8	8,8	11,8
	Regular	15	22,1	22,1	33,8
	Bueno	12	17,6	17,6	51,5
	Excelente	33	48,5	48,5	100
	Total	68	100	100	

Fuente: Procesamiento de Datos SPSS. Elaboración: Alex Mena



Figura 21. Promoción de Productos  
Fuente: Procesamiento de Datos SPSS. Elaboración: Alex Mena

De las 68 personas encuestadas, el 49% (33 personas) piensan que la promoción de los productos dentro del establecimiento es Excelente, el 18% (12 personas) piensa que es Bueno, el 22% (15 personas) es regular, el 9% (6 personas) es Malo y el 3% (2 personas) piensan que es Deficiente.

f. Comunicación de Información

Tabla 44.

*Comunicación de Información*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válido	Deficiente	2	2,9	2,9	2,9
	Malo	5	7,4	7,4	10,3
	Regular	17	25	25	35,3
	Bueno	14	20,6	20,6	55,9
	Excelente	30	44,1	44,1	100
	Total	68	100	100	

Fuente: Procesamiento de Datos SPSS. Elaboración: Alex Mena

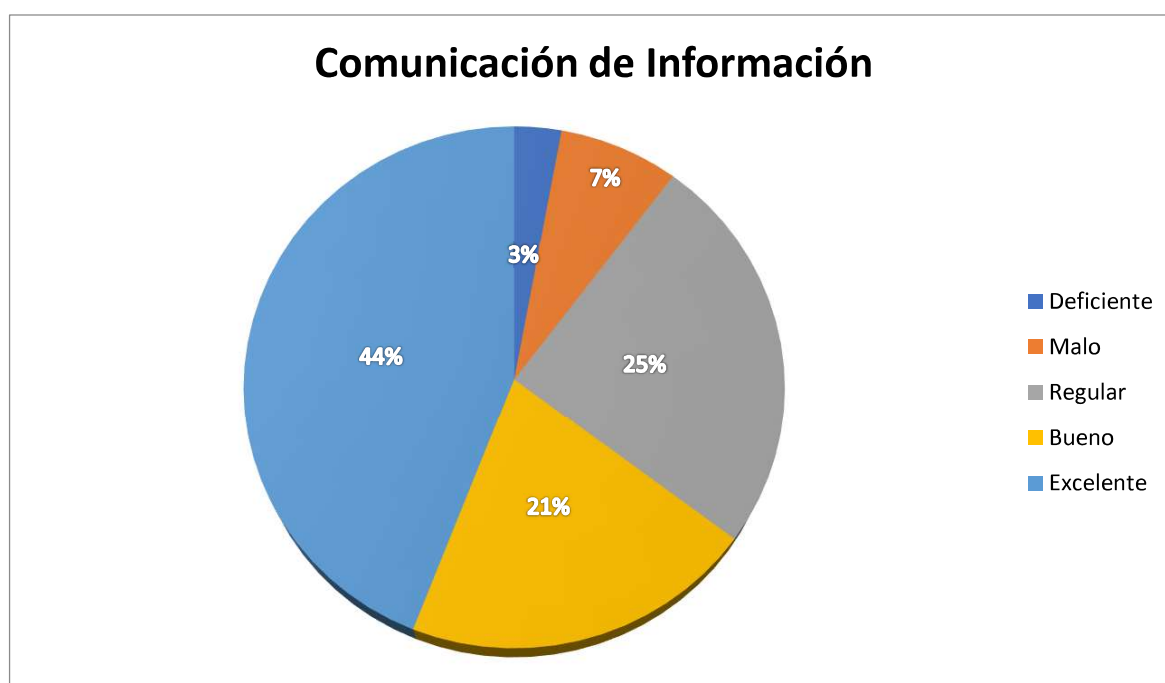


Figura 22. Comunicación de Información

Fuente: Procesamiento de Datos SPSS. Elaboración: Alex Mena

Según la comunicación de información, aportada por los trabajadores, acerca de los productos que adquieren los consumidores, el 44% (30 personas) piensa que es Excelente, el 21% (14 personas) que es Bueno, el 25% (17 personas) que es Regular, el 7% (5 personas) que es Malo y 3% (2 personas) que es Deficiente.

g. Acceso a los Productos

Tabla 45.  
*Acceso a los Productos*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válido	Deficiente	2	2,9	2,9	2,9
	Malo	6	8,8	8,8	11,8
	Regular	17	25	25	36,8
	Bueno	13	19,1	19,1	55,9
	Excelente	30	44,1	44,1	100
	Total	68	100	100	

Fuente: Procesamiento de Datos SPSS. Elaboración: Alex Mena

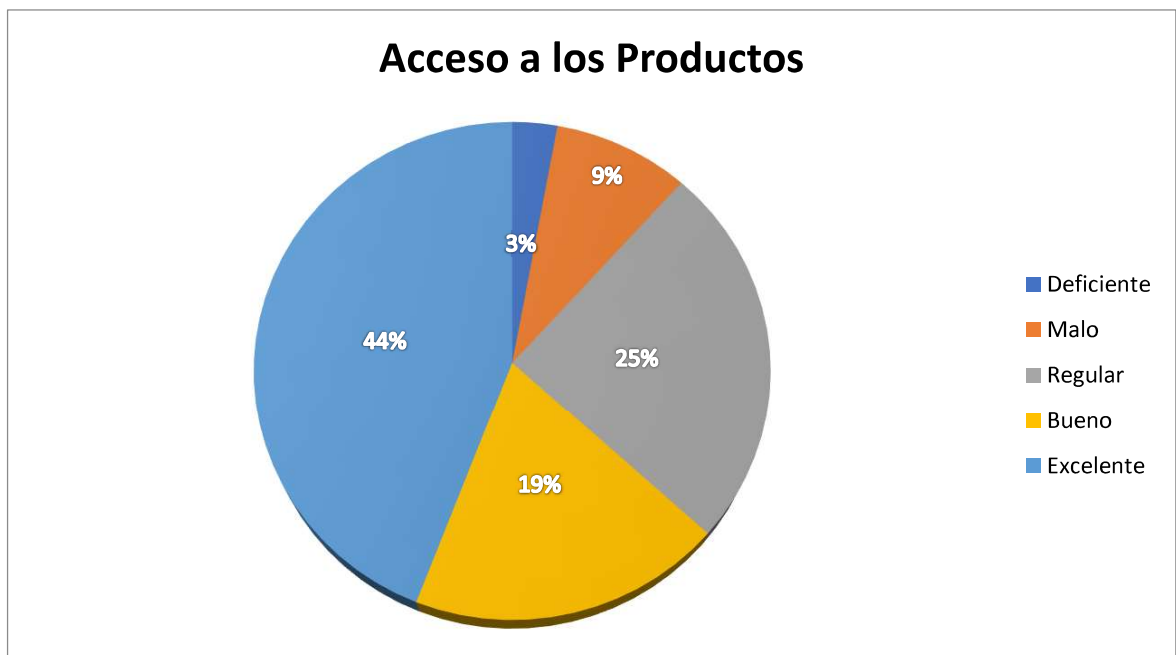


Figura 23. Acceso a los Productos  
Fuente: Procesamiento de Datos SPSS. Elaboración: Alex Mena

En cuanto al acceso de los clientes a los productos ofertados por la farmacia, el 44% (30 personas) piensan que es Excelente, el 19% (13 personas) piensa que es Bueno, el 25% (17 personas) que es Regular, el 9% (6 personas) que es Malo y 3% (2 personas) que es Deficiente.

#### h. Limpieza del Establecimiento

Tabla 46.  
Limpieza del Establecimiento

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válido	Deficiente	1	1,5	1,5	1,5
	Malo	1	1,5	1,5	2,9
	Regular	3	4,4	4,4	7,4
	Bueno	28	41,2	41,2	48,5
	Excelente	35	51,2	51,5	100
	Total	68	100	100	

Fuente: Procesamiento de Datos SPSS. Elaboración: Alex Mena

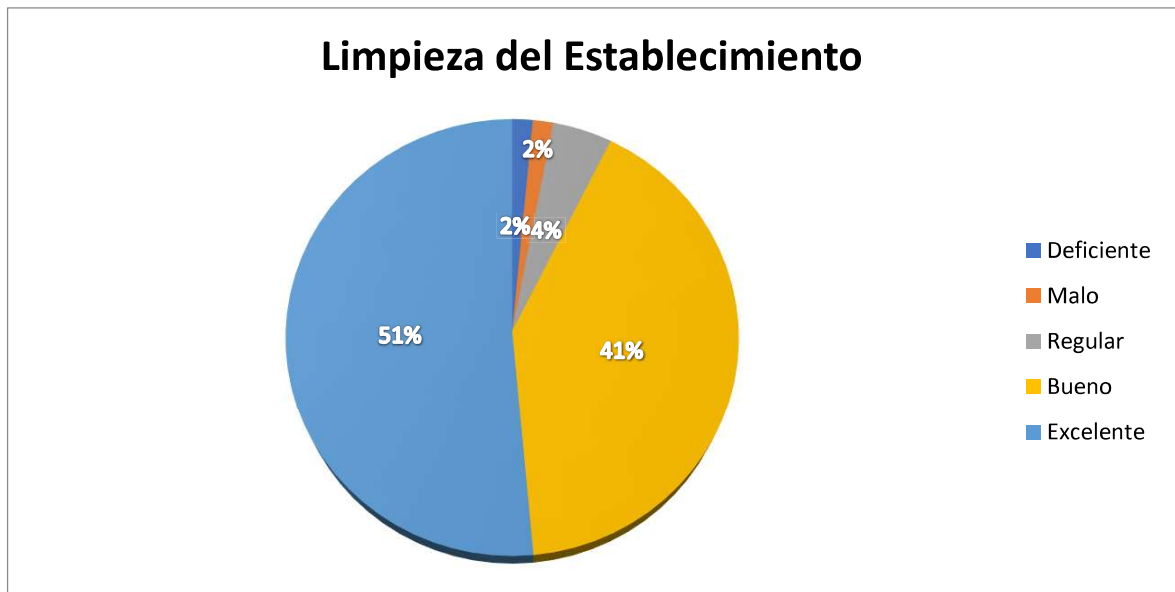


Figura 24 Limpieza del Establecimiento  
Fuente: Procesamiento de Datos SPSS. Elaboración: Alex Mena

De las 68 personas encuestadas, el 51% (35 personas) piensa que la limpieza de los establecimientos farmacéuticos que visita es Excelente, el 41% (28 personas) es Bueno, el 4% (3 personas) que es Regular, el 2% (1 persona) que es Malo y el 2% (1 persona) es Deficiente.

## Encuesta Clientes Internos

### ¿Qué tiempo lleva usted en la empresa?

Tabla 47.  
Tiempo en la Empresa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válid o	0-1 año	13	19,12	19,12	19,12
	1-3 años	9	13,24	13,24	32,36
	3-5 años	21	30,88	30,88	63,24
	5-10 años	21	30,88	30,88	94,12
	Más de 10 años	4	5,88	5,88	100
	Total	68	100	100	

Fuente: Procesamiento de Datos SPSS. Elaboración: Alex Mena



Figura 25. Tiempo en la Empresa  
Fuente: Procesamiento de Datos SPSS. Elaboración: Alex Mena

De los 68 trabajadores en la industria farmacéutica encuestados, el 31% (21 personas) tienen de 5 a 10 años laborando allí, el 31% (21 personas) tiene de 3 a 5 años, el 19% (13 personas) tiene hasta 1 año, el 13% (9 personas) tiene de 1 a 3 años y solo el 6% (4 personas) tiene laborando más de 10 años.

## Género

Tabla 48.  
*Género*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válido	Masculino	32	47,06	47,06	47,06
	Femenino	36	52,94	52,94	100
	Total	68	100	100	

Fuente: Procesamiento de Datos SPSS. Elaboración: Alex Mena

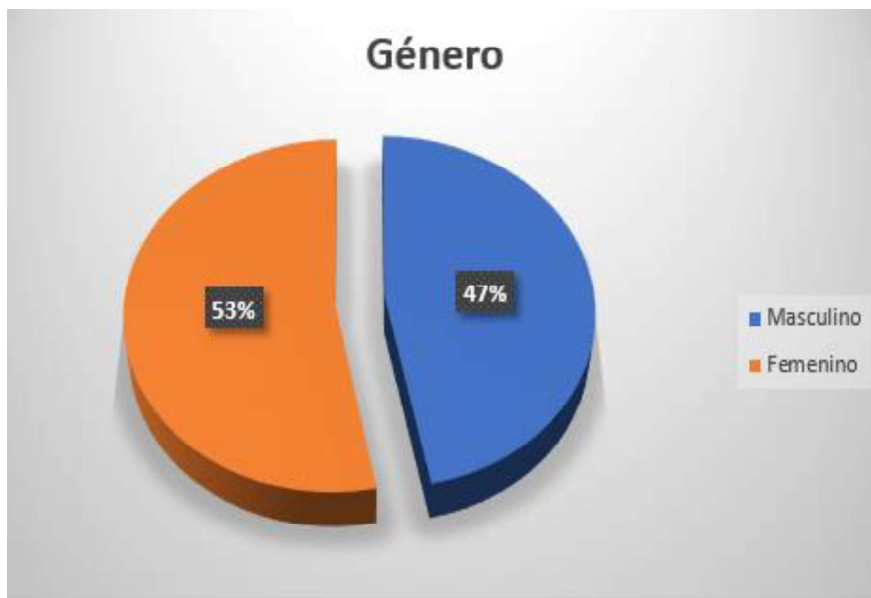


Figura 26. Género

Fuente: Procesamiento de Datos SPSS. Elaboración: Alex Mena

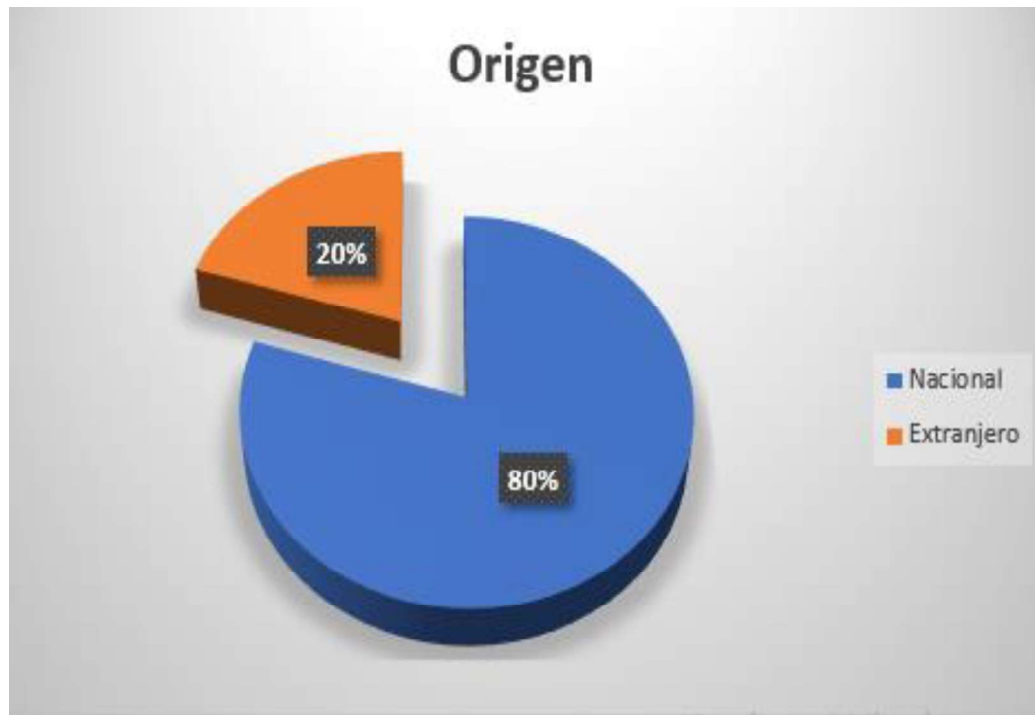
Se puede apreciar una proporción casi igualitaria en los géneros de los trabajadores que conforman los establecimientos farmacéuticos; sin embargo, las mujeres presentan una participación mayor con el 53% del total de encuestados.

## Origen

Tabla 49.  
*Origen*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válido	Nacional	53	47,06	47,06	47,06
	Extranjero	15	52,94	52,94	100
	Total	68	100	100	

Fuente: Procesamiento de Datos SPSS. Elaboración: Alex Mena



*Figura 27. Origen*

Fuente: Procesamiento de Datos SPSS. Elaboración: Alex Mena

De las 68 personas encuestadas, el 80% (53 personas) son ecuatorianas y el 20% (15 personas) son extranjeros, lo cual da un porcentaje significativo a la contratación de extranjeros en esta industria.



¿Cómo considera usted el ambiente laboral?

Tabla 50.  
Ambiente Laboral

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válido	Malo	9	12,5	13,24	12,5
	Regular	19	28,1	27,94	40,6
	Bueno	11	15,6	16,18	56,3
	Muy Bueno	10	15,6	14,71	71,9
	Excelente	19	28,1	27,94	100
	Total	68	100	100,00	

Fuente: Procesamiento de Datos SPSS. Elaboración: Alex Mena

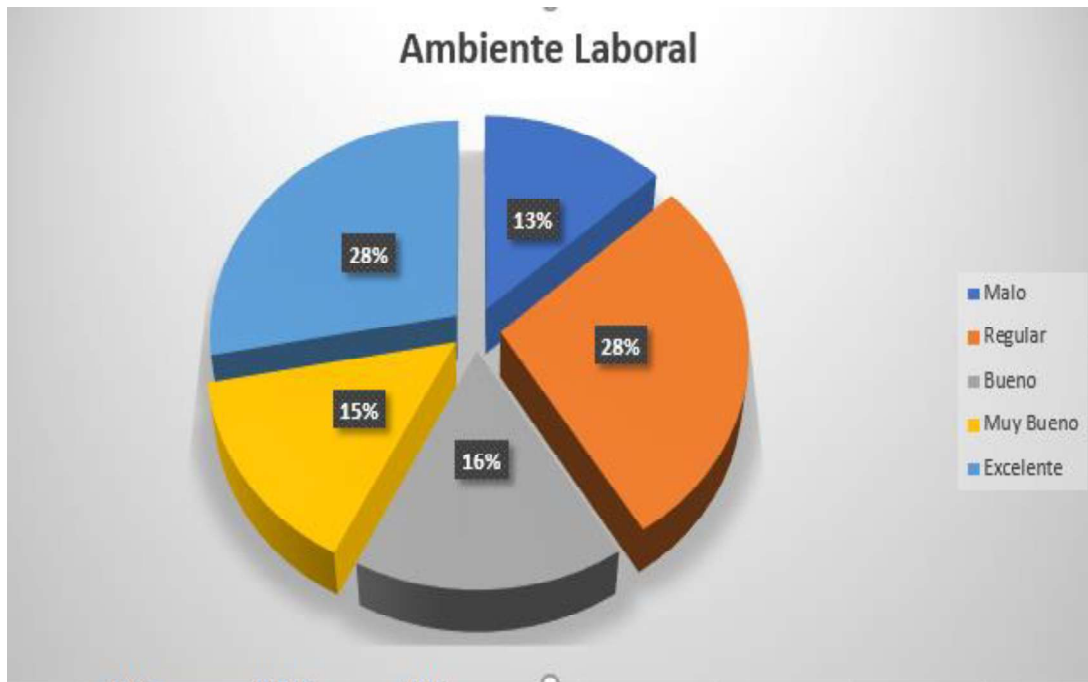


Figura 28. Ambiente Laboral

Fuente: Procesamiento de Datos SPSS. Elaboración: Alex Mena

El 28% (19 personas) de los 68 trabajadores encuestados dicen tener un excelente ambiente laboral, el 15% (10 personas) muy bueno, el 16% (11 personas) bueno, el 28% (19 personas) dice ser regular y el 13% (9 personas) tiene un ambiente laboral malo.

¿Se realizan programas de capacitación y formación regularmente para el personal?

Tabla 51.  
*Programas de Formación.*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válido	Si	22	32,4	32,4	32,4
	No	46	67,7	67,7	100
	Total	68	100	100	

Fuente: Procesamiento de Datos SPSS. Elaboración: Alex Mena



Figura 29. Formación

Fuente: Procesamiento de Datos SPSS. Elaboración: Alex Mena

De las 68 personas encuestadas, el 68% (46 personas) dicen no recibir capacitación y formación regularmente mientras que el 32% (22 personas) afirma si recibir capacitación.

¿Cuál es la regularidad de estas capacitaciones y formaciones anualmente dentro de la empresa?

Tabla 52.  
*Capacitación y Formación*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válido	1 vez	10	15,6	47,6	47,6
	2 veces	5	7,8	23,8	71,4
	3 veces	3	4,7	14,3	85,7
	4 veces	2	3,1	9,5	95,2
	Más de 4 veces	1	1,6	4,8	100
	Total	21	32,8	100	
Perdidos	Sistema	47	67,2		
Total		68	100		

Fuente: Procesamiento de Datos SPSS. Elaboración: Alex Mena

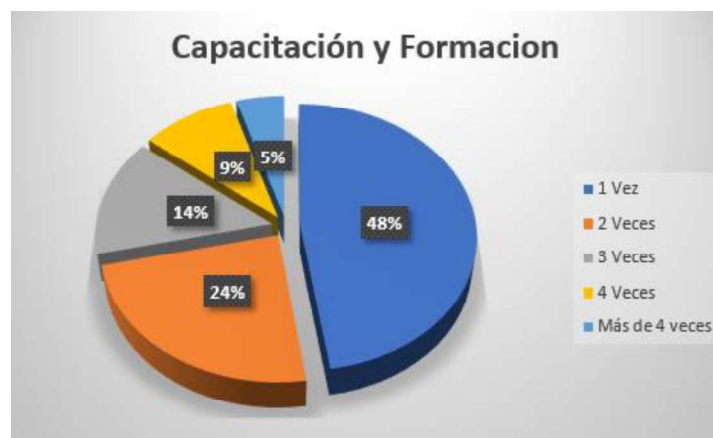


Figura 30. Capacitación y Formación  
Fuente: Procesamiento de Datos SPSS. Elaboración: Alex Mena

De la encuesta anterior, se tomaron a las 21 personas que contestaron que “Si” reciben capacitación por parte de su empresa y el 48% (10 personas) dicen que la reciben 1 vez anualmente, el 24% (5 personas) recibe 2 veces, 14% (3 personas) 3 veces, 9% (2 personas) 4 veces y el 5% (1 persona) dice recibir capacitación más de 4 veces en un año.

A lado de cada afirmación presentada, por favor indique si usted: (5) Muy de acuerdo, (4) de acuerdo, (3) mediano acuerdo, (2) en desacuerdo, o (1) total desacuerdo:

a. ¿Cómo se siente con sus funciones y responsabilidades?

Tabla 53.  
Funciones y Responsabilidades

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válido	Total desacuerdo	7	10,29	10,29	10,29
	En desacuerdo	7	10,29	10,29	20,58
	Mediano acuerdo	22	32,35	32,35	52,93
	De acuerdo	18	26,47	26,47	79,40
	Muy de acuerdo	14	20,59	20,59	100
	Total	68	100	100	

Fuente: Procesamiento de Datos SPSS. Elaboración: Alex Mena



Figura 31. Funciones y Responsabilidades

Fuente: Procesamiento de Datos SPSS. Elaboración: Alex Mena

De las 68 personas encuestadas, el 21% (14 personas) se muestran muy de acuerdo con sus funciones y responsabilidades, el 26% (18 personas) están de acuerdo, el 32% (22 personas) en mediano acuerdo, el 10% (7 personas) están en desacuerdo y el siguiente 10% (7 personas) están en total desacuerdo.

b. ¿Cómo se siente con su horario de trabajo?

Tabla 54.  
Satisfacción con horario de trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válido	Total desacuerdo	6	8,82	8,82	8,82
	En desacuerdo	4	7,35	7,35	16,17
	Mediano acuerdo	21	30,88	30,88	47,06
	De acuerdo	26	38,24	38,24	85,29
	Muy de acuerdo	10	14,71	14,71	100
	Total	68	100	100	

Fuente: Procesamiento de Datos SPSS. Elaboración: Alex Mena



Figura 32. Satisfacción con horario de trabajo  
Fuente: Procesamiento de Datos SPSS. Elaboración: Alex Mena

El 13% (10 personas) de los 68 trabajadores encuestados están muy de acuerdo con sus horarios laborales, el 41% (26 personas) se sienten de acuerdo, el 31% (21 personas) en mediano acuerdo, el 7% (5 personas) en desacuerdo y el 9% (6 personas) están en total desacuerdo con sus horarios laborales.

c. ¿Considera que cuenta con los recursos suficientes para desarrollar su trabajo?

Tabla 55.  
Recursos para el desarrollo del trabajo.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válido	Total desacuerdo	5	7,35	7,35	7,35
	En desacuerdo	10	14,71	14,71	22,06
	Mediano acuerdo	16	23,53	23,53	45,59
	De acuerdo	14	20,59	20,59	66,17
	Muy de acuerdo	23	33,82	33,82	100
	Total	68	100	100	

Fuente: Procesamiento de Datos SPSS. Elaboración: Alex Mena

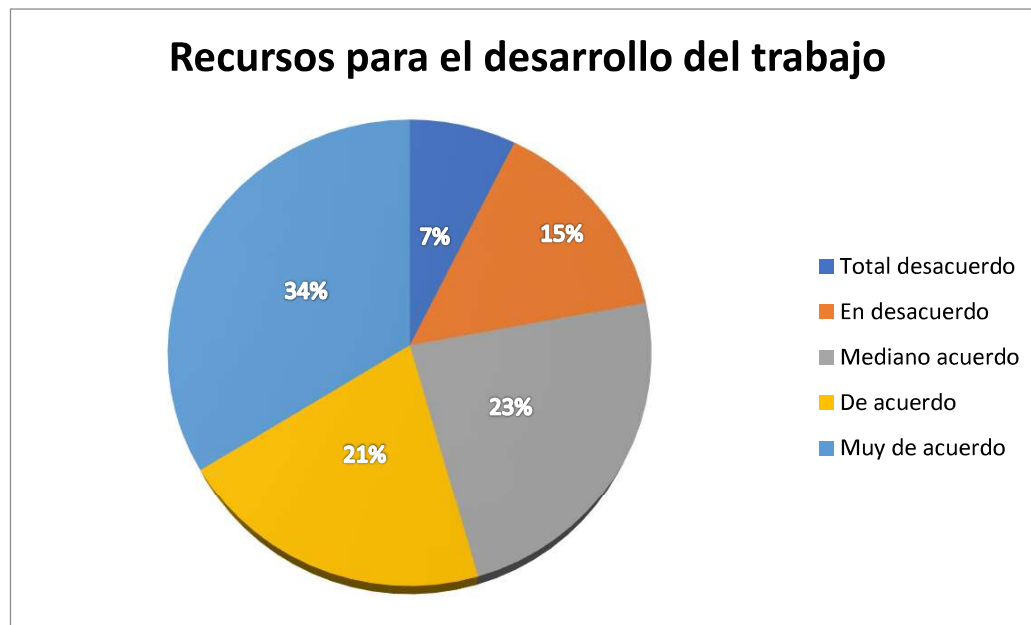


Figura 33. Recursos para el desarrollo del trabajo  
Fuente: Procesamiento de Datos SPSS. Elaboración: Alex Mena

Del total de encuestados, el 34% (23 personas) están muy de acuerdo en contar con los recursos suficientes para llevar a cabo su trabajo, el 21% (14 personas) de acuerdo, el 24% (16 personas) en mediano acuerdo, el 14% (10 personas) en desacuerdo y el 7% (5 personas) en total desacuerdo al contar con estos recursos.

d. ¿Su salario es equivalente a sus funciones y responsabilidades?

Tabla 56.  
Satisfacción con el salario.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válido	Total desacuerdo	6	8,82	8,82	8,82
	En desacuerdo	11	16,18	16,18	25
	Mediano acuerdo	16	23,53	23,53	48,53
	De acuerdo	28	41,18	41,18	89,7
	Muy de acuerdo	7	10,29	10,29	100
	Total	68	100	100	

Fuente: Procesamiento de Datos SPSS. Elaboración: Alex Mena



Figura 34. Recursos para el desarrollo del trabajo  
Fuente: Procesamiento de Datos SPSS. Elaboración: Alex Mena

De los 68 trabajadores encuestados, el 10% (7 personas) está muy de acuerdo con el salario que percibe en relación con sus funciones y responsabilidades, el 41% (28 personas) está de acuerdo, el 24% (16 personas) en mediano acuerdo, el 16% (11 personas) en desacuerdo y el 9% (6 personas) en total desacuerdo.

e. ¿Considera usted que cada empleado gana lo que merece por sus responsabilidades y funciones?

Tabla 57.  
Mérito al Sueldo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válido	Total desacuerdo	3	4,41	4,41	4,7
	En desacuerdo	9	13,24	13,2	17,9
	Mediano acuerdo	35	51,47	51,5	69,4
	De acuerdo	16	23,53	23,5	92,9
	Muy de acuerdo	5	7,35	7,4	100
	Total	68	100	100	

Fuente: Procesamiento de Datos SPSS. Elaboración: Alex Mena

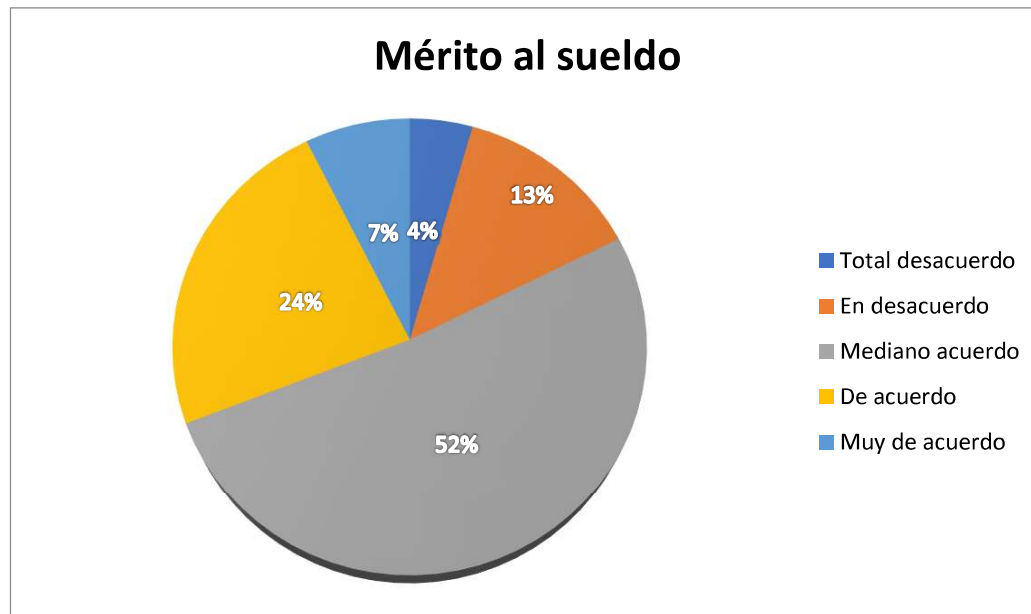


Figura 35. Mérito al sueldo

Fuente: Procesamiento de Datos SPSS. Elaboración: Alex Mena

El 7% (5 personas) están muy de acuerdo con lo que ganan sus compañeros según sus funciones y responsabilidades, el 24% (16 personas) están de acuerdo, el 52% (35 personas) en mediano acuerdo, el 13% (9 personas) en desacuerdo y el 4% (3 personas) en total desacuerdo.



f. ¿Piensa que cuando realiza bien su trabajo obtiene reconocimiento por parte de sus superiores?

Tabla 58.  
Reconocimiento Laboral

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válido	Total desacuerdo	8	11,8	11,8	11,8
	En desacuerdo	12	17,7	17,7	29,4
	Mediano acuerdo	21	30,9	30,9	60,3
	De acuerdo	12	17,6	17,6	77,9
	Muy de acuerdo	15	22	22	100
	Total	68	100	100	

Fuente: Procesamiento de Datos SPSS. Elaboración: Alex Mena

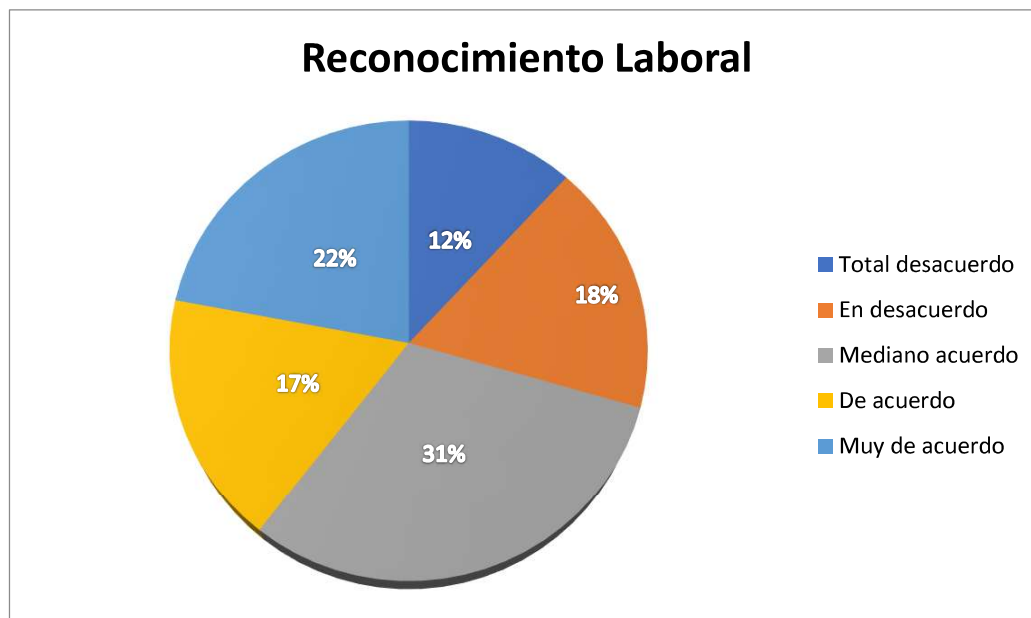


Figura 36. Reconocimiento Laboral  
Fuente: Procesamiento de Datos SPSS. Elaboración: Alex Mena

En cuanto al reconocimiento por parte de los superiores en el ámbito laboral, el 22% (15 personas) se muestran muy de acuerdo, el 18% (12 personas) de acuerdo, el 31% (21 personas) están en mediano acuerdo, el 17% (12 personas) en desacuerdo y el 12% (8 personas) en total desacuerdo.

g. ¿Considera que sus supervisores están perfectamente formados para llevar a cabo su labor?

Tabla 59.  
Formación de Supervisores

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válido	Total desacuerdo	14	20,59	20,59	20,59
	En desacuerdo	21	30,88	30,88	51,47
	Mediano acuerdo	25	36,76	36,76	88,24
	De acuerdo	5	7,35	7,35	95,59
	Muy de acuerdo	3	4,41	4,41	100
	Total	68	100	100	

Fuente: Procesamiento de Datos SPSS. Elaboración: Alex Mena

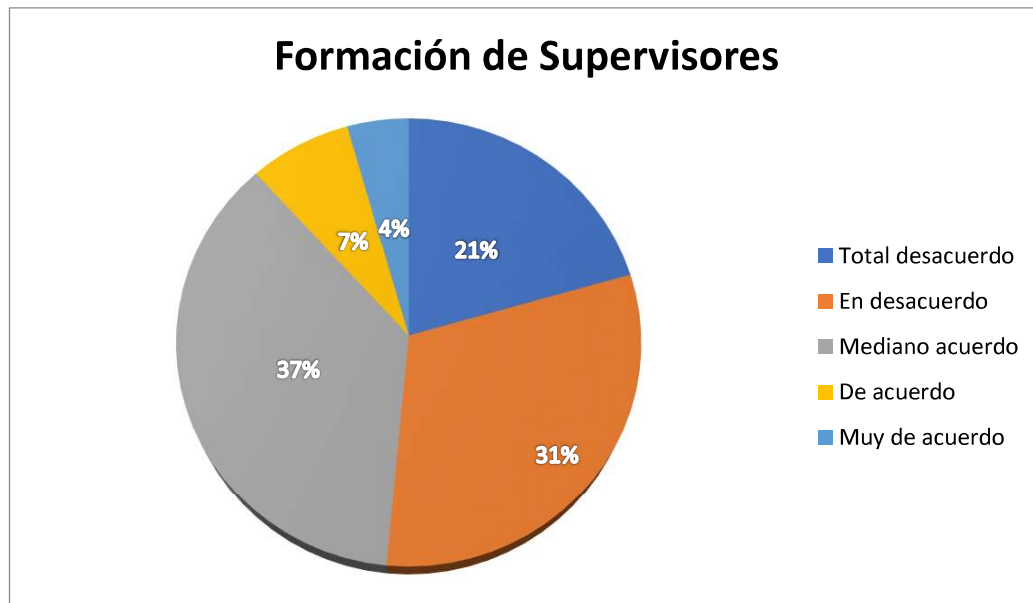


Figura 37. Formación de Supervisores  
Fuente: Procesamiento de Datos SPSS. Elaboración: Alex Mena

El nivel de formación que presentan los supervisores según la percepción de los trabajadores es de 4% (3 personas) muy de acuerdo, el 7% (5 personas) están de acuerdo, el 37% (25 personas) en mediano acuerdo, el 31% (21 personas) en desacuerdo y el 21% (14 personas) en total desacuerdo.

h. ¿Cree que sus supervisores saben cómo dirigir el trabajo para que sea eficaz?

Tabla 60.  
Eficacia de Supervisores

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válido	Total desacuerdo	5	7,35	7,35	7,35
	En desacuerdo	9	13,24	13,24	20,59
	Mediano acuerdo	36	52,94	52,94	73,53
	De acuerdo	12	17,65	17,65	91,17
	Muy de acuerdo	6	8,82	8,82	100
	Total	68	100	100	

Fuente: Procesamiento de Datos SPSS. Elaboración: Alex Mena

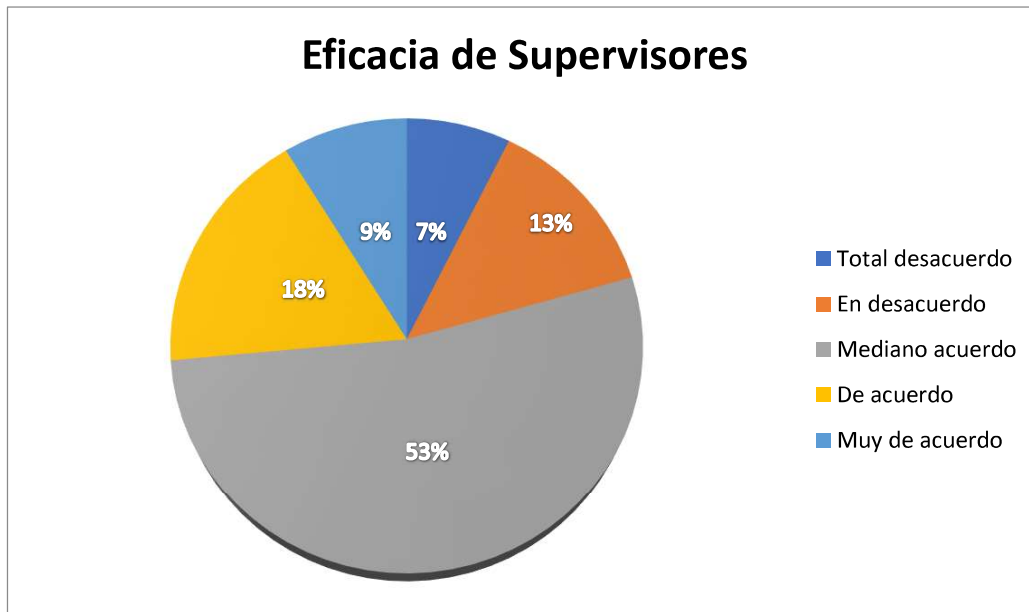


Figura 38. Eficacia de Supervisores  
Fuente: Procesamiento de Datos SPSS. Elaboración: Alex Mena

De los 68 trabajadores encuestados, el 9% (6 personas) está muy de acuerdo con la manera de dirigir el trabajo para lograr eficacia, el 18% (12 personas) está de acuerdo, el 53% (36 personas) están en mediano acuerdo, el 13% (9 personas) en desacuerdo y el 7% (5 personas) están en total desacuerdo.

i. ¿Considera usted que existe una comunicación fluida entre los supervisores y el personal operativo?

Tabla 61.  
Comunicación Supervisor - Personal

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válido	Total desacuerdo	4	5,88	5,88	5,88
	En desacuerdo	15	22,06	22,06	27,94
	Mediano acuerdo	22	32,35	32,35	60,29
	De acuerdo	15	22,06	22,06	82,35
	Muy de acuerdo	12	17,65	17,65	100
	Total	68	100	100	

Fuente: Procesamiento de Datos SPSS. Elaboración: Alex Mena



Figura 39. Comunicación Supervisor – Personal  
Fuente: Procesamiento de Datos SPSS. Elaboración: Alex Mena

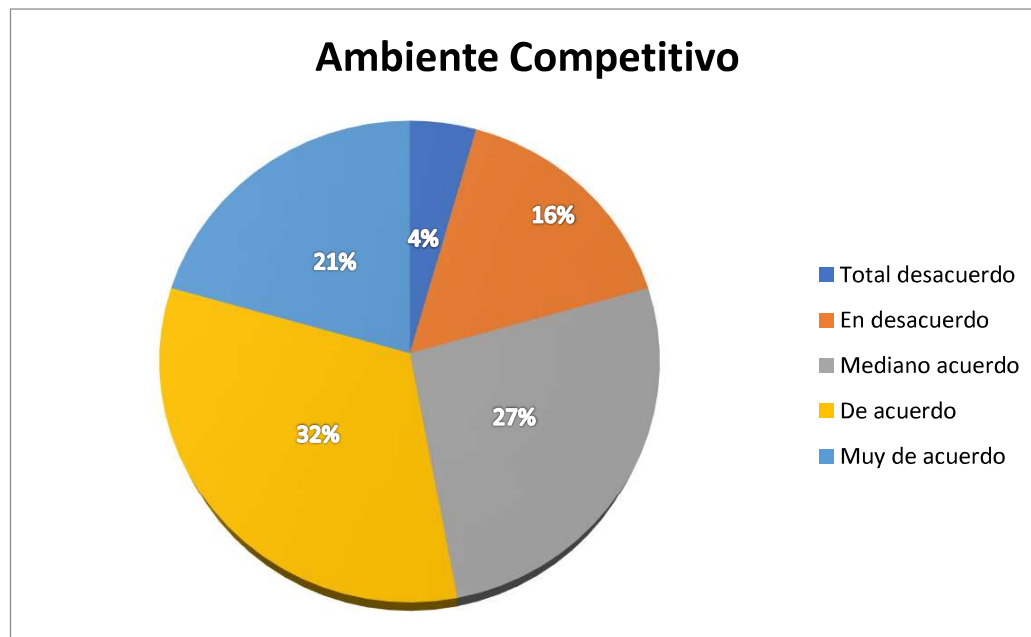
Según la buena comunicación que pueda existir entre los supervisores y los trabajadores el 18% (12 personas) están muy de acuerdo, el 22% (15 personas) están de acuerdo, 32% (22 personas) están medianamente de acuerdo, el 22% (15 personas) en desacuerdo y el 6% (4 personas) en total desacuerdo.

j. ¿Considera usted que existe un ambiente competitivo dentro de la empresa?

Tabla 62.  
Ambiente Competitivo.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válido	Total desacuerdo	3	4,41	4,41	4,41
	En desacuerdo	11	16,18	16,18	20,59
	Mediano acuerdo	18	26,47	26,47	47,06
	De acuerdo	22	32,35	32,35	79,41
	Muy de acuerdo	14	20,59	20,59	100
	Total	68	100	100	

Fuente: Procesamiento de Datos SPSS. Elaboración: Alex Mena



Fuente: Procesamiento de Datos SPSS. Elaboración: Alex Mena

Figura 40. Ambiente Competitivo

Fuente: Procesamiento de Datos SPSS. Elaboración: Alex Mena

En cuanto a si existe un ambiente competitivo dentro de la empresa, el 21% (14 personas) dice estar muy de acuerdo, el 32% (22 personas) están de acuerdo, el 27% (18 personas) en mediano acuerdo, el 16% (11 personas) en desacuerdo y el 4% (3 personas) en total desacuerdo.

k. ¿Piensa usted que existe un ambiente de cooperación y apoyo entre los trabajadores de la empresa?

Tabla 63.  
Ambiente de Cooperación.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válido	Total desacuerdo	7	10,29	10,29	10,29
	En desacuerdo	2	2,94	2,94	13,23
	Mediano acuerdo	16	23,53	23,53	36,76
	De acuerdo	17	25	25	61,76
	Muy de acuerdo	26	38,24	38,24	100
	Total	68	100	100	

Fuente: Procesamiento de Datos SPSS. Elaboración: Alex Mena

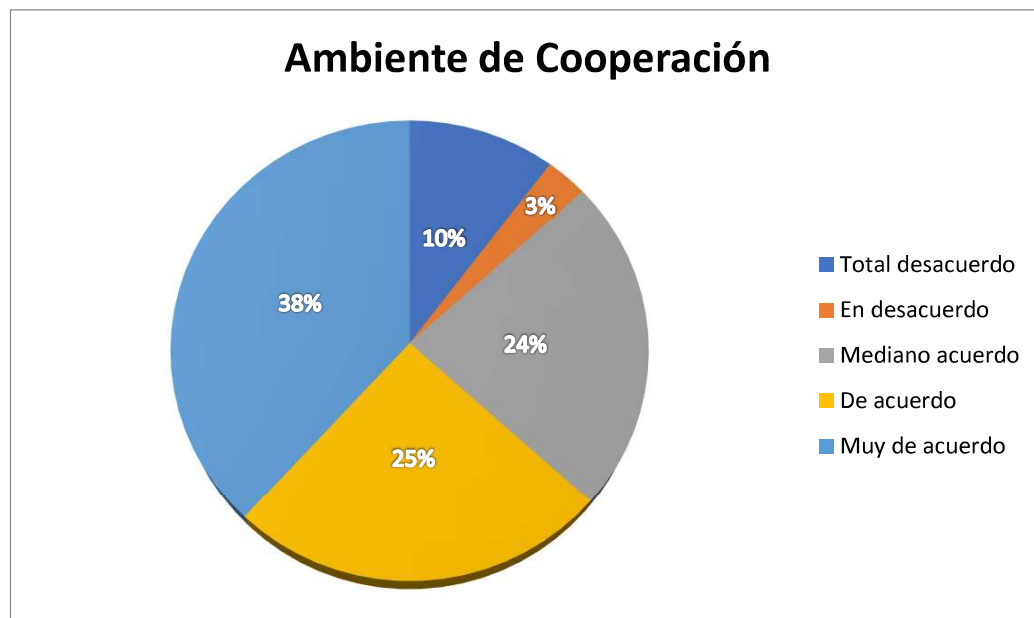


Figura 41. Ambiente de Cooperación

Fuente: Procesamiento de Datos SPSS. Elaboración: Alex Mena

A los 68 trabajadores encuestados se les preguntó si existía un ambiente de cooperación y apoyo entre sus compañeros y el 38% (26 personas) se mostraron muy de acuerdo, el 25% (17 personas) están de acuerdo, el 24% (16 personas) en mediano acuerdo, el 3% (2 personas) en desacuerdo y el 10% (7 personas) en total desacuerdo.

l. ¿Considera usted que entre el personal existe una comunicación fluida?

Tabla 64.  
Comunicación entre personal

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válido	Total desacuerdo	4	5,88	5,88	5,88
	En desacuerdo	5	7,35	7,35	13,23
	Mediano acuerdo	17	25	25	38,23
	De acuerdo	9	13,24	13,24	51,47
	Muy de acuerdo	33	48,53	48,53	100
	Total	68	100	100	

Fuente: Procesamiento de Datos SPSS. Elaboración: Alex Mena

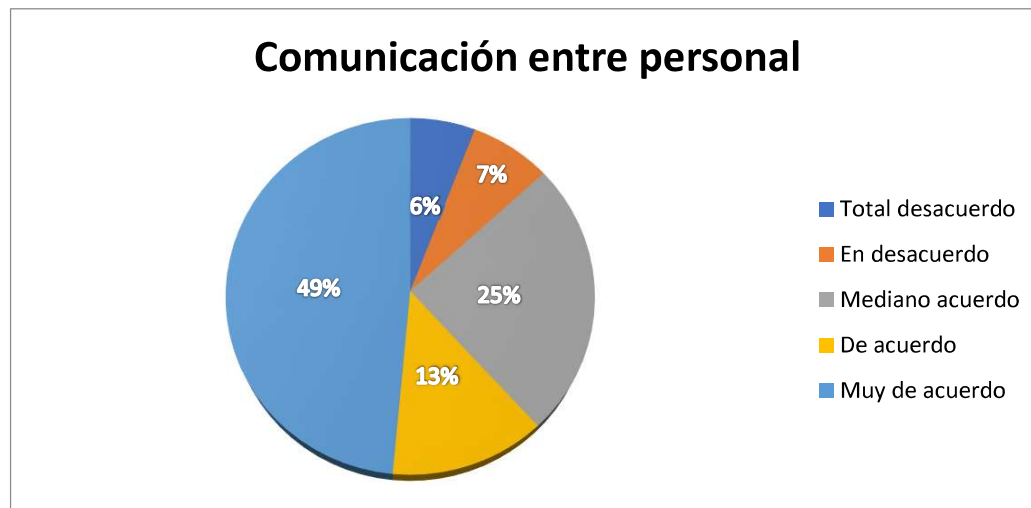


Figura 42. Comunicación entre personal  
Fuente: Procesamiento de Datos SPSS. Elaboración: Alex Mena

Entre los 68 trabajadores encuestados, el 49% (33 personas) estuvo muy de acuerdo con la existencia de comunicación entre sus propios compañeros, el 13% (9 personas) de acuerdo, el 25% (17 personas) en mediano acuerdo, el 7% (5 personas) en desacuerdo y el 6% (4 personas) en total desacuerdo con eso.