



CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE BOTICAS Y FARMACIAS

ANÁLISIS DEL MERCADO FARMACÉUTICO Y UNA PROPUESTA
ESTRATÉGICA PARA EL DESARROLLO SOCIOECONÓMICO DE LAS
FARMACIAS MINORISTAS DEL DMQ ZONA NORTE AÑO 2015.

Proyecto de investigación científica previo a la obtención del título de Tecnólogo en
Administración de Boticas y Farmacias

Autor: Mendoza Rea Diego Manuel

Tutor: Econ. Luis A. Sarauz G.

Quito, Octubre 2015

DECLARACIÓN DE APROBACIÓN DEL TUTOR Y LECTOR



TECNOLÓGICO SUPERIOR
"CORDILLERA"

ACTA DE APROBACIÓN DEL PROYECTO DE GRADO

Quito, 22 de Octubre del 2015

El equipo asesor del trabajo de Titulación del Sr. **MENDOZA REA DIEGO MANUEL** de la carrera de **Administración de Boticas y Farmacias** cuyo tema de investigación fue: **ANÁLISIS DEL MERCADO FARMACEUTICO Y UNA PROPUESTA ESTRATÉGICA PARA EL DESARROLLO SOCIOECONOMICO DE LAS FARMACIAS MINORISTAS ZONA NORTE DEL DMQ AÑO 2015.**, una vez considerados los objetivos del estudio, coherencia entre los temas y metodologías desarrolladas; adecuación de la redacción, sintaxis, ortografía y puntuación con las normas vigentes sobre la presentación del escrito, resuelve: **APROBAR** el proyecto de grado, certificando que cumple con todos los requisitos exigidos por la institución.

Eco. Luis Sarauz
Tutor del Proyecto

Ing. Giovanni Urbina
Lector del Proyecto

Dr. Jorge López
Director de Escuela

INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR
"CORDILLERA"
DIR. FARMACIAS

Ing. Cristian Prado
Coordinador de Proyectos



Matriz:
Av. de la Prensa N45-268 y Logroño
Teléfono: 2255460 / 2269900
E-mail: instituto@cordillera.edu.ec
Pag. Web: www.cordillera.edu.ec
Quito - Ecuador

Campus 1:
Calle Logroño Oe 2-84 y
Av. de la Prensa (esq.)
Edif. Cordillera
Telfs.: 2430443 / Fax: 2433649

Campus 2:
Bracamoros N15-163 y
Yacuambi (esq.)
Telf.: 2262041

Campus 3:
Av. Brasil N46-45 y
Zamora
Telf.: 2246036

DECLARATORIA

Declaro que toda la investigación es propia y original, personal y legítima, que se ha citado de fuentes confiables y se respetaron las leyes vigentes que protegen los derechos de autoría. Las recomendaciones y conclusiones a las cuales se ha llegado son bajo mi responsabilidad.

Mendoza Rea Diego Manuel

CI: 17218814015

CESIÓN DE DERECHOS

Yo Mendoza Rea Diego Manuel alumno de la escuela de Salud, carrera de Administración de Boticas y Farmacias, libre y voluntariamente cedo todos los derechos de autoría de mi investigación a favor del Instituto Tecnológico Superior "Cordillera".

CI: 1721881405

AGRADECIMIENTO

A mis padres por todo el apoyo brindado durante el transcurso de mi formación académica en el Instituto Tecnológico Superior Cordillera, a mis profesores que me han sabido guiar y transmitir su conocimiento y sabiduría.

DEDICATORIA

A mis padres por su amor incondicional

A mis hermanos por su confianza en mí

A mis profesores del Instituto Tecnológico "Cordillera" por su sabiduría y
conocimiento.

ÍNDICE

DECLARACIÓN DE APROBACIÓN DEL TUTOR Y LECTOR	i
DECLARATORIA	ii
CESIÓN DE DERECHOS	iii
AGRADECIMIENTO	iv
DEDICATORIA	v
ÍNDICE	i
INDICE DE TABLAS	vii
INDICE DE ILUSTRACIONES	viii
RESUMEN EJECUTIVO	ix
ABSTRACT	xi
CAPÍTULO I	1
1.01 Planteamiento del Problema	1
1.03 Objetivo general	6
1.04 Objetivos específicos	6
CAPÍTULO II	8

2.01 Antecedentes del estudio	8
2.02 Fundamentación teórica	13
2.03 Fundamentación conceptual	15
2.04 Formulación de hipótesis o preguntas directrices de la investigación	16
2.5 Caracterización de variables	17
2.6 Indicadores	19
CAPITULO III	20
3.1 Diseño de la investigación.....	20
3.2 Población y muestra	21
3.3 Operacionalización de variables.....	23
3.4 Instrumentos de investigación	24
3.5 Procedimientos de la investigación	24
3.6 Recolección de la investigación	25
CAPITULO IV	26
4.01.- Procesamiento y análisis de cuadros estadísticos	26
4.02.- Conclusiones del análisis estadístico	37
4.03.- Respuestas a la hipótesis o interrogantes de Investigación (preguntas directrices).....	38

CAPITULO V	41
5.01.- Antecedentes	41
5.02.- Justificación	43
5.03.- Descripción	44
5.03.01 Concepto de planificación estratégica.....	44
5.03.02Componentes de una Planeación Estratégica	45
CAPITULO VI.....	61
6.01.- Recursos	61
6.02.- Presupuestos.....	62
6.03.- Cronograma.....	62
CAPITULO VII.....	63
7.1 Conclusiones.....	63
7.2 Recomendaciones.....	64
ANEXOS	65
REFERENCIAS	72

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Variable Independiente:	23
Tabla 2: Variable dependiente.....	23
Tabla 3: ¿En qué nivel de competitividad consideraría usted a su farmacia en relación a las farmacias de cadena?	26
Tabla 4: ¿Qué influencia ha tenido la expansión de las cadenas farmacéuticas para su negocio o farmacia en ventas?	28
Tabla 5: Ha implementado alguna estrategia en el último año para aumentar sus ventas.....	30
Tabla 6: En relación a años anteriores considera al mercado farmacéutico donde sea viable invertir	32
Tabla 7: En qué aspecto considera a su farmacia tiene una mayor fortaleza	34
Tabla 8: Consideraría usted formar parte de una franquicia	35

INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: ¿En qué nivel de competitividad consideraría usted a su farmacia en relación a las farmacias de cadena?	27
Ilustración 2: ¿Qué influencia ha tenido la expansión de las cadenas farmacéuticas para su negocio o farmacia en ventas?.....	29
Ilustración 3: Ha implementado alguna estrategia en el último año para aumentar sus ventas.....	31
Ilustración 4: En relación a años anteriores considera al mercado farmacéutico donde sea viable invertir	33
Ilustración 5: En qué aspecto considera a su farmacia tiene una mayor fortaleza	35
Ilustración 6: Consideraría usted formar parte de una franquicia	36
Ilustración 7: Planificación Estratégica	52

RESUMEN EJECUTIVO

Con este proyecto se desea conocer los actores del mercado farmacéutico ecuatoriano, la influencia socioeconómica de las farmacias de cadena que ha tenido sobre las farmacias independientes debido a su expansión o crecimiento de puntos de venta en los últimos años, conociendo las causas y efectos que se han producido, en base a los resultados de la investigación se define estrategias viables que aseguren la misma oportunidad de competitividad en el mercado de las farmacias independientes.

Debido a que el mercado farmacéutico cada vez es más exigente y competitivo los ofertantes farmacias de cadena e independientes se ven en la necesidad de implementar estrategias que les permitan ganar participación del mercado, una de las herramientas con resultados positivos para toda organización es la planificación estratégica ya que permite definir, direccionar, enfocar, esclarecer la misión, visión, establecer objetivos estratégico reales, proposición de estrategias en base a un previo análisis del entorno

interno y externo de la organización y dar cumplimiento a los objetivos, las farmacias independientes al optar con este modelo se beneficiaran al rediseñar sus misión, visión y objetivos podrán ser competitivas en el mercado y tener un crecimiento empresarial sostenible a largo plazo.

ABSTRACT

With this project, you want to know the actors of the Ecuadoran pharmaceutical market, the socio-economic influence of the pharmacy chain has had on the independent pharmacies due to their expansion or growth of outlets in recent years, knowing the causes and effects that have occurred, based on the results of the research are defined feasible strategies that will ensure the same opportunity of competitiveness in the market of independent pharmacies.

Since the pharmaceutical market is becoming more demanding and competitive the suppliers chain pharmacies and independent look at the need to implement strategies that allow them to gain market share, one of the tools with positive results for any organization is strategic planning since it allows to define, direct, focus, clarify the mission, vision, objectives establish real strategic , proposal of strategies based on a prior analysis of the internal and external environment of the Organization and to comply with the objectives, independent in choosing this model pharmacies to benefit to redesign its mission, vision and objectives can be competitive in the market and have a sustainable business growth in the long term.

CAPÍTULO I

1.01 Planteamiento del Problema

La economía en el Ecuador en los últimos años ha tenido un crecimiento importante, superando cifras promedio para los países de América Latina y El Caribe, como consecuencia ha permitido la disminución de las tasas de desempleo y pobreza, el país está en un continuo proceso para llegar a ser un país industrializado, con alto valor agregado y menos dependiente de la exportación de productos primarios. (Espinosa, 2014)

El sector farmacéutico en el país ha tenido un desarrollo relevante en los últimos años, es necesario señalar los sectores que componen el mercado farmacéutico para su mejor análisis y comprensión, formado por el sector privado y el sector público, a su vez el sector privado se subdivide en farmacias independientes y de cadena, siendo estas las de mayor crecimiento económico. En la última década el Ecuador se encontraba en una situación económicamente difícil, escenario difícil para la subsistencia de cualquier negocio, todo consumo se podía anular a excepción el relacionado a la salud, en la necesidad de reducir costos se buscó una estrategia que permita el acceso a medicina con precios accesibles, para lo cual las distribuidoras farmacéuticas eliminaron las intermediaciones es decir a los boticarios que expendían al detalle, mejorando los canales de comercialización y teniendo una venta directa con el consumidor final. (FLACSO Ecuador, 2010)

Con el transcurso del tiempo se fortaleció el poder de negociación con los proveedores (Laboratorios Farmacéuticos), se creó franquicias y una marca corporativa que generaba ventajas a las farmacias que pertenecían a este grupo, en cuanto a precio, variedad de producto, etc. Con el fin de abarcar un mayor porcentaje de participación del mercado se crea diferentes puntos de ventas orientados a las distintas clases socioeconómicas existentes en el país. (FLACSO Ecuador, 2010)

Por ejemplo en un estudio realizado por El Universo (2007), revela que la Distribuidora Farmacéutica Difare dueña de las marcas Cruz Azul y Pharmacy's implementó una estrategia que tenía como fin abarcar el mercado en zonas rurales y en barrios, creando la marca Farmacias Comunitarias, en el transcurso de dieciséis meses de implementada la estrategia Difare logro introducir a su marca 150 farmacias que se encuentran en los sectores rurales-marginales en ochenta distintos sectores del país.

En el 2010, FLACSO llevó a cabo un estudio sobre el sector Farmacéutico y determinó que como consecuencia de la expansión de las franquicias las farmacias minoristas estaban siendo afectadas indirectamente principalmente en sus porcentajes de venta, por lo tanto se veían en la necesidad de pertenecer a una franquicia, vender su negocio o en algunos casos a cerrarlos por la disminución en sus ingresos. Las farmacias minoristas que continúan con sus actividades les ha resultado difícil subsistir en el mercado, pues pagar la franquicia y pertenecer a las grandes cadenas conlleva costos cada vez más altos, también cumplir con el porcentaje de venta y la cuota fija es casi imposible de cumplirla.

(El Telégrafo, 2015) señala que en base a un estudio realizado por la Superintendencia de Control del Poder del Mercado (SCPM), se detectó tres tipos de problemas relacionados al mercado farmacéutico ecuatoriano, siendo la inequidad en el acceso a medicinas, concentración geográfica y prácticas anticompetitivas ocasionando desde el año 2001 al 2014 el cierre de aproximadamente dos mil quinientas sesenta y nueve farmacias independientes, Edison Marriot vicepresidente de la Asociación de Farmacias del Guayas afirma que un 30% de farmacias independientes están aun en el proceso de regularización mientras que, las grandes cadenas abren sucursales sin ningún tipo de restricción.

(Zamora, 2015) señala que en base a investigaciones hace dos años de la Superintendencia de Poder de Control del Mercado, se notó ciertas prácticas anticompetitivas y restrictivas, se evidenció la existencia de cinco grupos que manejan el mercado farmacéutico, dentro de estos grupos existen Distribuidoras que tienen farmacias establecidas con un target determinado, se habla de concentración geográfica porque las farmacias se posicionan solo en ciertas zonas del país, lo cual ocasiona una distorsión en el mercado, además estos grupos tienen contratos exclusivos con farmacias o establecen ciertas condiciones a las farmacias para proveerlas de productos, también se evidenció que los grupos económicos distribuyen los medicamentos a un precio distinto para los franquiciados y un precio mucho mayor para las farmacias independientes, es decir como se puede competir en el mercado si las farmacias minoristas tienen un costo mayor en sus productos.

Como se evidencia en base a estudios e investigaciones del mercado farmacéutico ecuatoriano, es necesario el desarrollo del presente proyecto porque se contribuirá a determinar causas, efectos reales que se han sucedido en los últimos años en el mercado farmacéutico y que medidas o estrategias las farmacias minoristas pueden implementar con el fin de aprovechar las oportunidades y ventajas del mercado, aportando al crecimiento empresarial en el presente y asegurando su subsistencia a futuro.

1.02 Formulación del problema

¿Cuáles son las causas que inciden en el crecimiento socioeconómico de las farmacias minoristas en el sector farmacéutico ecuatoriano?

1.03 Objetivo general

Implementar estrategias para el desarrollo socioeconómico de las farmacias independientes, pertenecientes a la Zona Norte del DMQ año 2015.

1.04 Objetivos específicos

- Determinar los participantes del mercado farmacéutico ecuatoriano.

- Analizar la influencia de las franquicias en el aspecto económico de las farmacias minoristas.
- Identificar las causas del decrecimiento económico de las farmacias independientes.

CAPÍTULO II

2.01 Antecedentes del estudio

En el estudio de (FLACSO Ecuador, 2010), análisis sectorial de MIPYMES (Micro, Pequeña y Mediana Empresa) del sector farmacéutico, se analiza la relevancia que tiene para el crecimiento económico de un país la inversión real, las pocas posibilidades que tienen de competencia en el mercado las farmacias minoristas en relación a las farmacias de cadena, como consecuencia de este factor muchas de las minoristas han cerrado sus operaciones con el tiempo, finalmente se analiza la población empleada y el comercio exterior en el cual se desenvuelven. Esta investigación señala a las grandes empresas extranjeras como las de mayor participación en el sector farmacéutico escasa participación de las pequeñas y medianas empresas, baja capacitación de mano de obra nacional y casi nulo aporte a las exportaciones del país.

El aporte de esta investigación a mi proyecto radica en los siguientes aspectos del tema planteado; causas que generaron la creación de franquicias, el por qué se crearon, quienes fueron los beneficiarios y cuales los perjudicados, el número de trabajadores que ocupa el sector farmacéutico, importaciones y exportaciones de medicamentos.

(Ortiz, Galarza, Cornejo, & Ponce, 2014), en su trabajo acceso a medicamentos y situación del mercado farmacéutico en el Ecuador, detalla los factores del mercado farmacéutico ecuatoriano, los involucrados o participantes, el análisis de la oferta y demanda de medicamentos existentes en el mercado, revelando datos como: el 90% de las farmacias se distribuyen en la zona urbanas donde la población tiene un mayor poder adquisitivo solo el 10% de las farmacias se encuentran en zonas rurales, los medicamentos de marca representan el 69,6% de ventas en el mercado y los medicamentos genéricos el 30,4%, un datos trascendente determina a pesar que la autoridad regulatoria establece el 13% a medicamentos de venta libre pero aproximadamente el 60% de la población accede a medicamentos sin ninguna prescripción, siendo el acceso a medicamentos un indicador revelador de eficiencia y fortaleza de un sistema nacional de salud.

El aporte de la investigación a mi proyecto radica en los siguientes aspectos como son: la demanda de medicamentos en el Ecuador, oferta de medicamentos, un dato importante en este estudio señala a los medicamentos de marca como los de mayor dispensación y consumo siendo 2.3 veces más en relación a los medicamentos genéricos. El análisis de la industria local revela las debilidades que presentan los Laboratorios Farmacéuticos los cuales trabajan solo al 40% de su capacidad de producción y tan solo el 10% cumplen con normas internacionales de buenas prácticas de manufactura.

(Almeida Recalde, 2013), en su estudio sobre el análisis socioeconómico de la industria farmacéutica en el Ecuador con base en el marco legal vigente detalla las características del mercado farmacéutico, sus proveedores, compradores, competencia, barreras de entrada y productos sustitutos, se analiza las leyes regulatorias como son las Buenas Prácticas de Manufactura, leyes de Poder de Control de Mercado, Contratación Pública y Fijación de Precios. Aplicando las diferentes matrices se diseñan diferentes estrategias las cuales ayudan a un óptimo desarrollo del mercado farmacéutico en base a sus ventajas y fortalezas, se concluye mencionando que el sector farmacéutico ofrece al mercado grandes posibilidades de crecimiento nacional e internacional, se enfatiza en la importancia de la subasta inversa para fortalecer la producción nacional de medicinas, un mayor control del mercado farmacéutico evitara que existan monopolios, en los

últimos años el estado ha tenido mayor influencia y control del mercado velando siempre los intereses de la población ecuatoriana.

Esta investigación es un aporte importante pues basa sus estudios en la planificación estratégica, las cinco estrategias competitivas de Porter, análisis FODA lo cual nos permite un análisis y entendimiento real y verídico del mercado farmacéutico, basado en este estudio se realizó estrategias para un mejor crecimiento y óptimo desarrollo del mercado.

(Álvarez & Escobar, 2014), en el trabajo sobre el comportamiento de la demanda y oferta, para determinar la demanda insatisfecha del mercado farmacéutico se determinó que en el Ecuador la cadena de distribución de medicamentos está compuesta principalmente por Distribuidoras, farmacias de cadena, farmacias independientes y micromercados, en el cual se comercializan alrededor de 10.000 diferentes tipos de medicamentos, siendo este mercado uno de los más atractivos y de mayor crecimiento. Se realizó un estudio de mercado con el fin de determinar la factibilidad y viabilidad de crear una comercializadora de productos farmacéuticos concluyendo en base a estudios la demanda insatisfecha del mercado farmacéutico representada por un valor de

aproximadamente 238.604 cajas de productos en el año 2013, se prevee cubrir el 7% de la demanda con la creación de una comercializadora en la ciudad de Quito.

El aporte de esta investigación para mi proyecto radica en los siguientes temas como son datos sobre la oferta y demanda de productos farmacéuticos, situación histórica y proyectada, factores que afectan a su desarrollo, análisis del estudio del mercado situación histórica, actual y proyectada. Estrategias para un correcto funcionamiento de una comercializadora de fármacos, se describen estrategias empresariales, de crecimiento, competencia, mercadotecnia, precio, promoción, producto y plaza son temas que ayudaran a una mejor visión para el planteamiento de estrategias en mi proyecto.

(Díaz, 2012) en una entrevista a la presidenta de la Asociación de Farmacias del Guayas Edelmira Alegría argumenta que las farmacias pertenecientes a las grandes cadenas ofrecen descuentos en cuanto a precios se refiere que las farmacias independientes no pueden ofrecer, considerando que los dueños de las farmacias también son los principales Distribuidores Farmacéuticos, además los Laboratorios les

ofrecen grandes bonificaciones por volúmenes de compra, llegando a regalar diez mil unidades de un mismo producto si les compran otras diez mil, las unidades que compraron se las venden a las farmacias minoristas y las que les obsequiaron les sirve para surtir sus farmacias, es ganancia al cien por ciento siendo una competencia desleal y bastante cuestionada.

2.02 Fundamentación teórica

El siguiente documento de investigación basará sus estudios en la conceptualización de diferentes teorías que enriquecen, facilitan el estudio y la comprensión del tema objeto de investigación.

Estrategia Competitiva es la búsqueda de una posición favorable dentro de una industria, escenario fundamental donde se lleva a cabo la competencia. Su finalidad es establecer una posición rentable y sostenible frente a las fuerzas que rigen la competencia en la industria. (Porter, 1985, pág. 29)

En toda industria sin importar si es nacional o internacional, o si se produce un bien o servicio, las reglas de la competencia están contenidas en cinco fuerzas de la competencia: la entrada de más competidores, la amenaza de los productos sustitutos, el poder negociador de los clientes, el poder negociador de los proveedores y la rivalidad entre los competidores actuales. (Porter, 1985, pág. 32)

Los cinco factores determinan la rentabilidad de la industria porque influyen en los precios, en los costes y en la inversión que deben realizar las compañías. (Porter, 1985, pág. 33)

La ventaja nace de muchas actividades discretas que ejecuta al diseñar, fabricar, comercializar, entregar y apoyar su producto. Cada una de ellas contribuye a su posición relativa en costes y sienta las bases de la diferenciación. (Porter, 1985, pág. 63)

2.03 Fundamentación conceptual

En el siguiente proyecto de investigación utilizaremos términos los cuales nos ayudarán a una mejor comprensión del tema objeto de estudio a continuación la conceptualización:

Economía: “Ciencia social que se ocupa del uso eficiente de los recursos limitados o escasos para lograr la máxima satisfacción de las necesidades ilimitadas de los seres humanos” (Mc. Connell. Brue).

Socioeconómico: Es el análisis de la economía y la sociedad en conjunto.

Tasa de desempleo: Es el número de personas desempleadas dividida para el número de personas involucradas en una actividad laboral.

Pobreza: Es la falta de capacidad fundamentalmente en el ámbito de la alimentación, vivienda y participación social.

Exportaciones: Es cualquier bien o servicio el cual es enviado desde un país a otra parte del mundo.

Cadenas farmacéuticas: Es el conjunto de varias farmacias que se rigen bajo una misma marca.

Valor agregado: Es el valor o servicio extra que da un producto o servicio con el fin de impactar en la percepción del consumidor.

2.04 Formulación de hipótesis o preguntas directrices de la investigación

¿Será posible implementar estrategias para el desarrollo socioeconómico de las farmacias independientes?

¿Se podrá determinar a los actores principales del mercado farmacéutico ecuatoriano?

¿Se determinará el tipo de impacto producido por la expansión de las farmacias de cadena?

¿Será posible identificar las causas del decrecimiento socioeconómico de las farmacias independientes?

2.5 Caracterización de variables

Variable Independiente = Mercado Farmacéutico

Un mercado “es el conjunto de compradores reales y potenciales de un producto. Estos compradores comparten una necesidad o un deseo particular que puede satisfacerse mediante una relación de intercambio” (Kotler, Armstrong, Ibañez, & Roche, 2004, pág. 10).

El mercado farmacéutico es el ámbito donde existe una oferta y una demanda de productos para el bienestar de la salud llamados medicamentos.

Variable Dependiente = Desarrollo socioeconómico de las farmacias minoristas.

Es un proceso que ocurre en el transcurso del tiempo e implica mejoras en las condiciones de vida por medio de los cambios económico, social, político y cultural, enfocado este concepto a las farmacias minoristas las cuales en definición son aquellos puntos de venta que comercializan productos farmacéuticos al por menor.

2.6 Indicadores

Mercado Farmacéutico

Tasas de crecimiento del PIB del sector farmacéutico.

Inflación

Crecimiento poblacional

Tasas de desempleo

Importaciones y Exportaciones

Desarrollo socioeconómico de las farmacias minoristas.

Porcentaje de ventas anuales

Porcentaje de participación en el mercado farmacéutico

Crecimiento o decrecimiento del número de farmacias minoristas.

CAPITULO III

3.1 Diseño de la investigación

La investigación descriptiva será utilizada en el desarrollo del proyecto, permite observar y señalar las características o rasgos del problema objeto de estudio. (Bernal, 2001)

Se utilizará el método inductivo el mismo que se basa en la observación de los hechos y el registro de los mismos se procede a realizar un análisis creando definiciones reales de cada uno de los temas, clasificándoles y por último proceder al diseño de definiciones científicas o enunciados aceptables. (Santaella, 2009)

Las fuentes de información para el previo estudio de los temas son primaria la observación de los hechos, secundaria en libros, revistas, sitios y páginas web, medios

electrónicos, periódicos, los mismos que garanticen la fiabilidad de la información descrita en el proyecto, la técnica utilizada en el presente trabajo es la encuesta, el internet el cual se ha convertido con el paso del tiempo en un medio valioso, rápido y uno de los principales en dar a conocer información específica. (Bernal, 2001)

3.2 Población y muestra

En el Sector Norte de la ciudad de Quito existen aproximadamente doscientos cuarenta y dos farmacias independientes. (Ecuamedical, s.f.)

Para extraer la muestra de la población se utilizó el método probabilístico usando la técnica muestreo aleatorio simple la cual permite elegir cualquier sujeto de la población sin hacer exclusiones, todos los individuos involucrados en la investigación tienen la misma oportunidad de ser elegidos. (Bernal, 2001)

Fórmula del tamaño de la muestra con población finita:

$$n = \frac{Z^2 \sigma^2 N}{e^2 N - 1 + Z^2 \sigma^2}$$

n = Tamaño de la muestra

Z = Nivel de confianza 99% = 2.58

N = Población 242 farmacias independientes

σ = Desviación de una variable cuantitativa 150

e = error máximo 40

Resolución:

$$n = \frac{(2.58)^2 (150)^2 242}{(40)^2 + (2.58)^2 (150)^2}$$

$$n = \frac{36244098}{535369}$$

$$n = 67,6993$$

3.3 Operacionalización de variables

Variable Independiente = Mercado Farmacéutico

Tabla 1: *Variable Independiente:*

Variable	Dimensiones	Valores finales
Mercado Farmacéutico	Geográfica	Número de farmacias en un determinada zona
	Económica	Porcentaje de ventas anuales
	Factores Políticos	Ley Orgánica de Control de Súper Poder de Mercado

Autor: Mendoza Diego

Fuente: Investigación

Variable Dependiente = Desarrollo socioeconómico de las farmacias minoristas.

Tabla 2: *Variable dependiente*

Variable	Dimensiones	Valores finales
Desarrollo Socioeconómico de las Farmacias Independientes	Dimensión Poblacional de las farmacias	Decrecimiento del número de farmacias minoristas del 2001 al 2014.
	Social	Fuentes de Trabajo
	Político	Leyes gubernamentales

Autor: Mendoza Diego

Fuente: Investigación

3.4 Instrumentos de investigación

Para la recolección de información se utilizara la encuesta.

La encuesta es una de las técnicas más utilizadas en el campo investigativo, consiste en la formulación de preguntas que tienen el propósito obtener información real de las personas a las cuales se va a realizar algún tipo de estudio, las respuestas facilitan el análisis de los resultados por medio de cualquier método de Estadística.. (Bernal, 2001)

3.5 Procedimientos de la investigación

La encuesta se diseñó en base a los objetivos del proyecto. El tipo de preguntas para realizar la encuesta son de opción múltiple con respuestas sugeridas, el fin es facilitar el análisis de los resultados de la investigación. También se eligió preguntas mixtas donde el encuestado puede elegir una de las opciones planteadas y una pregunta a su vez abierta en la cual pueda describir su respuesta.

La fecha propuesta para realizar la encuesta en las diferentes farmacias independientes del sector Norte de la ciudad de Quito está establecida entre el día 4 de Agosto del 2015 hasta el día 22 de Agosto del 2015.

3.6 Recolección de la investigación

Ver encuesta en anexos

CAPITULO IV

4.01.- Procesamiento y análisis de cuadros estadísticos

Tabulación de las preguntas de la encuesta realizada.

1.- ¿En qué nivel de competitividad consideraría usted a su farmacia en relación a las farmacias de cadena?

Tabla 3: *¿En qué nivel de competitividad consideraría usted a su farmacia en relación a las farmacias de cadena?*

N	Intervalo	F	Pf
1	Bajo	32	47.05%
2	Medio	25	36.76%
3	Alto	11	16.18%
		68	100%

Autor: Mendoza Diego

Fuente: Investigación

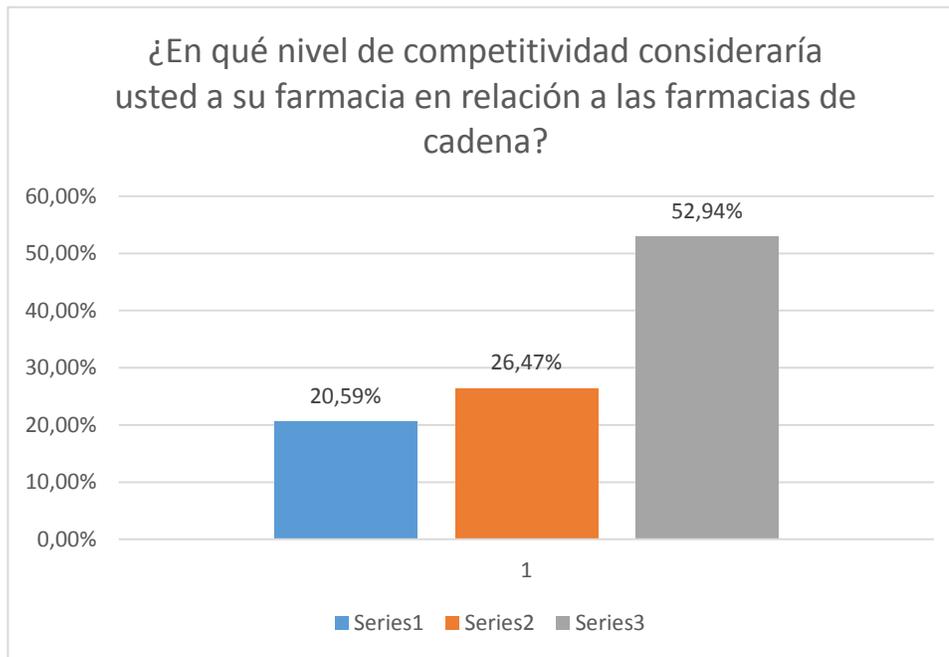


Ilustración 1: *¿En qué nivel de competitividad consideraría usted a su farmacia en relación a las farmacias de cadena?*

Autor: Mendoza Diego

Fuente: Investigación

En la pregunta número uno podemos denotar que la respuesta (a) es la que tiene mayor porcentaje en relación a las demás, el 47.05% de los representantes de las farmacias independientes que fueron encuestados eligieron esta respuesta debido a que consideran a su farmacia en un nivel de competitividad débil en relación a las farmacias de cadena.

La respuesta (b) representa el 36.76%, las personas encuestadas consideran a su farmacias en un nivel de competitividad medio frente a la competencia (farmacias de cadena).

El 16.18% de las personas encuestadas eligieron la respuesta (c), pues consideran que su farmacias tiene un nivel de competitividad casi igual a las farmacias de cadena.

2.- ¿Qué influencia ha tenido la expansión de las cadenas farmacéuticas para su negocio o farmacia en ventas?

Tabla 4: *¿Qué influencia ha tenido la expansión de las cadenas farmacéuticas para su negocio o farmacia en ventas?*

N	Intervalo	F	Pf
1	Bajo	14	20.59%
2	Medio	23	33.82%
3	Alto	31	45.59%
		68	100%

Autor: Mendoza Diego

Fuente: Investigación

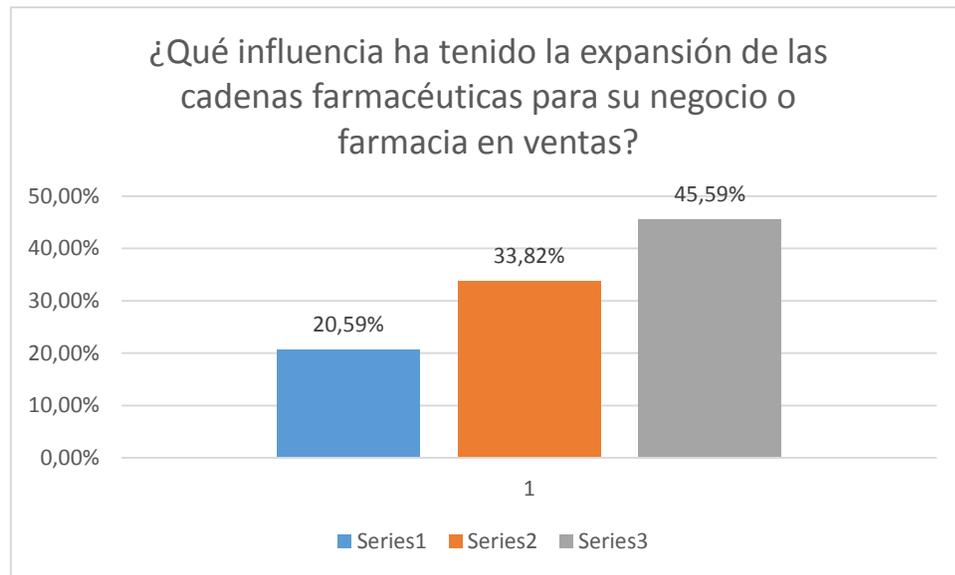


Ilustración 2: *¿Qué influencia ha tenido la expansión de las cadenas farmacéuticas para su negocio o farmacia en ventas?*

Autor: Mendoza Diego

Fuente: Investigación

En la pregunta dos el 45.59% de las personas encuestadas eligió la respuesta (c) afirmando que la influencia de la expansión de las farmacias de cadena ha tenido un alto impacto en relación a las ventas de las farmacias independientes.

El 33.82% de las personas encuestadas afirma que la influencia de la expansión de las farmacias de cadena ha tenido un impacto medio.

El 20.59% de las personas encuestadas afirma que su farmacia no se ha visto afectada en lo que se refiere a ventas debido a la expansión de las farmacias de cadena.

3.- Ha implementado alguna estrategia en el último año para aumentar sus ventas.

Tabla 5: *Ha implementado alguna estrategia en el último año para aumentar sus ventas.*

N	Intervalo	F	Pf
1	Si	36	52.94%
2	No	32	47.06%
		68	100%

Autor: Mendoza Diego

Fuente: Investigación

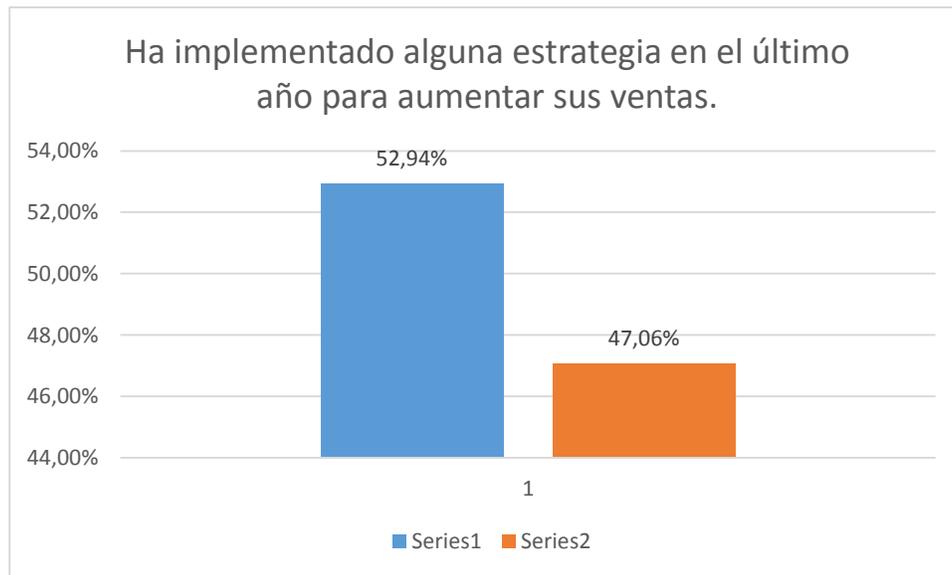


Ilustración 3: *Ha implementado alguna estrategia en el último año para aumentar sus ventas.*

Autor: Mendoza Diego

Fuente: Investigación

En la pregunta tres el 52.94% de las personas eligió la respuesta (a), es decir que en los últimos años en su farmacia se ha implementado una estrategia que le permita ser competitiva en el mercado como son días de descuento, promociones, publicidad.

El 47.06% de las personas encuestadas eligió la respuesta (b), afirmando que en su farmacia no se ha implementado ninguna estrategia para aumentar sus ventas considerándolo no tan necesario, básicamente su negocio se enfoca solo en la atención al cliente.

4.- En relación a años anteriores considera al mercado farmacéutico donde sea viable invertir

Tabla 6: *En relación a años anteriores considera al mercado farmacéutico donde sea viable invertir*

N	Intervalo	F	Pf
1	Si	62	91.18%
2	No	6	8.82%
		68	100%

Autor: Mendoza Diego

Fuente: Investigación

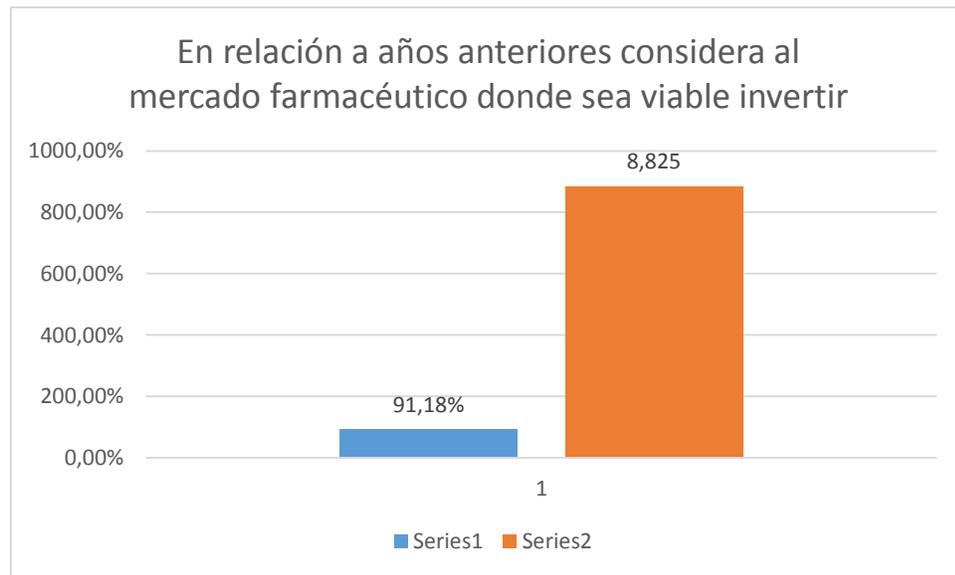


Ilustración 4: *En relación a años anteriores considera al mercado farmacéutico donde sea viable invertir*

Autor: Mendoza Diego

Fuente: Investigación

En la pregunta cuatro de la encuesta el 91.18% de las personas asegura que es viable invertir a futuro en el mercado farmacéutico mientras que el 8.82% de las personas encuestadas afirma que no es viable invertir a futuro en el mercado farmacéutico debido

principalmente a la fuerte competencia que existe refiriéndonos a las farmacias de cadena.

5.- En qué aspecto considera a su farmacia tiene una mayor fortaleza

Tabla 7: *En qué aspecto considera a su farmacia tiene una mayor fortaleza*

N	Intervalo	f	Pf
1	Atención al cliente	43	63.24%
2	Stock adecuado	18	26.47%
3	Lugar estratégico	7	10.29%
4	Tecnología	0	0%
		68	100%

Autor: Mendoza Diego

Fuente: Investigación

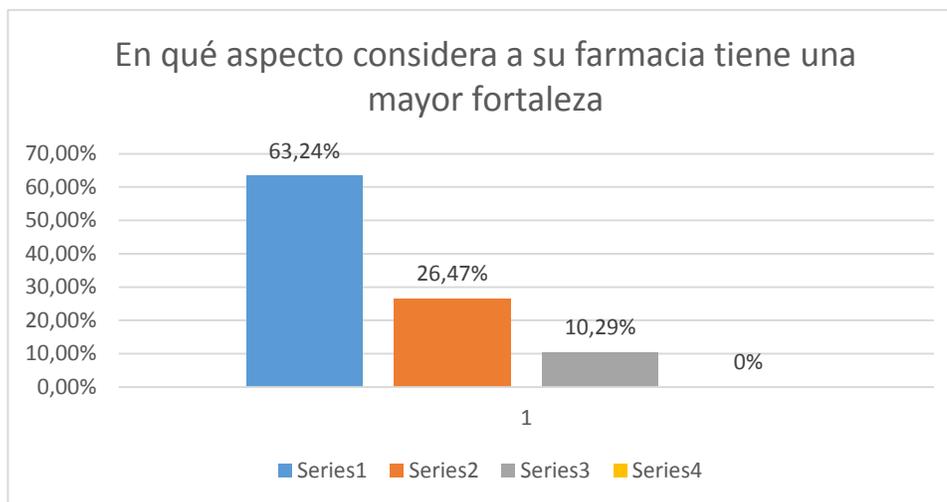


Ilustración 5: *En qué aspecto considera a su farmacia tiene una mayor fortaleza*

Autor: Mendoza Diego

Fuente: Investigación

En la pregunta cinco el 63.24% de los encuestados eligió la respuesta (a) garantizando que la atención al cliente es el factor preponderante para las ventas de su farmacia, el 26.47% de los encuestados eligió la respuesta (b), manifiestan que el stock adecuado es el aspecto de mayor fortaleza en su farmacias para brindar un mejor servicio, el 10.29% de los encuestados eligió la respuesta (c) pues consideran un factor clave para la ventas en su farmacia funcionar en un lugar estratégico como por ejemplo sectores de mayor comercio o afluencia de gente, calles principales.

6.- Consideraría usted formar parte de una franquicia

Tabla 8: *Consideraría usted formar parte de una franquicia*

N	Intervalo	f	Pf
1	Si	11	16.18%
2	No	57	83.82%
		68	100%

Autor: Mendoza Diego

Fuente: Investigación

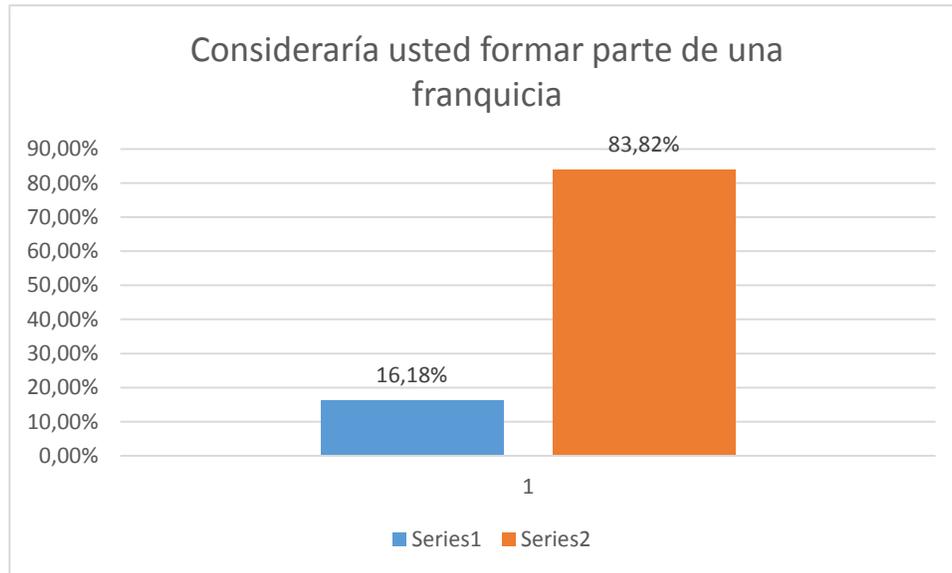


Ilustración 6: *Consideraría usted formar parte de una franquicia*

Autor: Mendoza Diego

Fuente: Investigación

En la pregunta seis el 83.82% de los encuestados manifiesta que no le interesa pertenecer a una franquicia de una cadena de farmacia mientras que el 16.18% de los encuestados enfatiza su interés en pertenecer a una cadena de farmacia considera mayores ventajas para aumentar sus ventas.

4.02.- Conclusiones del análisis estadístico

En los resultados de la encuesta se pudo evidenciar varios aspectos claves que fundamentan la existencia de esta investigación y porque se la ha realizado, las farmacias independientes del sector norte de la ciudad de Quito tienen poca competitividad en el mercado farmacéutico, en relación a su competencia directa que son las farmacias de cadena, es por ello necesario la implementación de medidas o estrategias que ayuden a las farmacias minoristas a ser más competitivas en el mercado, ya que en el transcurso de los últimos años han desaparecido muchas de ellas y progresivamente perdiendo participación en el mercado las existentes actualmente, las farmacias minoristas poco o nada implementan estrategias o medidas que les ayuden a posicionarse en el mercado ya sea por desconocimiento de herramientas para alcanzarlo o por la falta de capital, perdiendo las oportunidades que ofrece el mercado donde es viable la inversión.

4.03.- Respuestas a la hipótesis o interrogantes de Investigación (preguntas directrices)

¿Será posible implementar estrategias viables para las farmacias minoristas?

Es necesario realizar una propuesta estratégica para las farmacias minoristas, el mercado farmacéutico en la actualidad es cada vez más competitivo y exigente, en la encuesta realizada el 47.06% de los dueños de las farmacias minoristas no ha implementado una estrategia que le permita a su farmacia tener una ventaja de ventas frente a sus competidores por lo cual se hace necesario la realización de este proyecto.

¿Se podrá determinar a los actores principales del mercado farmacéutico ecuatoriano?

En el Ecuador se puede determinar a dos principales grupos para la comercialización de productos farmacéuticos los pertenecientes a farmacias minoristas siendo un número de cinco mil cuatrocientos veintiséis y las farmacias de cadena cuenta con más de mil puntos de venta, el número de farmacias existentes en el sector Norte de la capital de Quito es aproximadamente doscientos cuarenta y dos locales.

¿Se determinará el tipo de impacto producido por la expansión de las farmacias de cadena?

En la encuesta a las farmacias minoristas del Norte de la ciudad de Quito se pudo evidenciar que estas poseen menos oportunidad de competir en el mercado farmacéutico frente a las farmacias de cadena principalmente porque ellos cuentan con un capital menor que sus competidores, el 45.59% de los encuestados afirmaron que el crecimiento de las farmacias de cadena ha tenido un impacto alto en relación a las ventas.

¿Será posible identificar las causas del decrecimiento socioeconómico de las farmacias independientes?

La principal causa del decrecimiento de las farmacias independientes en el Ecuador es la expansión de las cadenas farmacéuticas, pues estas con mayor poder adquisitivo tienen la ventaja en adquirir productos en masa, lo contrario ocurre con las farmacias independientes su capital es limitado, no implementan ninguna estrategia de mercado que les permita el crecimiento empresarial y obtener una mayor participación en el mercado, deficiencia en los procesos administrativos, financieros, no tienen definido la estructura como una empresa es decir misión, visión, objetivos a corto y largo plazo, no

solo esto influye en el desarrollo de las farmacias independientes también las franquicias en el transcurso del tiempo han generado estrategias con los proveedores que son los Laboratorios Farmacéuticos les ofrecen varios beneficios que no les ofrecen a las farmacias independientes ya que no tienen casi ninguna relación con ellos.

CAPITULO V

5.01.- Antecedentes

(Carrion, 2013) En este trabajo se realizó un estudio exhaustivo de la situación real de la empresa Fervaz con el fin de ofertar una mejor calidad de servicio hacia los clientes externos, realizando un análisis FODA de la organización, fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, proponiendo medidas que mitiguen las debilidades y amenazas de la empresa y como se podría aprovechar las oportunidades en base a las capacidades de la empresa y dar cumplimiento a los objetivos empresariales. En base a la investigación previa se concluye que la empresa puede ampliar la cobertura que tiene en el mercado.

Como se puede notar el desarrollo de una planificación estratégica permite a las empresas a esclarecer su razón de ser, hacia donde quiere llegar, definir sus objetivos y como alcanzarlos, cada tema del trabajo realizado ayuda a mi proyecto ya que es una base importante de cómo se realiza un estudio de la empresa para alcanzar el éxito en el mercado.

(León, 2011) El desarrollo de la planificación estratégica está enfocada a la empresa Reprodata Cía. Ltda. El objetivo es realizar un estudio y análisis de la situación real de la empresa para direccionarla hacia un mejor control y desarrollo, generando estrategias que le ayuden a tener un enfoque eficiente en sus actividades y cumplir con los objetivos planteados de la organización, fortaleciendo su estructura organizacional mediante la planificación estratégica y fortaleciendo su desempeño en el mercado mediante la generación de estrategias.

Todos los temas propuestos y analizados en el proyecto están enfocados hacia un mejor desarrollo de una planificación estratégica la misma que promoverá el buen desempeño de la organización en el mercado, los temas vistos en este proyecto son una fuente importante para el desarrollo del tema.

5.02.- Justificación

En el Ecuador a partir de la última década la expansión de las farmacias de farmacia ha tenido un impacto negativo en relación a las ventas de las farmacias minoristas, estas farmacias pertenecen a las grandes Distribuidoras teniendo una ventaja bastante cuestionada sobre las farmacias independientes, las Distribuidoras no solo proveen de medicamentos a sus farmacias sino que también venden a las farmacias independientes a un precio obviamente más alto, ocasionando que a les sea casi imposible tener una ventaja en precio mientras que las farmacias de cadena incluso pueden bajar los precios de las medicinas, ofrecer descuentos, promociones, y otros beneficios.

A futuro el mercado farmacéutico será controlado por un cierto grupo existiendo una inequitativa competencia entre los ofertantes de farmacias de cadena e independientes, es por ello que no solo depende de medidas institucionales que regulen la igualdad de competencia en el mercado sino también que los dueños de las farmacias independientes estén preparados para competir en un mercado farmacéutico exigente y dinámico.

Goodstein, Nolan, & Pfeifer, (1998) La planificación estratégica es una herramienta que permite a las empresas estar preparadas para las exigencias del mercado en la actualidad y como se deben proyectar a futuro, la planificación estratégica permite a las empresas esclarecer los objetivos hacia donde quieren llegar, su misión, visión con el fin de dar cumplimiento a los objetivos planteados. Incrementa la capacidad de la organización para implementar el plan estratégico de manera oportuna y completa, ayuda a desarrollar, organizar y que la organización utilice una mejor comprensión del entorno en el cual realiza sus actividades, también de los clientes actuales y potenciales y de sus capacidades y limitaciones.

5.03.- Descripción

5.03.01 Concepto de planificación estratégica

Según (Goodstein, Nolan, & Pfeifer, 1998) concluye que la planeación estratégica es un proceso que ayuda a la organización a establecer objetivos específicos los cuales se cumplan en un ambiente adecuado, preparándose de manera idónea.

5.03.02 Componentes de una Planeación Estratégica

Misión.- Es la razón de operatividad de la empresa, bienes o servicios que se están ofertando al mercado, actividades propias de la organización y que las diferencia de las demás. La redacción de la misión se la realiza de forma clara, concisa, entendible especificando lo que nuestra empresa realiza, se debe tomar en cuenta los bienes o servicios que ofertamos, a quienes la empresa está enfocada, y su territorio de acción local, nacional e internacional. (Marianela, 2011)

Visión.- Ayuda a los consumidores a conocer cual o como quieren ser vistas las organizaciones a futuro. Se debe tomar en cuenta para la construcción de la visión los valores que se desea proyectar y como quiere ser vista a futuro.

Objetivos Estratégicos.- Son todos los logros o alcances que la organización se plantea en un plazo determinado para cumplir con la misión empresarial. Para definir los objetivos estratégicos de una organización se debe antes realizar un análisis situacional, es decir factores internos y externos de la misma a través del FODA y como afectan o

benefician al desarrollo de las actividades en el presente y para el futuro de la empresa.

(Marianela, 2011)

Análisis de los factores internos y externos de la empresa

FODA.- el fin del análisis FODA es identificar si la organización está en posibilidades de enfrentarse a las exigencias del mercado, las fortalezas son una base importante para la creación de una ventaja competitiva, se utilizan para aprovechar las oportunidades del mercado y neutralizar. Las debilidades son las carencias de un factor clave para el éxito empresarial y dificultan el aprovechamiento de las oportunidades, las oportunidades y amenazas son los factores externos que afectan al desarrollo de los objetivos. (Marianela, 2011)

Goodstein, Nolan, & Pfeifer, (1998) en su estudio sobre planeación estratégica aplicada concluye que las debilidades internas de una organización se deben manejar o evitar al momento de realizar el plan estratégico, las fortalezas internas se pueden aprovechar para lograr el futuro deseado de la organización. No se debe subestimar las debilidades e incluso evitar identificarlas ya que se generaría un defecto grave en el

proceso de planificación estratégica, así mismo no se debe exagerar en las fortalezas de la organización ya que se estaría cometiendo fallos graves en los resultados finales.

Goodstein, Nolan, & Pfeifer, (1998) concluye que las oportunidades y amenazas de una organización son factores externos que ejercen impacto en las metas de una organización, se debe analizar a competidores, proveedores, mercados y clientes, tendencias económicas, condiciones del mercado laboral y regulaciones gubernamentales, en todos los niveles que puedan influir en la organización de manera positiva o negativa, es decir anticiparse a los hechos, las organizaciones que tienen en claro este concepto pueden estar preparados y tomar medidas que mitiguen esos riesgos o simplemente evitarlos.

(Porter, 1985) Las cinco fuerzas de Porter establecen la rentabilidad que tiene la industria, tiene un fuerte impacto en precios, costos e inversión.

Villalobos, (2012) señala las cinco fuerza de Porter:

Amenaza de entrada de nuevos competidores: Cuando en un cierto sector hay ganancias y beneficios aun no explorados la llegada de nuevas empresas para abarcar ese tipo de mercado es mayor con el fin de aprovechar esas oportunidades plantearan diferentes tipos de estrategias para maximizar sus ganancias, existen barreras para la entrada de nuevos competidores en un mercado como es. Alto requerimiento de capital, altos costos de producción, saturación del mercado (demanda de un producto que se estabiliza porque no existe aumento de clientes potenciales), economías de escala (se refiere a que no todas las empresas están tienen la misma capacidad instalada o están preparadas para la producción a gran escala de productos ya que sus costos serían altos), ventaja absoluta en costos, diferenciación del producto (el valor agregado de los productos de una empresa determinada), acceso a canales de distribución de los productos, barreras gubernamentales (leyes, estatutos, normas, reglas, etc., que se tienen que cumplir para que nuestra organización pueda funcionar), represalias (las empresas líderes en el mercado podrían aplicar estrategias agresivas que tengan como fin el desaparecimiento de las nuevas empresas que ingresan a un mercado, como por ejemplo publicidad agresiva, reducir precios, etc.)

Amenaza de productos sustitutos: es aquel que satisface la misma necesidad que el producto habitual. Representan una amenaza ya que alteran la oferta y demanda se

posicionan en el mercado más aún si tienen bajos precios, son de buena calidad, mejores beneficios, etc., las empresas deben estar alertas ya que los consumidores pueden cambiar las preferencias de consumo.

Poder de negociación de los proveedores: los proveedores son fundamentales para el posicionamiento de una empresa, pues ellos son quienes nos suministran la materia prima para la producción de los bienes, mientras mayor sea el número de proveedores ellos reducirán sus precios lo cual es beneficioso para las empresas.

Poder de negociación de los clientes: es el poder de los consumidores para obtener mejores precios e imponer condiciones sobre el producto ofertante, mientras exista menor cantidad de compradores y al no existir mayor demanda ellos pueden exigir mejores condiciones de negociación y precios bajos.

Rivalidad entre competidores: según Porter esta fuerza es el resultado de las cuatro fuerzas anteriores, es la más relevante ayuda a la empresa a tomar medidas necesarias para asegurar su posicionamiento en el mercado.

Los objetivos estratégicos se deben crear en base a los resultados que deseamos tener en un determinado periodo, de ellos parte el desarrollo de los indicadores para evaluar y

verificar si se están cumpliendo. Deben ser claros, concisos, específicos medibles y entendibles que todos comprendan lo que se quiere lograr. (Marianela, 2011)

Las estrategias son lineamientos que nos permiten la elección de acciones adecuadas para el cumplimiento de los objetivos de la empresa. (Marianela, 2011)

Diseño de la estrategia

Goodstein, Nolan, & Pfeifer, (1998) Definen que la estrategia del negocio es el paso inicial de la organización para descubrir en detalle los pasos a través de los cuales se logrará la misión, se plantea escenarios a futuro, se identifica los lineamientos necesarios para lograr el futuro deseado, se define responsables, y el tiempo en el que se puede cumplir. Los factores claves del perfil estratégico son los siguientes:

a.- Enfoque de innovación de la organización: es la aplicación de la creatividad que tiene la organización para desenvolverse en el entorno donde opera, es decir las ideas nuevas, originales, que puede aplicar la organización para desempeñarse de una mejor forma en el mercado donde desarrolla sus actividades comerciales.

b.- Orientación hacia los riesgos: es el grado de riesgo que puede tolerar la empresa, el cual servirá de fundamento para tomar muchas de las decisiones durante el proceso del planteamiento de estrategias. También define las fuerzas internas de la organización para asumir o no los riesgos que implican cambiar o implementar nuevas estrategias de negocio, evalúa el nivel de riesgo del mercado donde se desarrolla la organización.

c.- Posición competitiva.- es la característica con la que nuestra organización se desenvuelve en el mercado o basa sus actividades en ella, Porter (1980) describe tres estrategias genéricas que se enfocan en la posición o ventaja competitiva: Diferenciación que es la creación de algo considerado exclusivo en el mercado, Liderazgo en costos se logra a través de un conjunto de políticas funcionales dirigidas hacia este objetivo y Concentración en enfocarse en un grupo determinado de clientes, un segmento de línea de producto o un mercado geográfico (lugar determinado).

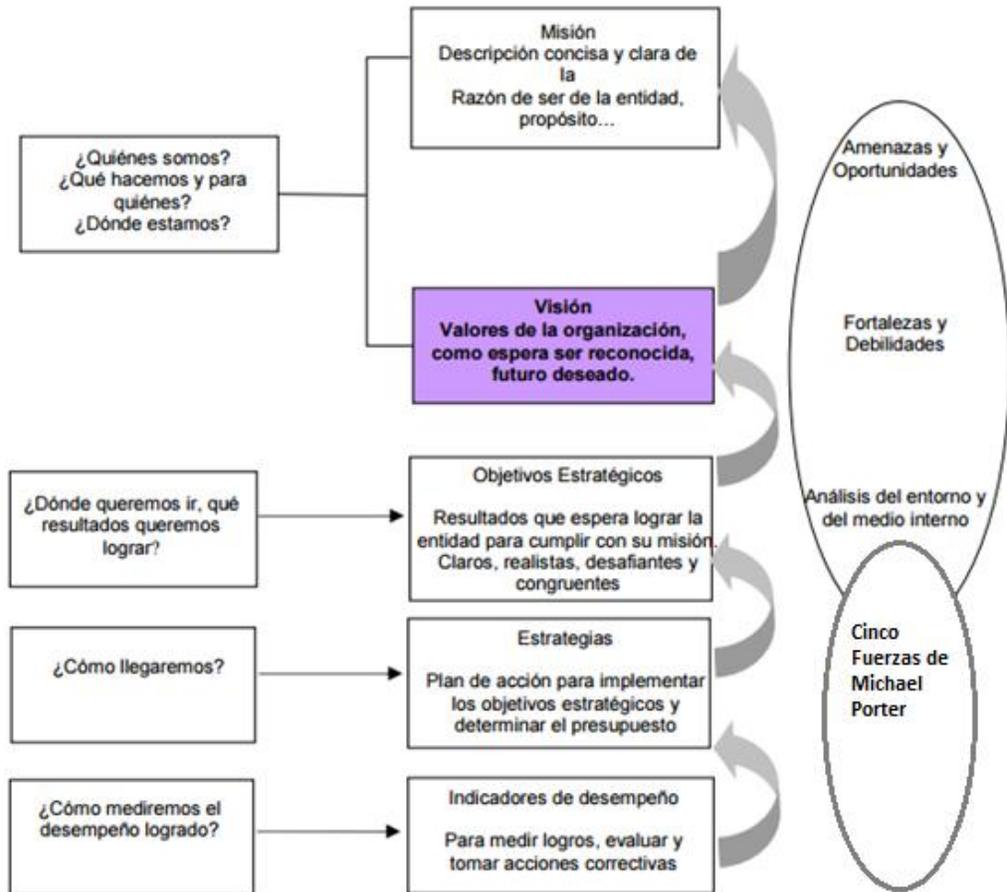


Ilustración 7: *Planificación Estratégica*

Autor: Armijo Marianela

Fuente: CEPAL

Análisis del Mercado

Las cinco fuerzas de Porter

Amenaza de entrada de nuevos competidores

En el Ecuador, ciudad de Quito las licencias de apertura para una nueva farmacia están restringida, la compra de farmacias independientes por parte de las grandes franquicias es la nueva competencia para las farmacias que no pertenecen a este grupo.

Poder de negociación de los proveedores

Las farmacias de cadena tienen alianzas con los Laboratorios farmacéuticos los cuales les proporciona varios beneficios por el volumen de pedidos, las farmacias independientes al no tener contacto directo con los Laboratorios depende de las

Distribuidoras que también son dueños de las farmacias de cadena, vendiéndoles los medicamentos a un precio distinto al que ellos adquieren.

Amenaza de productos sustitutos

El principal competidor del consumo de medicamentos prescritos es la llamada medicina natural, es un competidor que debemos tomar en cuenta puesto que pueden cambiar la preferencia de los clientes.

Poder de negociación de los clientes

Al existir varios oferentes en el mercado los clientes optan por los que ofrecen un valor menor con varios beneficios, las farmacias de cadena pueden ofrecerlos debido a su poder adquisitivo, las farmacias independientes estarían en desventaja puesto que para ellos es casi imposible ofrecer ese tipo de beneficios ya que no es rentable rebajar ni ofrecer beneficios que involucren el precio de los productos porque como es obvio adquieren productos en menor escala a precios determinados.

Rivalidad entre competidores

Las varias estrategias de mercado aplicadas al mercado por parte de las farmacias de cadena es una desventaja para las farmacias minoristas, haciendo el mercado farmacéutico cada vez exigente y competitivo, rezagando a las empresas que nos están preparadas para desenvolverse en este tipo de mercado como son las farmacias independientes.

Las estrategias

Diseño de la estrategia

Los factores claves del perfil estratégico son los siguientes:

a.- Enfoque de innovación de la organización

Las farmacias independientes tienden a no aplicar ninguna estrategia de venta, en vista que cada vez pierden clientes y sus ventas bajan los dueños de las farmacias

independientes están dispuestos a cambiar este escenario, con ideas innovadoras que ayuden a ser competitivos en el mercado, para el uso correcto de la planificación estratégica es necesario el compromiso de los dueños de las empresas como este es el caso.

b.- Orientación hacia los riesgos

Toda acción tiene su riesgo, al implementar una planificación estratégica que cambie totalmente el enfoque de una empresa en sí traerá muchos beneficios, los riesgos involucrarían en la parte financiera si no se cumplieran los objetivos de la empresa.

c.- Posición competitiva

El aspecto importante de las farmacias independientes es la Atención al cliente puesto que ellos por varios años han sido quienes atienden la salud de sus clientes (vecinos),

creando un lazo entre ambas partes esta es una ventaja pues los clientes prefieren realizar la compra en el lugar donde les brinde confianza como es este caso.

Análisis de los factores internos y externos de la empresa

Análisis FODA de las farmacias minoristas

Fortalezas

Capacidad de respuesta inmediata a cambios en el negocio

Servicio al cliente

Confiabilidad del servicio

Oportunidades

Varios proveedores nacionales y extranjeros de medicamentos (laboratorios)

Mercado farmacéutico en crecimiento

Aplicación de la ley de Poder de Mercado

Debilidades

Capital limitado

Infraestructura pequeña

Escaza tecnología

Procesos rústicos o inexistentes en el almacenamiento, dispensación y expendio de los medicamentos.

Administración débil o escaza en el negocio.

No se utiliza técnicas de marketing y merchandising

Amenazas

Aparición de nuevos competidores en el mercado (farmacias de cadena).

Contratos de exclusividad entre laboratorios y farmacias de cadena.

Estrategias

a.- La expansión de las cadenas farmacéuticas ha ocasionado que las farmacias independientes bajen sus niveles de venta y en el peor de los casos cierren sus negocios, para que las farmacias independientes tengan mayor competitividad en el mercado se propone la creación de un plan de merchandising, puesto que en las farmacias independientes se observa la inexistencia principalmente de una fachada, letrero agradable, que proyecte confiabilidad, hacia los clientes y un orden inadecuado de los productos para la venta, específicamente los OTC o de venta libre.

b.- Alianzas Estratégicas entre farmacias independientes, se puede trabajar sobre una determinada marca que refleje seguridad, confianza, a los clientes externos, se podría hablar de una franquicia de farmacias independientes que tengan el objetivo de ser competitivos en el mercado farmacéutico, las ventajas serían varias, así mismo se implementaría otras estrategias en base a la creación de una franquicia.

Ventaja en costos, al ser a una franquicia se haría pedidos de medicinas a los Laboratorios en un volumen mayor para distribuir a los franquiciados, ya que

solicitaríamos por el volumen de compra descuentos, ofertas o promociones, favorable para competir en el mercado farmacéutico con este tipo de ventaja competitiva, en cuanto a precio a su vez el cliente externo se beneficiaría indirectamente ya que usando esta estrategia se podría ofrecer descuentos, rebajas en cuanto al precio, promociones como por ejemplo 2x 1 en la compra de medicamentos de uso continuo.

c.- Una estrategia viable sería el aplicar una diferenciación como ventaja competitiva en el mercado, basándose en la atención al cliente se podría trabajar sobre este determinante de una manera metódica, aplicando técnicas de venta con una previa preparación del personal de venta directa de las farmacias.

d.- Alianzas con los proveedores es una estrategia rentable puesto que se beneficiaría en cuanto a un abastecimiento adecuado de productos, pedidos llegan al tiempo establecido, se puede llegar a acuerdos de pago, acuerdos de precio.

e.- Fortalecer el capital de inversión de las farmacias independientes, esto se lograría buscando fuentes de financiamiento para el desarrollo de nuestra empresa como son Corporación Financiera Nacional (CFN), que tiene como objetivo otorgar créditos a pequeños y medianas empresas, el programa Progresar, perteneciente al Estado, etc.

CAPITULO VI

6.01.- Recursos

Humano

Responsable del proyecto:

Mendoza Rea Diego

Tutor:

Ec.Luis Alberto Sarauz

Recursos materiales

Computador

Libros

Hojas de papel bond

Copias

Carpetas, esferos, etc.

6.02.- Presupuestos

CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
1 Computadora	\$ 600	\$ 600
1 Impresora	\$ 100	\$ 100
4 Recargas Tinta de impresora	\$ 5	\$ 20

Internet	\$ 22	\$ 240
1 Resmas de Papel	\$ 4.50	\$ 4.50
1 Grapadora	\$ 4.50	\$ 4.50
5 Esferos	\$ 0.35	\$ 1.75
2 Resaltadores	\$ 0.35	\$ 0.70
4 CD	\$ 1.00	\$ 4.00
1 Borrador	\$ 0.35	\$ 0.35
1 Calculadora	\$ 25.00	\$ 25.00
Total		\$ 1000.80

6.03.- Cronograma

Ver anexo pág. 73

CAPITULO VII

7.1 Conclusiones

En el transcurso de la investigación se puede evidenciar que las farmacias de cadena tienen el mayor porcentaje de ventas anuales, abarcan la mayor parte del mercado a pesar de que el número de locales es inferior a las farmacias de cadena, las Distribuidoras Farmacéuticas son dueñas de algunos puntos de venta, a su vez ellas distribuyen a las farmacias minoristas a un precio diferente, siendo una desventaja evidente para los minoristas.

Las farmacias minoristas centran su mayor fortaleza para obtener ventaja competitiva en la atención al cliente en vista que no pueden ofertar mayores descuentos, promociones de sus productos a gran escala como por ejemplo dos por uno como lo hace

la competencia (farmacias de cadena), ayudándoles solo a subsistir en un mercado cada vez más exigente.

Existe una mayor concentración de farmacias en la ciudad de Quito tras la derogatoria de los trescientos metros, ahora se puede evidenciar una farmacia cerca de otra, en zonas de mayor comercio con un alto y medio poder adquisitivo, enfocados al valor monetario y no al equitativo derecho a la salud.

7.2 Recomendaciones

La planificación estratégica es una herramienta de vital importancia para las organizaciones, se requiere a los dueños de las farmacias minoristas comprometidos, responsables, y entender que es un proceso continuo, adaptable a cambios que se requieran e involucra a todos los procesos de la organización.

Se debe enfatizar en las ventajas y desventajas de las farmacias minoristas para una correcta aplicación de la planificación estratégica.

ANEXOS

ENCUESTA

Soy estudiante de sexto nivel de la carrera de Administración de Boticas y Farmacias del Instituto Tecnológico Superior "Cordillera" la presente información solicitada tiene como objetivo elaborar el proyecto de Tesis, anticipo mis agradecimientos por la atención brindada.

Nombre de la farmacia:

Nombre del Administrador o dueño:

PREGUNTAS

1. En qué nivel de competitividad consideraría usted a su farmacia en relación a las farmacias de cadena
 - a) Bajo
 - b) Medio
 - c) Alto

2. Que influencia ha tenido la expansión de las cadenas farmacéuticas para su farmacia en relación a las ventas

- a) Baja
- b) Media
- c) Alta

3. Ha implementado alguna estrategia en el último año para aumentar sus ventas.

Si

Descripción de la estrategia

No

4. En relación a años anteriores considera al mercado farmacéutico viable para invertir a futuro

Si

No

5. En qué aspecto tiene una mayor fortaleza su farmacia

- a) Atención al cliente
- b) Stock adecuado
- c) Lugar estratégico
- d) Tecnología

6. Consideraría usted formar parte de una franquicia



	ABRIL				MAYO				JUNIO				AGOSTO				SEPT				OCT				NOV			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1.0.0.- CAPITULO I																												
1.0.1.- Planteamiento del problema																												
1.0.2.- Formulación del problema																												
1.0.3.- objetivo general																												
1.0.4.- objetivo específico																												
CAPITULO II																												
2.0.1.- Antecedentes del estudio																												
2.0.2.- Fundamentación Teórica																												
2.0.3.- Fundamentación conceptual (definición de términos básicos o glosario de Términos)																												

**2.0.4.- Fundamentación
Legal**

**2.0.5.- Formulación de
hipótesis o Preguntas
Directrices de la
investigación**

**2.0.6.- Caracterización de
las Variables Preguntas
Directrices de la
investigación**

2.0.7.- Indicadores

CAPITULO III

**3.0.1.- Diseño de la
investigación**

3.0.2.- Población y Muestra

**3.0.3.- Operacionalización
de Variables**

**3.0.4.- Instrumentos de
Investigación**

**3.0.5.- Procedimientos de la
investigación**

3.0.6.- Recolección de la Información

CAPITULO IV

4.0.1.- Procesamiento y análisis de cuadros estadísticos

4.0.2.- Conclusiones del análisis estadístico

4.0.3.- Respuestas a la hipótesis o interrogantes de Investigación (preguntas directrices)

CAPITULO V

5.0.1.- Antecedentes (de la herramienta o metodología que propone como solución)

5.0.2.- Justificación (de la herramienta o metodología que propone como solución) análisis SPSS

5.0.3.- Descripción (de la

**herramienta o metodología
que propone como solución)**

**5.0.4.- Formulación del
proceso de aplicación de la
propuesta**

CAPITULO VI

6.0.1.- Recursos

6.0.2 Presupuesto

6.0.3.- Cronograma

REFERENCIAS

Almeida Recalde, M. S. (15 de 01 de 2013). *Análisis socioeconómico de la industria farmacéutica en el Ecuador con base en el marco legal vigente. Una propuesta estratégica para el periodo 2012-2014*. Obtenido de DSpace tm:

<http://dspace.internacional.edu.ec:8080/jspui/bitstream/123456789/22/1/AN%C3%81LISIS%20%20SOCIO%20-%20ECONOMICO%20%20DE%20LA%20INDUSTRIA%20FARMACEUTICA%20EN%20EL%20ECUADOR%20CON%20BASE%20EN%20EL%20MARCO%20LEGAL%20VIGENTE.%20UNA%20PROPUESTA%20ESTRATEGICA%20>

Álvarez, H., & Escobar, D. (01 de 01 de 2014). *Estudio de Factibilidad para la creación de una empresa dedicada a la comercialización de medicamentos enfocada en las farmacias y micromercado en la ciudad de Quito provincia de Pichincha*.

Obtenido de Universida Politécnica Salesiana Ecuador (Repositorio Digital) :
<http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/6238/1/UPS-QT04735.pdf>

Álvarez, H., & Escobar, D. (01 de 01 de 2014). *Estudio de factibilidad para la creación de una empresa dedicada a la comercialización de medicamentos*. Obtenido de

dspaceups: <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/6238/1/UPS-QT04735.pdf>

Antonio, M. (s.f.). *Academia*. Obtenido de Tamaño de la muestra y diseños muestrales:

http://www.academia.edu/8958300/TAMA%C3%91O_DE_LA_MUESTRA_Y_DISE%C3%91OS_MUESTRALES_MUESTREO_CONCEPTO_TIPOS_DISE%C3%91OS_MUESTRALES_DE_USO_FRECUENTE_ALEATORIO_SIMPLE_CALCULO_DEL_TAMA%C3%91O_MUESTRAL_ESTIMAR_LA_MEDI_A_POBLACIONAL_ESTIMAR_LA_PROPORCION_POBLA

Bernal, A. (2001). *Metodología de la investigación*. Quito: Pearson.

Carrión, M. (2013). *dspace*. Obtenido de Planeación estratégica para la empresa

comercial Fervaz de la ciudad de Loja periodo 2012-2016 :

<http://dspace.unl.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/2248/1/TESIS%20MARITZA%20CARRION%20imprimir.pdf>

Díaz, S. (29 de 04 de 2012). *La gran batalla de las farmacéuticas*. Obtenido de Expreso:

<http://www.semana.ec/ediciones/2012/04/29/actualidad/actualidad/la-gran-batalla-de-las-farmaceuticas/>

Ecuamedical. (s.f.). *Ecuamedical salud y tecnología*. Obtenido de Farmacias Norte:

<http://www.ecuamedical.com/farmacia1.php?ciudad=Quito>

El Telégrafo. (21 de 01 de 2015). *Superintendenci de Control cinco grupos manejan el mercado farmacéutico en el Ecuador (Infografía y Documento)*. Obtenido de El Telégrafo: <http://www.telegrafo.com.ec/economia/item/superintendencia-de-control-5-grupos-manejan-mercado-farmaceutico-en-ecuador-infografia-y-documento.html>

El Universo. (05 de 11 de 2007). *Las franquicias van tras las pequeñas farmacias*. Obtenido de El Universo: <http://www.eluniverso.com/2007/11/05/0001/9/FBA136FCF8B948E5804E81C1CABDAF73.html>

Espinosa, R. (24 de 05 de 2014). *El crecimiento económico y productivo del Ecuador es inclusivo y democrático*. Obtenido de Ministerio Coordinador de Producción, Empleo y Competitividad: <http://www.produccion.gob.ec/el-crecimiento-economico-y-productivo-de-ecuador-es-inclusivo-y-democratico/>

FLACSO Ecuador. (07 de 11 de 2010). *Informe mensual de análisis sectorial de MIPYMES*. Obtenido de FLACSO Ecuador: <https://www.flacso.edu.ec/portal/pnTemp/PageMaster/zv8jagv4rekk0dpx4rtssfz9o1icbm.pdf>

Goodstein, L., Nolan, T., & Pfeifer, W. (1998). *Planeación estratégica aplicada*.

Colombia: Nomos Impresores.

Kotler, P., Armstrong, G., Ibañez, D., & Roche, I. (2004). *Marketing*. Madrid: Person Prentice Hall.

León, C. (01 de 03 de 2011). *UPS QUITO*. Obtenido de Diseño de una planificación estratégica para la empresa REPRODATA CIA. LTDA. dedicada a la reparación y mantenimiento de equipos de copiado e impresión (impresora y multifunciones): <file:///C:/Users/santiago/Downloads/UPS-QT02193.pdf>

Marianela, A. (01 de 06 de 2011). *Cepal*. Obtenido de Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño:
http://www.cepal.org/ilpes/publicaciones/xml/8/44008/SM_69_MA.pdf

Miguel, P. (2009). *SEK.edu.ec*. Obtenido de Planificación estratégica del estudio jurídico Puente & Asociados:
<http://repositorio.uisek.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/155/1/Tesis%20Final.pdf>

Ortiz, E., Galarza, C., Cornejo, F., & Ponce, J. (2014). *Acceso a medicamentos y situación del mercado farmacéutico en el Ecuador*. Obtenido de Scielo Public Health: <http://www.scielosp.org/pdf/rpsp/v36n1/09.pdf>

Porter, M. (1985). *Ventaja Competitiva creacion y sostenibilidad de un rendimiento superior*. New York: Grupo Editorial.

Santaella, C. (21 de 05 de 2009). *monografias.com*. Obtenido de Método inductivo:
<http://www.monografias.com/trabajos87/metodo-inductivo/metodo-inductivo.shtml>

Villalobos, J. (04 de 06 de 2012). *Coyuntura económica*. Obtenido de Las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter:
<http://coyunturaeconomica.com/marketing/cinco-fuerzas-competitivas-de-michael-porter>

Zamora, G. (18 de 02 de 2015). Manual de buenas prácticas comerciales para el sector farmacéutico. (J. Segarra, Entrevistador)