

**UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ**

**Colegio de Posgrados**

**Marketing para farmacias independientes**

**Mecanismo de Titulación: Desarrollo de proyecto de titulación**

**Miguel Esteban Romero Mora**

**Carlos Andrés Cordova Zapata, Msc**

Trabajo de titulación de posgrado presentado como requisito  
para la obtención del título de Master en Mercadotecnia

Quito, mayo de 2023

**UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ**  
**COLEGIO DE POSGRADOS**

**HOJA DE APROBACIÓN DE TRABAJO DE TITULACIÓN**

**Marketing para farmacias independientes**

**Miguel Esteban Romero Mora**

Nombre del Director del Programa:	Juan José Espinosa de los Monteros
Título académico:	Magister
Director del programa de:	Maestría en mercadotecnia

Nombre del Decano del colegio Académico:	Ana María Novillo, Doctorado
Título académico:	Doctorado
Decano del Colegio:	Escuela de empresas

Nombre del Decano del Colegio de Posgrados:	Hugo Burgos
Título académico:	Doctorado

**Quito, Mayo 2023**

## © DERECHOS DE AUTOR

Por medio del presente documento certifico que he leído todas las Políticas y Manuales de la Universidad San Francisco de Quito USFQ, incluyendo la Política de Propiedad Intelectual USFQ, y estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo quedan sujetos a lo dispuesto en esas Políticas.

Asimismo, autorizo a la USFQ para que realice la digitalización y publicación de este trabajo en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en la Ley Orgánica de Educación Superior del Ecuador.

Nombre del estudiante: Miguel Esteban Romero Mora

Código de estudiante: 328574

C.I.: 1714116512

Lugar y fecha: Quito, Abril de 2023.

## **ACLARACIÓN PARA PUBLICACIÓN**

**Nota:** El presente trabajo, en su totalidad o cualquiera de sus partes, no debe ser considerado como una publicación, incluso a pesar de estar disponible sin restricciones a través de un repositorio institucional. Esta declaración se alinea con las prácticas y recomendaciones presentadas por el Committee on Publication Ethics COPE descritas por Barbour et al. (2017) Discussion document on best practice for issues around theses publishing, disponible en <http://bit.ly/COPETheses>.

## **UNPUBLISHED DOCUMENT**

**Note:** The following graduation project is available through Universidad San Francisco de Quito USFQ institutional repository. Nonetheless, this project – in whole or in part – should not be considered a publication. This statement follows the recommendations presented by the Committee on Publication Ethics COPE described by Barbour et al. (2017) Discussion document on best practice for issues around theses publishing available on <http://bit.ly/COPETheses>.

## **DEDICATORIA**

Quiero agradecer a mi esposa por el apoyo que me ha dado en cada paso de este trabajo y que me ha permitido entregar un trabajo de alta calidad. A mis profesores de la universidad que me han entregado el conocimiento necesario para desarrollar conceptos básicos y estratégicos para entender los principios de la mercadotecnia.

## **AGRADECIMIENTOS**

Quiero agradecer al Dr. Iván de la Torres (Leterago del Ecuador), por brindarme la información necesaria para hacer un análisis profundo del mercado de farmacias independientes. A mis colegas gerentes de distrito por darme la información necesaria para comprender los factores externos que afectan a las farmacias independientes. A los dueños de farmacias independientes que me permitieron tomar información de su experiencia para plantear las preguntas que del consumidor final.

## RESUMEN

Este trabajo tiene como objetivo identificar ¿qué estrategias de marketing puede implementar una farmacia independiente en Quito para competir con las grandes cadenas de farmacias y así incrementar su participación de mercado?

Se realizó entrevistas y encuestas a dueños de farmacias, encuesta a un líder de opinión de una cadena regional de farmacias, gerentes distritales de la empresa Leterago del Ecuador, entrevistas y encuestas a consumidores finales de farmacias para determinar las variables importantes en las que se debe trabajar para mejorar la competitividad de las Farmacias independientes.

Se concluyó que existen oportunidades de mercado ya que el cliente espera obtener su receta completa en una farmacia, cercanía geográfica y precios competitivos, mismas que el dueño de farmacia debe tener en cuenta a la hora de decidir qué productos comprar, donde ubicar su farmacia y qué precio sugerido se puede colocar a los productos que vende y así extender su tiempo de vida en el mercado.

Palabras clave: Farmacias, independientes, posicionamiento, estrategia, insight, receta completa, precio, diferenciación.

## **ABSTRACT**

This work aims to identify what marketing strategies can be implemented by an independent pharmacy in Quito to compete with large pharmacy chains and thus increase their market share.

Interviews and surveys were conducted with pharmacy owners, a survey of an opinion leader of a regional pharmacy chain, district managers of the company Leterago del Ecuador, interviews and surveys of final consumers of pharmacies to determine the important variables in which to work to improve the competitiveness of independent pharmacies.

It was concluded that there are market opportunities since the client expects to obtain his complete prescription in a pharmacy, geographical proximity and competitive prices, which the pharmacy owner must take into account when deciding what products to buy, where to locate his pharmacy and what suggested price can be placed to the products he sells and thus extend his life time in the market.

Keywords: Pharmacies, independent, positioning, strategy, insight, complete prescription, price, differentiation.

## INTRODUCCIÓN

Para comprender de mejor manera este trabajo, se aborda los aspectos técnicos básicos que se deben tomar en cuenta para realizar este estudio, una breve descripción del mercado de farmacias en Quito en base a las ventas, distribución de puntos de venta y evolución de cada segmento de farmacias en base a los estudios que realiza cada año la empresa auditora de mercado farmacéutico IQVIA. También se identificará los atributos valorados por el consumidor final y qué tan importantes son a la hora de tomar la decisión de compra y en base esto identificar el posicionamiento que debe tener el segmento de farmacias independientes para ser competitivo. De manera práctica se identificará cuáles son las oportunidades de mejora y qué opciones tiene el dueño de una farmacia independientes para mejorar su desempeño.

**TABLA DE CONTENIDOS**

Resumen.....	7
Abstract.....	8
Introducción.....	9
Capítulo 1: Marco Teórico.....	13
1.1. Segmentación.....	13
1.2. Posicionamiento.....	16
1.3. Estrategias de precios.....	19
1.4. Estrategia de servicio.....	20
Capítulo 2: Situación actual.....	23
2.1. Participación en ventas por segmento de mercado.....	23
2.2. Distribución de puntos de ventas por segmento.....	26
2.3. Factores externos que afectan al mercado.....	26
Capítulo 3: Factores diferenciadores.....	31
3.1. Atributos valorados por el cliente.....	31
3.2. Atributos valorados por el dueño de farmacia.....	35
Capítulo 4: Estrategias de Marketing para farmacias independientes.....	38
4.1. Segmentación.....	38
4.2. Posicionamiento.....	40
4.3. Estrategias de precio.....	41
4.4. Estrategia hacia el consumidor.....	44
Capítulo 5: Conclusiones y recomendaciones.....	46
5.1. Conclusiones.....	46
5.2. Recomendaciones.....	47

**INDICE DE FIGURAS**

Figura 1.....	14
Figura 2.....	23
Figura 3.....	24
Figura 4.....	25
Figura 5.....	30
Figura 6.....	31
Figura 7.....	32
Figura 8.....	32
Figura 9.....	33
Figura 10.....	33
Figura 11.....	33
Figura 12.....	34
Figura 13.....	35
Figura 14.....	35
Figura 16.....	36
Figura 17.....	36
Figura 19.....	37
Figura 20.....	38
Figura 21.....	38
Figura 22.....	39
Figura 23.....	43
Figura 23.....	44

**INDICE DE TABLAS**

Tabla 1.....	16
Tabla 2.....	27
Tabla 3.....	28
Tabla 4.....	29
Tabla 5.....	40
Tabla 6.....	41
Tabla 7.....	42
Tabla 8.....	43

## CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO

### 1.1 Segmentación

La segmentación de mercado es la parte medular de cualquier proyecto que permite definir de mejor manera el mercado meta y el mix de marketing. Una buena segmentación puede convertirse en una herramienta poderosa para la toma de decisiones, si se considera que las empresas más grandes del mundo basan sus negocios en la estrategia de segmentación de mercados, se lo puede definir como el corazón del marketing (Dolnicar y Leisch. 2018, p.6).

La segmentación de mercados se define “como un vistazo de varios mercados homogéneos pequeños, es decir, cortar un mercado en piezas más pequeñas para comprenderlas de mejor manera. Las características de un consumidor hacen que cada segmento sea diametralmente distinto a otro y van a depender del criterio que se utilice” (Dolnicar y Leisch. 2018, p.6). La segmentación es importante para entender cuáles son las variables que evalúa un determinado consumidor para elegir un producto sobre otro y de esa manera trasladar esas características a un producto para que el valor percibido de este sea relativamente alto frente a su competencia.

Varios autores, tales como: Schiffman, Kotler y Lamb, han identificado cinco sencillos pasos que se pueden utilizar como guía para explicar cómo el consumidor toma una decisión: (a) reconocimiento de la necesidad, (b) búsqueda de información, (c) evaluación de alternativas, (d) compra y (e) Comportamiento después de la compra. El consumidor examina conscientemente los valores de un atributo y la probabilidad de que cumplan sus expectativas, dándole un valor mayor o menor a la probabilidad de que cumplan con este objetivo (Silva Guerra et al.2014). Este proceso explica de manera sencilla los puntos donde cada marca puede influir para posicionarse en su segmento de mercado de manera eficaz.

De igual forma se puede definir varios momentos de compra para entender cómo se ve afectada la decisión de compra:

*Comportamiento de respuesta rutinaria:* El consumidor conoce varias marcas en la misma categoría de productos, pero se limita a comprar una marca en específico para invertir poco tiempo en el proceso de compra.

*Toma de decisiones limitada:* El consumidor tiene un conocimiento previo de la marca que va a comprar, pero no conoce otras marcas dentro de la categoría. Si no encuentra su marca evaluará detenidamente sus alternativas.

*Toma de decisiones extensa:* El consumidor va a realizar una compra poco frecuente o costosa y está asociado a un nivel mayor de involucramiento por parte de él.

Estas categorías se definen por cuatro factores: “(a) nivel de involucramiento, (b) tiempo invertido en la toma de decisión, (c) promoción de bienes o servicios y (d) el número de alternativas de compra consideradas” (Silva Guerra et al.2014, p.110-111).

Para poder segmentar se puede utilizar varias formas y a continuación se explica las más comunes, mismas que pueden utilizarse de acuerdo al objetivo que tenga cada investigación:

*Segmentación geográfica:* Se basa en dividir el espacio en varias localidades. Las personas que viven en una misma ubicación geográfica comparten las mismas necesidades y deseos, las mismas pueden ser distintas a las personas que viven en otras zonas geográficas (Schiffman y Lazar 2005).

*Segmentación demográfica:* Describe aquellas características vitales y susceptibles de medirse en una población, como por ejemplo: edad, sexo, ingresos, ocupación y estados marital (Schiffman y Lazar 2005).

*Segmentación conductual:* Agrupa a los consumidores en función de su conocimiento de los productos, el uso que les dan y sus respuestas frente a ellos (Kotler y Keller. 2006. P-254).

*Segmentación psicográfica:* Toma en cuenta variables sobre su estilo de vida y valores. En una misma zona geográfica o población pueden existir muchos perfiles psicodemográficos (Kotler 2003)

*Segmentación sociodemográfica:* Supone que las personas tienen diferentes necesidades respecto a los productos y servicios, suele combinar varias variables al mismo tiempo (Carrión, J. (2007).

Dentro de la segmentación es importante definir el cálculo de la muestra poblacional, ya que en base a esta se realizarán preguntas importantes sobre las motivaciones del consumidor. En este se considera un universo finito ya que se tiene una fuente oficial sobre los estadísticos de la población de Quito y su composición, siendo así la fórmula que se usará es la siguiente (Triola, M. 2004):

### **Figura 1**

*Fórmula para cálculo de muestras de universos infinitos.*

$$E = z_{\alpha/2} \frac{\sigma}{\sqrt{n}} \sqrt{\frac{N - n}{N - 1}}$$

En el mismo sentido se debe definir cuáles son los parámetros de las personas que se va a entrevistar para lo cual se establece que el scope de este estudio de la siguiente manera:

**Tabla 1***Parámetros para Scope de encuesta*

<b>Ciudad</b>	<b>Quito</b>	<b>2.239.191</b>
Relación de dependencia	Activos 65,90%	932.412
Genero	Hombres y mujeres	932.412
Edad	entre 25 y 65 años	832.866
Muestra		370 encuestas

## 1.2 Posicionamiento

Para poder llegar al cliente de manera efectiva es importante que una marca trabaje fuertemente en el posicionamiento, ya que como asegura Paris. J (2014) “hemos anunciado que la gran mayoría de las empresas de hoy, no saben lo que venden y las personas tampoco saben lo que realmente compran” (p.11), muchas empresas no tienen claro cómo deben proyectarse hacia el mercado y en qué deben enfocar sus recursos/esfuerzos.

El posicionamiento se basa en lo que el consumidor piensa, siente y hace por nuestro producto, todos los recursos deben estar enfocados a alimentar el concepto básico por el cual seremos fuertes en nuestro segmento de mercado y debe ser lo suficientemente fuerte como para generar un espacio distintivo, reconocible y valioso en la mente del mercado (Paris J. 2014). Lograr que esta premisa se vuelva realidad, implica entender que el consumidor se desenvuelve en un ambiente muy competitivo donde todo medio de comunicación se ha convertido en un canal masivo de comunicación para las marcas que luchan por encontrar un espacio único en la mente del consumidor.

Se puede alimentar cada mensaje que el consumidor recibe con contenido claro y consistente, de manera que le permita procesar la información necesaria en el menor tiempo posible. Para lograr esto es indispensable conocer cuáles son los motivadores y qué significado tiene para cada segmento, de acuerdo a París J. (2014) a esto se denomina “Driver” (p.74). Los drivers se traducen como el significado único que tiene un producto

o servicio para el consumidor (2014.). Para entender cómo desarrollar los drivers de cada categoría es importante enfocarse claramente los siguiente aspectos:

*Target:* Una vez identificado nuestro mercado es importante desagregarlo en partes o zonas más pequeñas lo que ayuda a delimitarlo y manejarlo mejor, es decir, podremos tener un mejor manejo (Parmerlee, D. 1993. P-28), es decir, se puede hacer la pregunta más importante: ¿a quién le voy a vender?

*Insight:* “Revelación o descubrimiento sobre las formas de pensar, sentir o actuar del consumidor, frescas y no obvias, que permiten alimentar la estrategia de comunicación” (Aguilar, A. 2015. P-96). Entender qué insight tiene el segmento target puede acelerar el éxito y los resultados, puede ser un factor en lo que la competencia no haya pensado.

*Personalidad:* “Conjunto de rasgos humanos concretos que se podría atribuir a una marca en concreto” (Kotler y Keller. 2006. P-182). La personalidad contribuye a establecer varios aspectos sobre la comunicación, como por ejemplo: tono, color, canales, etc.

*Beneficios:* Se define como la razón por la cual el cliente debería comprar mi producto. No se debe confundir con características ya que estas no se pueden convertir en beneficio hasta que estas mejoren el rendimiento del problema que tiene el cliente (Stockwell y Shaw 1994. p-18). Las características deben ser muy bien escogidas ya que el consumidor se centrará en pocas características que el harán sentir un beneficio real.

*Atributos:* “Son todas las características que conforman un producto, aportan alguna utilidad al consumidor y que se perciben por él como tal”. (Godás, L. 2006. P116-120). Es posible identificar las características que harán único al producto.

*Competencia:* “Cualquier oferta que genera un valor superior en la satisfacción de una necesidad concreta (mayores beneficios o menores costes)”. (Milán et al.2013, p.158).

Podemos evaluar quienes son nuestra competencia directa, indirecta y sustitutos, esto puede contribuir a tener muy claro el panorama de contra quiénes compito y cuáles son sus fortalezas.

### **1.2.1 Definición insight de marca:**

Es la habilidad de ver clara e intuitivamente en la naturaleza compleja de la persona, situación u objeto (Bernstein. J, 2011). En esta parte de la segmentación se identifica hallazgos que ayuden a entender el ¿por qué? el consumidor actúa de una manera determinada y sobre eso empezar a trabajar la propuesta de valor y posicionamiento.

### **1.2.2 Definición arquetipos de marca:**

Son representaciones de una marca que le otorgan a una marca las cualidades de una persona y principalmente se pueden distinguir de la siguiente manera (París. J, 2017):

*Gobernante:* Considerada, protección, seguro.

*Creador:* Metafórica, innovación y guiado.

*Inocente:* Simple, concisa, optimista y esperanzado.

*Sabio:* Inteligente, conocimiento y educado.

*Explorador:* Tolerante, reinención y vivo.

*Forajido:* Honesta, liberación y estimulado.

*Mago:* Articulada, inspiración y fascinado.

*Héroe:* Motivacional, héroe e inspirado.

*Amante:* Apasionada, complacer y consentido.

*Bufón:* Divertida, inversión y entretenido.

*Ciudadano:* Amigable, respuestas y entendido.

*Cuidador:* Seguro, protección y considerada.

### **1.2.3 Definición beneficio**

Es la capacidad de satisfacer una necesidad a través de un producto o servicio (París. J, 2017). Se espera obtener de manera concreta y sencilla, el uso que le va a dar el consumidor al producto. Se espera que este sea lo más diferenciado posible de los productos similares dentro de la categoría.

### **1.3 Estrategia de precios.**

Para entender este tema es importante hacer una definición clara de lo que es el precio, para lo cual se puede citar varios autores, sin embargo, unos de los más comunes y de un autor reconocido es: “Precio es la cantidad de dinero que se cobra por un producto o un servicio... el precio es la suma de todos los valores a los que renuncian los clientes para obtener los beneficios de tener o utilizar un producto o servicio”. (Armstrong y Kottler. 2013. P 257). Es importante reconocer que el precio de un driver muy poderoso dependiendo la categoría y el posicionamiento del producto. Para asignar un precio de venta debemos analizar variables importantes y tomar decisiones basadas en estas. A continuación, se describe las estrategias básicas de una estrategia de precios (Armstrong y Kottler. 2013):

*Fijación de precios de valor para el cliente:* Se enfoca en entender primero las necesidades del cliente y la percepción de valor que este le otorga a esa necesidad, en base a este precio se estima los costes máximos de producción en los que se puede incurrir (Armstrong y Kottler. 2013). Esta estrategia se enfoca en tratar de capturar el mayor valor posible para establecer un precio máximo de mercado.

*Fijación de precios basada en costos:* Esta estrategia parte de la cuantificación de los costos y sobre esta asignar un porcentaje razonable de utilidad o promedio para la empresa para la empresa. Contempla en una porción muy baja el valor que percibido que tiene el consumidor respecto al producto (Armstrong y Kottler. 2013). Los costos de

producción/adquisición de la empresa funge un papel protagónico y su ventaja competitiva puede estar basada únicamente en el beneficio funcional que desempeña el producto.

*Fijación de precios basada en la competencia:* Se considera un mix entre las dos estrategias anteriores, ya que se enfoca en establecer un precio en base a los demás competidores de la categoría y además trata de imitar los costos ya que el consumidor emitirá un juicio de valor en base a los precios que tienen los demás competidores (Armstrong y Kotler. 2013)

#### **1.4 Estrategia de servicio.**

Cuando se diseña un producto, es importante revisar la integración de un modelo de servicio como parte esencial del desarrollo de marca. Pensar ¿cómo se puede mejorar la entrega del servicio?, ¿es posible ofertar un servicio diferenciado?, ¿el servicio en sí es el producto?, ¿qué espera recibir el consumidor de parte del producto?, etc. En ocasiones puede no ser muy claro definir qué parte de mi producto es un servicio y como afirma Hoffman y Bateson (2008), identificar la diferencia entre servicio y producto no es fácil, no se puede entregar un ejemplo exclusivo de bien o servicio. A pesar de esto podemos tomar como base que un bien tangible, mientras que un servicio puede ser ejemplificado como un esfuerzo o desempeño (Hoffman y Bateson (2008).

Existe una parte esencial dentro del servicio que se denomina Customer Journey y explica de manera sencilla qué actividad, esfuerzo y experiencia tiene el consumidor desde el momento que detecta su necesidad hasta el momento que realiza la compra. Se debe tomar en cuenta que cada punto de contacto con el cliente a través de este “journey” debe estar diseñado para entregar una experiencia de compra satisfactoria a la altura de las expectativas del segmento de consumidores, debe reflejar nuestra personalidad de marca ya que una mala experiencia puede opacar los atributos y beneficios que ofertamos.

Para el diseño de este elemento tenemos varios modelos, sin embargo, lo más importante es que contenga:

#### **1.4.1 Definición enfoque análisis**

Especificar los objetivos importantes y necesidades del cliente

¿Cuáles son sus problemas más frecuentes?

¿Qué tareas tienen que hacer?

#### **1.4.2 Definir el resultado que el cliente quiere lograr.**

¿Qué son capaces de hacer?

¿Qué pueden evitar hacer?

¿Qué se puede cambiar?

Describir ¿qué necesita o quiere evitar el cliente?

Listar todo con lo que interactúa el cliente, incluyendo personas.

Ilustra con emojis cómo se sienten el cliente acerca de cada punto de contacto.

Lluvia de ideas para buscar soluciones a los problemas en cada punto.

Definir quién será el responsable de cada mejora que se debe hacer en el proceso.

Por otro lado, tenemos al empathy map como una herramienta muy útil para “definir al cliente según su perfil” (Xum Xie. 2019. P 164), pues nos puede ayudar a encontrar cómo podemos alinearlos de mejor manera al cliente esclareciendo los siguientes puntos y que se pueden establecer como dolores o ganancias:

*¿Qué piensa y siente?:* Define los sentimientos más fuertes que tiene el consumidor respecto a un problema que quiere solucionar.

*¿Qué escucha?:* Esclarece a quiénes escucha para tomar una decisión respecto al problema que tiene.

*¿Qué dice y hace?:* Muestra todo aquello que el cliente pretende hacer por solucionar su problema o dolor.

*¿Qué mira?:* Qué aspectos mira y puede considerar importantes de otros productos.

## CAPITULO 2: SITUACIÓN ACTUAL

Para entender mejor el entorno del mercado farmacias, es importante entender los criterios básicos que permiten visualizar cómo se distribuye la venta y qué factores pueden ser importantes para la toma de decisiones. Las ventas se distribuyen y clasifican en base a tres criterios muy sencillos:

*Distribución en ventas:* IQVIA la empresa auditora de mercado para todos los proveedores farmacéuticos, entrega información sobre cuánto se vende al consumidor final a través de los diferentes canales privados de venta del Ecuador, donde el canal predominante son las grandes cadenas. Valores que se mostrarán más adelante.

*Alcance geográfico:* Es la capacidad de cubrir un gran territorio (a nivel nacional) de manera eficiente. Actualmente los líderes en esta estrategia con grandes cadenas y cadenas regionales en ciertos casos.

*Número de puntos de venta:* Se traduce como la capacidad de tener contacto con el consumidor final, siendo importante que el cliente pueda encontrar una farmacia cerca de su lugar de tráfico habitual. En este caso farmacias independientes y grandes cadenas mantienen una participación similar.

Los principales canales de venta privados que atañen a este tema son grandes cadenas, cadenas, cadenas regionales y farmacias independientes, para entender mejor el tema a continuación se describe cada uno y sus características:

*Grandes cadenas:* Su gran cobertura geográfica a nivel nacional se han convertido en los actores más fuertes. Dentro de este grupo se encuentran las siguientes corporaciones con sus marcas respectivas: Corporación GPF con sus marcas Fyebca y SanaSana; DIFARE con sus marcas Cruz Azul, Pharmacys y Comunitarias; Farmaenlace con sus cadenas Medicity, Económicas y El descuento.

*Cadenas regionales:* Tienen cobertura en una región geográfica limitada, por ejemplo: Cuxibamba: Actúa en la ciudad de Loja mayoritariamente y algunos puntos de venta en ciudades como Ambato, Riobamba y Latacunga. A pesar de tener un alcance limitado, con el paso del tiempo van incrementando la cobertura y con el tiempo podrían llegar a convertirse en una cadena grande. Un caso muy visible son las farmacias Santa Martha, originarias de la provincia de Manabí y que actualmente tienen presencia en Guayas, Pichincha, Cañar, Cotopaxi, Chimborazo y Tungurahua.

*Farmacias independientes:* Su radio de acción es muy corto, puede reducirse a unas pocas cuadras y por lo general tienen un solo punto de venta. Existen algunos casos que pueden tener varios puntos de venta, sin embargo, distan por mucho del alcance de una cadena grande o regional.

### 2.1 Participación en ventas por segmento de mercado

Como antecedente vale recalcar que a nivel nacional en el año 2005 la participación del canal farmacias independientes fue del 33,06%, mientras que para el cierre del año 2022 es del 11,47%, perdiendo así 21,59% de participación de mercado lo que ha debilitado su poder de mercado (Ver figura 2).

**Figura 2**  
*Participación ventas USD, tendencia historia año*  
 Fuente: Auditoría de Mercado IQVIA año 2022

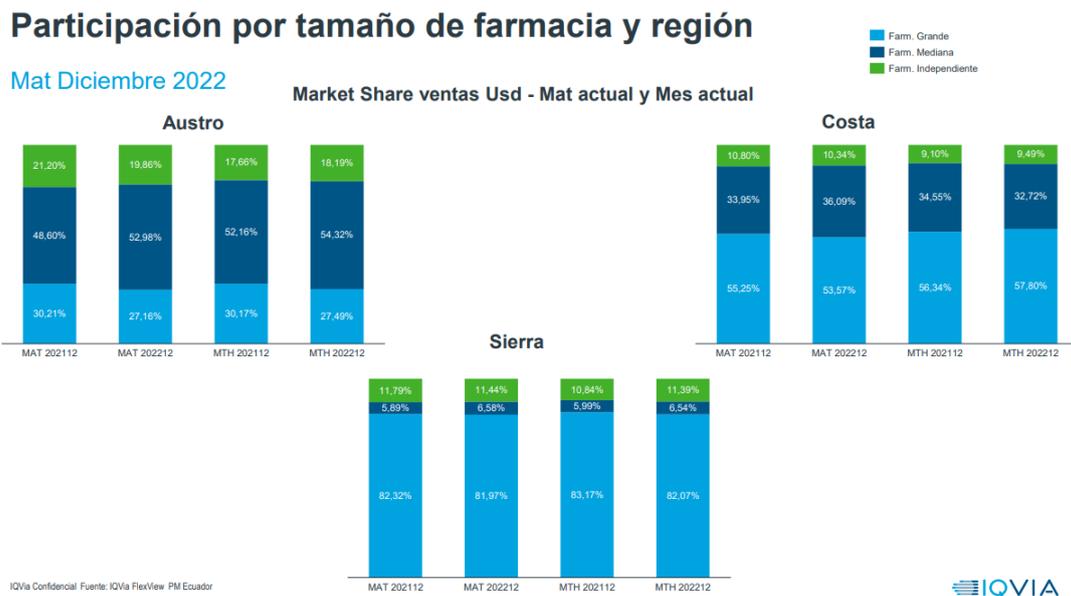


En la región sierra la venta se concentra 82,07% en las cadenas nacionales, 6,54% en cadenas regionales y apenas el 11,39% en farmacias independientes, lo que evidencia una alta concentración en tres clientes cadenas nacionales conformado por tres grandes actores: Difare, Farmaenlace y GPF. (Ver Figura 3)

### Figura 3

Participación por tamaño de farmacia y región

Fuente: Auditoría de Mercado IQVIA año 2022

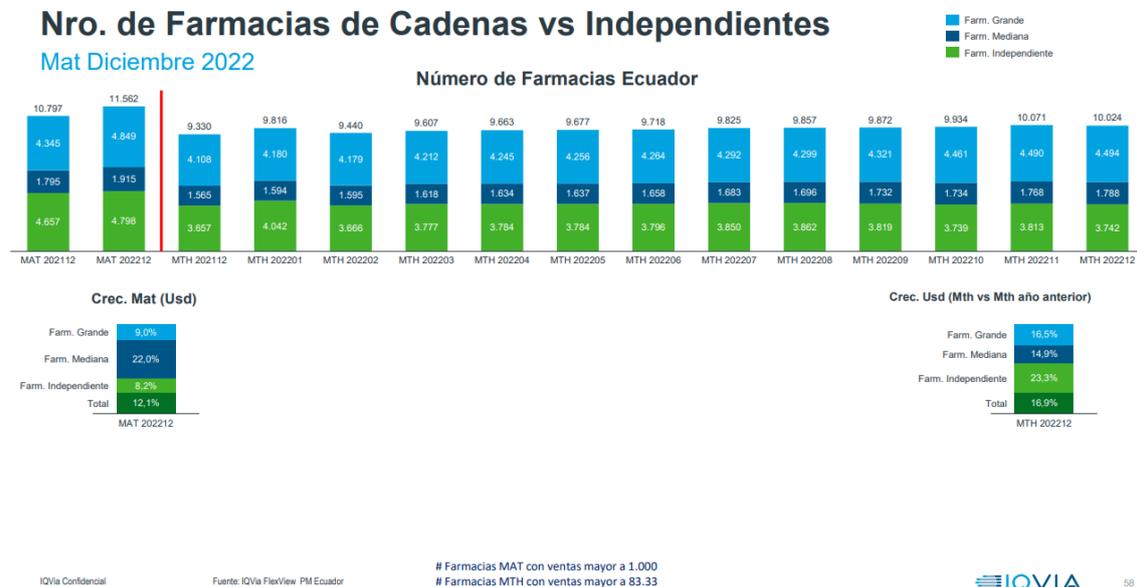


El segmento que más crece en dólares MAT122022 son las cadenas regionales con una evolución del 22%, muy por encima de las cadenas nacionales con el 9% e independientes con el 8,2%, se evidencia que los grandes clientes regionales (Farmacias Santa Marha, Farma Mía, Cuxibamba, Keyla, etc) crecen a un ritmo acelerado, dejando nuevamente a las farmacias independientes en una posición de desventaja en cuanto a poder de participación de negociación. Con este breve resumen se puede evidenciar que, en dos aspectos muy importantes como participación de mercado y crecimiento en ventas, las farmacias independientes han sufrido un descenso vertiginoso, lo que ha ocasionado que actualmente su desempeño sea deficiente (Ver figura 4).

## Figura 4

Nro. De farmacias de Cadenas vs Independientes

Fuente: Auditoría de Mercado IQVIA año 2022



## 2.2 Distribución de puntos de venta por segmento

Si hacemos una comparación del número de farmacias entre el MAT202112 y MAT202212, vemos que las grandes cadenas y cadenas regionales han pasado de tener 6.140 puntos de venta a 6.764, es decir un incremento de 624 puntos de venta, mientras que las farmacias independientes, en el mismo período de análisis, pasaron de 4.657 a 4.798 puntos de venta, es decir, un incremento de 141 (ver figura 4).

Analizando la perspectiva de participación en ventas por segmento de mercado y distribución por PDV por segmento, se evidencia que el crecimiento de acelerado grandes y cadenas regionales, les otorga un poder de mercado muy fuerte.

## 2.3 Factores que afectan a las farmacias independientes

Para entender la problemática de la farmacia independiente se hizo un análisis en campo desde varios puntos de vista, mismo que se detalla a continuación:

*Entrevistas a profundidad a dueños de farmacias independientes:* Se evidencia que no tiene precisión para definir cuáles son los productos que debería tener, más que la intuición y su experiencia, incluso cuando se habla de productos nuevos suele no recibirlos porque no considera que sea una inversión inteligente. En la mayoría de los casos tienen el capital de trabajo para adquirir una amplia gama de productos es una limitante, ya que dependen de instituciones financieras que debido a la informalidad de su actividad financiera no suelen ser sujetos de crédito.

**Tabla 2**

*Resumen entrevistas a dueños de farmacias*

*Autor: Miguel Romero Mora*

<b>Variable</b>	<b>Preguntas</b>	<b>Síntesis</b>
Producto	¿Cómo escoge qué productos comprar?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Piensa en los productos que más suelen pedir y escoge entre los distribuidores quién tiene el mejor precio.</li> <li>- Tiene en cuenta los pedidos de los médicos que están cerca de mi farmacia.</li> <li>- No compra productos muy caros porque casi nunca compran.</li> <li>- Mira el presupuesto que tengo para gastar.</li> </ul>
Precio	¿Cómo establece el precio para cada producto?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No tiene un método claro para asignar la ganancia, lo hace en función del riesgo de perder una venta.</li> <li>- Los clientes le reclaman cuando está muy caro y tiene que bajar el precio.</li> <li>- En productos de alto valor busca ganar aunque sea un dólar.</li> </ul>
	¿Su precio es competitivo con las cadenas?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- En algunas cosas es más si y más barato que la cadena.</li> <li>- Hay muchos productos que la cadena vende a lo que yo compro.</li> <li>- Hay cosas que no logro competir con las cadenas y he dejado de vender.</li> </ul>
Plaza	¿Las cadenas de farmacias son su competencia?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Son su mayor competidor</li> <li>- No puede distinguir entre una cadena regional y una nacional</li> <li>- Son los protagonistas, los proveedores les dan todo a ellos.</li> </ul>
Promoción	¿Está en la capacidad de ofertar las mismas promociones que una cadena de farmacias?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No. Hay promociones que yo quisiera tener, pero no sé por qué los proveedores no me las dan.</li> <li>- Ellos tienen muchas promociones y descuentos casi todos los días, no sé cómo lo hacen.</li> </ul>

*Focus group con Gerente de Distrito:* La visión del grupo es similar a la de los dueños de farmacia, sin embargo, dista mucho en cuanto al servicio que pueden ofrecer y las promociones.

### Tabla 3

*Resumen entrevistas a Gerentes de Distrito Leterago*

*Autor: Miguel Romero Mora*

Variable	Preguntas	Síntesis
Producto	¿Cómo escoge qué productos comprar?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No suelen tener claro lo que van a pedir hasta el momento que llega el asesor comercial.</li> <li>- Los productos son los más difíciles ya que en un inicio no tiene alta demanda.</li> <li>- Son muy infieles, buscan la mejor oferta sin importar que le compran a su propia competencia.</li> </ul>
Precio	<p>¿Cómo establece el precio para cada producto?</p> <p>¿Su precio es competitivo con las cadenas?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No tienen un método claro para asignar la ganancia.</li> <li>- Se comparan con las cadenas de farmacias.</li> <li>- Si se estanca un precio le bajan el precio.</li> <li>- En algunos casos sí, cuando el dueño ve que no debe quedarse con todo el descuento que le entrega Leterago y traslada al paciente una buena parte.</li> </ul>
Plaza	¿Las cadenas de farmacias son su competencia?	- Sí, sin embargo, las cadenas no compiten con ellos en servicio.
Promoción	¿Está en la capacidad de ofertar las mismas promociones que una cadena de farmacias?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sí, en algunos casos tienen promociones muy buenas que no comunican al paciente.</li> <li>- Deben mejorar mucho la venta cruzada, tienen temor de recomendar.</li> </ul>

*Entrevista con un experto/líder de opinión (Cuxibamba):* En el caso de una cadena regional quienes son los que más crecen en mercado, se ve que su sistema de abastecimiento y distribución en el punto de venta es mucho más tecnificado.

**Tabla 4***Resumen entrevista a líder de opinión Farmacias Cuxibamba**Autor: Miguel Romero Mora*

<b>Variable</b>	<b>Preguntas</b>	<b>Síntesis</b>
Producto	¿Cómo escoge qué productos comprar?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El sistema define los productos bajos en stock y decide en base a su experiencia la cantidad que debe comprar.</li> <li>- Pone foco en los productos de alta rotación para reforzar el inventario, en el caso de productos de baja rotación compra un stock mínimo de seguridad.</li> <li>- Compra productos nuevos tomando en cuenta el proveedor, cuando tiene seguridad en el trabajo de este, compra sin pensarlo mucho.</li> </ul>
Precio	¿Cómo establece el precio para cada producto?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Margina el 25% antes de gastos financieros e impuestos, va a depender del producto, en algunos casos más en otros menos.</li> <li>- Si es producto nuevo no bajo mucho el precio.</li> <li>- Los productos de alta rotación sacrifica el margen porque sabe que las grandes cadenas compiten mucho en esos productos.</li> <li>- Hace auditoría de precios dos veces al año en las grandes cadenas y en base a eso decide qué debe mejorar.</li> </ul>
	¿Su precio es competitivo con las cadenas?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Es competitivo en incluso mejor, su operación es eficiente y puede competir en precios con las grandes cadenas.</li> </ul>
Plaza	¿Las cadenas de farmacias son su competencia?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sí, tratamos de imitar las mejores prácticas por ejemplo PMC, combos, 2x1, descuentos y días especiales.</li> </ul>
Promoción	¿Está en la capacidad de ofertar las mismas promociones que una cadena de farmacias?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sí</li> </ul>

Aparte de aspectos importantes como producto, precio, plaza y promoción, es vital topar temas que no son tan conocidos y que posiblemente el dueño de una farmacia los define como importantes, pero no sabe cómo competir o solventarlos:

*Capital de trabajo:* En condiciones idóneas, una farmacia debe estar en la capacidad de responder correctamente a las necesidades de cada paciente, quien por medio de una receta médica puede adquirir los medicamentos necesarios para curar su enfermedad la cual puede ser aguda (temporal) o crónica (permanente). Robustecer un

inventario de esta manera, significa una inversión estimada de alrededor de \$30.000 USD y los propietarios de farmacias independientes no ven una forma clara de financiarlo.

*Compras por volumen:* Las condiciones de compra (descuentos) a las cuales pueden acceder las grandes cadenas de farmacias por su alto volumen de compra, les permite ofertar un precio de venta muy bajo, aspecto al cual las farmacias independientes no pueden acceder por el bajo volumen de compras que realizan.

*Promociones:* Debido al poder negociación que tienen las grandes cadenas pueden negociar promociones que resultan atractivas para el consumidor final y que las farmacias independientes por su bajo nivel de compra no pueden acceder.

## CAPITULO 3: FACTORES DIFERENCIADORES

### 3.1 Atributos valorados por el cliente

Para entender de mejor manera cuáles son atributos valorados por el cliente que le lleva a elegir una farmacia para adquirir sus medicinas, se realizó una encuesta con diecinueve preguntas encaminadas a medir el nivel de satisfacción de acuerdo en el punto de venta. Se tomó en cuenta la población de Quito como universo de 2'239.191 habitantes, PEA 65.90%, con un nivel de confianza del 94% para una muestra válida mínima de 246 encuestas.

En primera instancia, el 53% de los encuestados acude a una farmacia una vez al mes para adquirir sus medicinas, lo que indica que el período de recompra del cliente es lejano y la oportunidad para ofertar un buen servicio es mínima, por consecuencia cada experiencia de compra debe ser satisfactoria (Ver figura 5).

#### Figura 5

*Pregunta 1: ¿Con qué frecuencia acudes por medicinas a una farmacia?*

*Autor: Miguel Romero Mora*

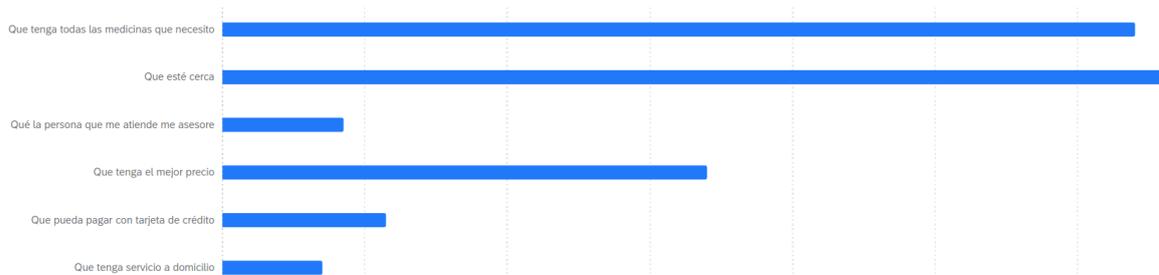


En segunda instancia, 43% de los consumidores expresan que lo más importante es que la farmacia tenga todos los medicamentos que su receta contiene (ver Figura 6). Sin embargo, para los dueños de farmacia lo más importante es ofrecerle el precio más bajo del mercado a sus clientes (Ver tabla 2). De este 44% antes mencionado, cerca del 90% de los encuestados están altamente dispuestos a realizar una recompra en esa farmacia y 93% están altamente dispuestos a recomendarla a un amigo o familiar, lo que

indica la potencia que tiene disponer de la receta completa (basado en resultados de las encuestas). El 43% de los encuestados han afirman que la variable con mayor importancia es “Que esté cerca” (Ver figura 6), sin embargo, ninguno de los dueños de Farmacias independientes ha identificado esta variable como importante. Las grandes cadenas de farmacias ganan ampliamente ya que como vimos durante el año 2022 estas abrieron 624 nuevos puntos de venta y las farmacias independientes apenas 114, lo que habla de un proceso de expansión de cobertura geográfica muy disparejo (ver figura 4). El 23% de los encuestados afirmaron que el precio es lo más importante (Ver figura 6), siendo esto concordante con lo expresado por los dueños de farmacias independientes. El 100% de los encuestados que mencionaron que el precio es lo más importante, afirman que es extremadamente importante encontrar una receta completa, lo cual refleja que la variable precio es dependiente de la variable receta completa, esto refuerza el concepto de la importancia del concepto receta completa (basado en resultados de las encuestas).

### Figura 6

*Pregunta 3 Encuesta a clientes: ¿Qué es lo que más valora para acudir a una farmacia?*  
 Autor: Miguel Romero Mora

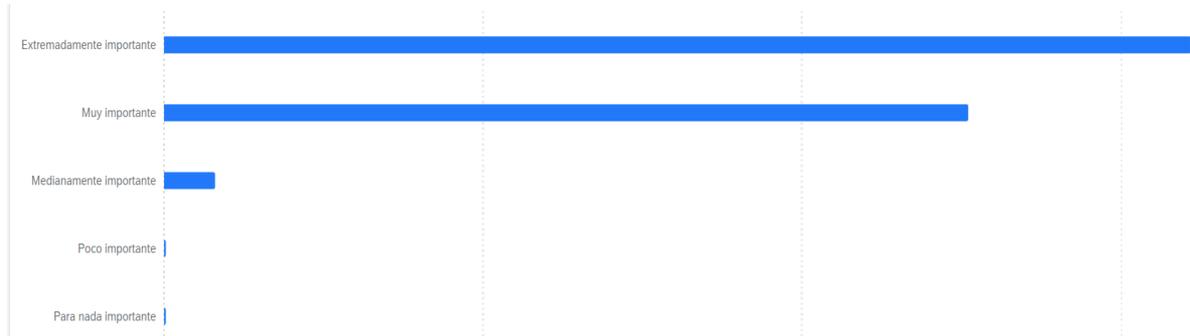


En tercera instancia, el 55% de los encuestados afirman que la calidad del servicio extremadamente importante y el 43% que es muy importante, lo que indica que brindarle una experiencia agradable en el punto de venta es importante. (ver figura 7).

**Figura 7**

*Pregunta 5: ¿Qué tan importante es para ti la calidad del servicio?*

*Autor: Miguel Romero Mora*

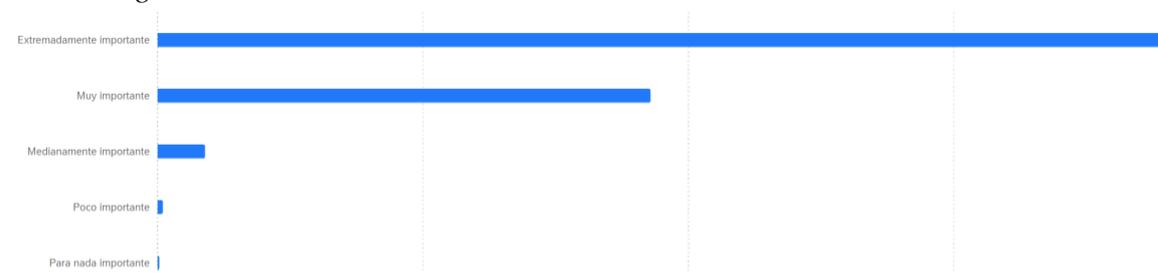


En cuarta instancia, el 65% de los encuestados afirman que la limpieza/orden dentro de la farmacia es extremadamente importante y el 32% que es muy importante, lo cual indica que la farmacia debe proyectar una imagen adecuada para que el consumidor se sienta cómodo (ver figura 8).

**Figura 8**

*Pregunta 7: ¿Qué tan importante es el orden y limpieza dentro de la farmacia?*

*Autor: Miguel Romero Mora*



En quinta instancia, el 83% de los encuestados después de haber realizado su compra, valoran como extremadamente importante que la farmacia disponga de los medicamentos que pide, es decir, se corrobora que la variable receta completa es independiente. Independientemente de la motivación que lleva al consumidor a la farmacia, encontrar lo que busca es primordial (ver figura 9).

**Figura 9:**

*Pregunta 9: ¿Qué tan importante es que la farmacia de todas las medicinas?*

*Autor: Miguel Romero Mora*

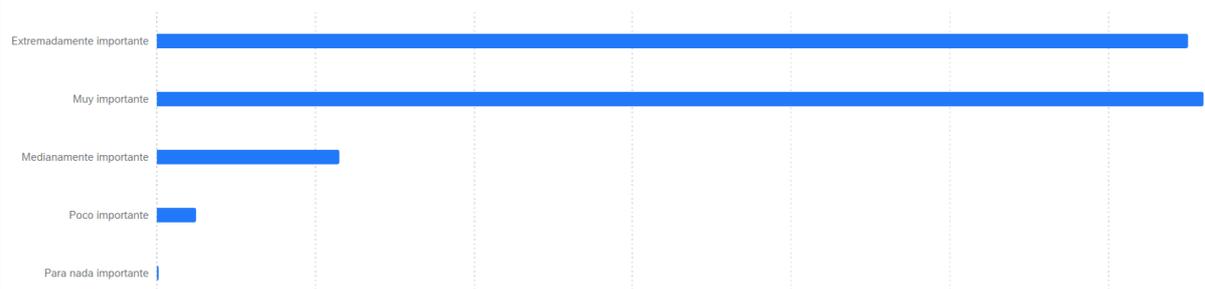


En sexta instancia, el 45% de los encuestados afirman que el precio de compra de un producto es extremadamente importante y el 46% que es muy importante. En base a esto la farmacia que oferta un buen precio se vuelve altamente preferida (ver figura 10).

**Figura 10:**

*Pregunta 11: ¿Qué tan importante es el precio que paga por una medicina?*

*Autor: Miguel Romero Mora*

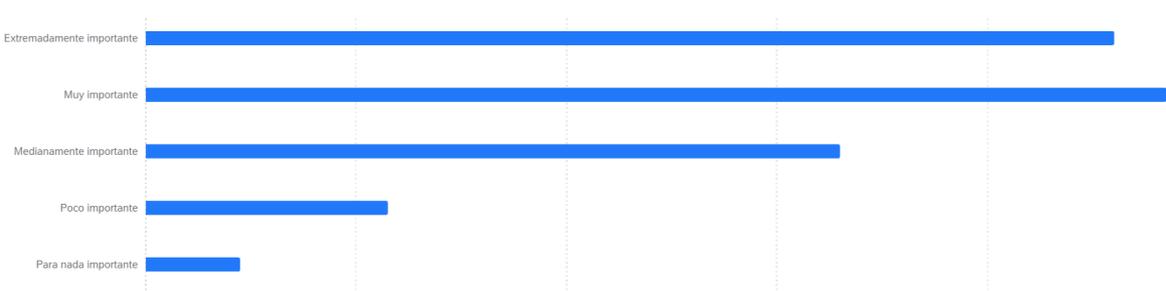


En séptima instancia, el 32% de los encuestados afirman que la asesoría del dependiente es extremadamente y el 34% que es muy importante, lo que evidencia cuán importante es tener personal calificado que asesore al consumidor (ver figura 11).

**Figura 11:**

*Pregunta 13: ¿Qué tan importante es la recomendación que recibe del dependiente de farmacia?*

*Autor: Miguel Romero Mora*



Para resumir los atributos valorados por el cliente se puede entender de las variables más importantes de decisión para elegir un punto de venta de manera primaria son Receta completa, cercanía geográfica y precio, es decir, la comunicación de cualquier actividad debe ser enfocada en estos tres puntos. Dentro del punto de venta lo más valorado es la calidad del servicio, orden, limpieza y recomendación del dependiente.

### 3.2 Atributos valorados por el dueño de farmacia

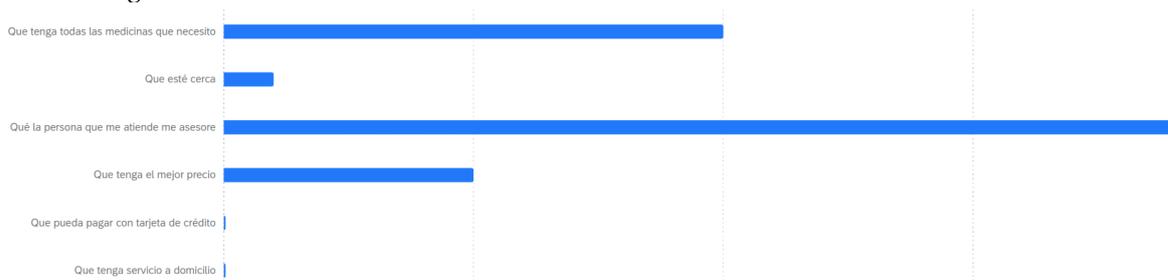
Una vez analizada la perspectiva del cliente es importante mirar si los mismos atributos son valorados por el dueño de la farmacia independiente, para esto se realizó un estudio exploratorio a dueños de farmacias independientes del sur de Quito, donde se encuentran mayormente este segmento de Farmacias.

Desde el punto de vista del dueño de farmacia, 54% opinan que el atributo más valorado por el cliente es que la persona que le atiende le asesore correctamente sobre lo que necesita comprar, 28% que la farmacia tenga la receta completa y 14% que tenga una ubicación geográfica cercana (ver figura 12).

#### Figura 12:

Pregunta 1: ¿Qué es lo que más valora un cliente al escoger una farmacia?

Autor: Miguel Romero Mora

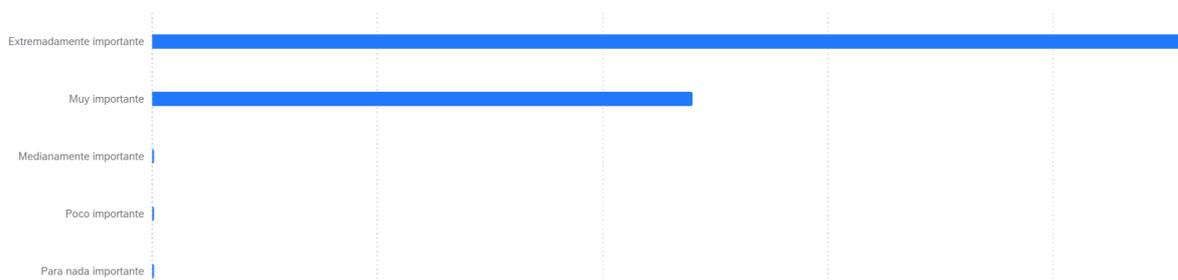


Al igual que los consumidores, el dueño de una farmacia ve como un factor importante de decisión el nivel de servicio que recibe el cliente, siendo así el 100% de los encuestados coinciden en esto (ver figura 13).

**Figura 13:**

Pregunta 2: ¿Qué tan importante es para un cliente la calidad del servicio?

Autor: Miguel Romero Mora

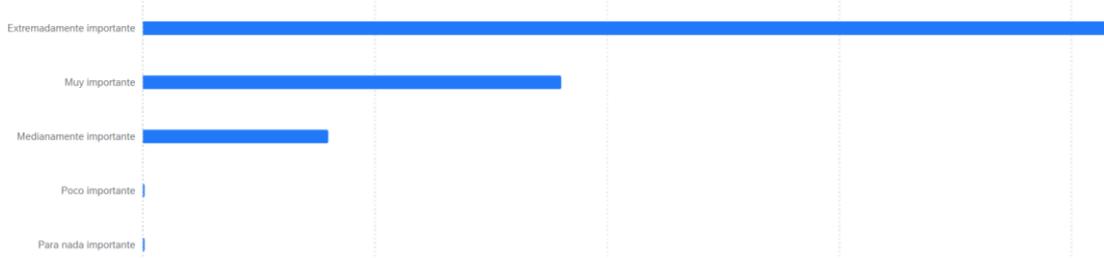


El 88% de los encuestados miran como importante el orden y la limpieza dentro de la farmacia y ven esto como un decisivo. Hay un 12% que todavía consideran que esto no incide para nada en la elección del cliente (ver figura 14).

**Figura 14**

Pregunta 3: ¿Qué tan importante es para un cliente la limpieza y orden dentro de la farmacia?

Autor: Miguel Romero Mora



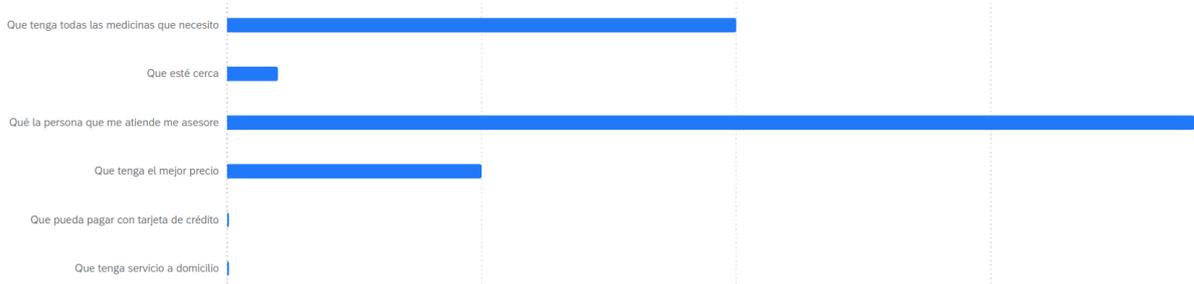
94% de los encuestados afirman que el surtido de la farmacia es muy importante, lo que concuerda con el criterio de los encuestados, sin embargo, no mantiene concordancia con la pregunta 1 donde la mayoría indicaron que el surtido es lo más importante, lo que indica que el dueño de farmacia sabe que este aspecto es importante, sin embargo, no lo tienen presente como parte del servicio ofertado.

El dueño de farmacia se esfuerza por ofertar el mejor precio y secundariamente se enfoca en el ofertar todos los medicamentos que el cliente necesita (ver figura 15).

**Figura 15**

*Pregunta 4: ¿Qué tan importante es para un cliente que la farmacia disponga de todas las medicinas que requiere?*

*Autor: Miguel Romero Mora*

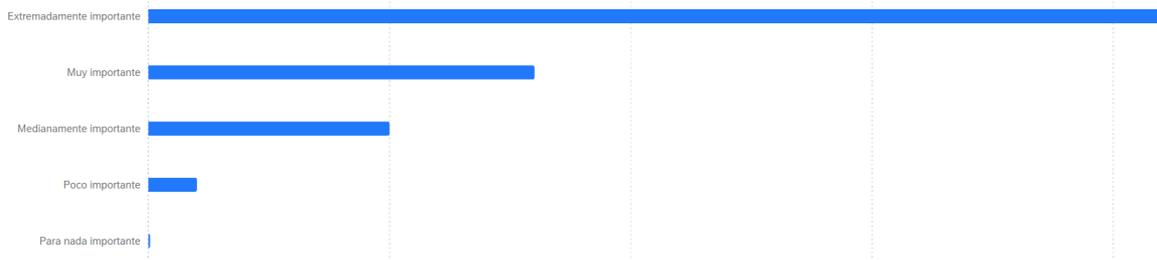


El 82% de los encuestados expresaron que el precio es un factor altamente decisivo para el cliente y concordante con la respuesta de la pregunta uno, lo que indica que tienen muy claro que deben competir en precio (ver figura 16).

**Figura 16**

*Pregunta 5: ¿Qué tan importante es para un cliente el precio que paga por una medicina?*

*Autor: Miguel Romero Mora*

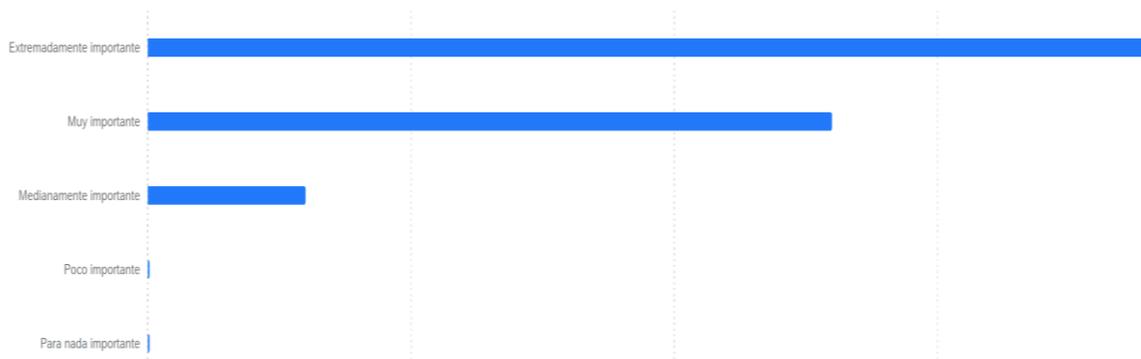


El 92% de los encuestados perciben como muy importante la recomendación que puede dar el dueño de la farmacia al paciente, lo que indica que el nivel de eficiencia para la recomendación deber ser muy alto (ver figura 16)

**Figura 17**

*Pregunta 6: ¿Qué tan importante es para un cliente la recomendación que recibe del dependiente de farmacia?*

*Autor: Miguel Romero Mora*



## CAPITULO 4: ESTRATEGIAS PARA FARMACIAS INDEPENDIENTES

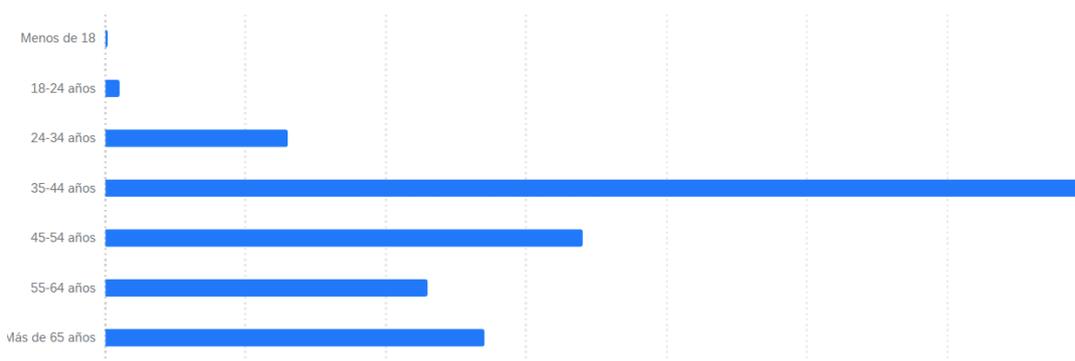
### 4.1 Segmentación

En octava instancia, 62% de los usuarios que acuden a realizar una compra en la farmacia tienen entre 34 y 54 años, por lo cual la comunicación debe enfocarse en este segmento. Existe un porcentaje que, a pesar de no ser el más importante, se debe tomar en cuenta, ya que representa el 16% de la muestra (más de 65 años) y son personas que acuden por medicinas de uso crónico que pueden adherirse a un programa de medicación continua; programas que las grandes cadenas de farmacias tienen muy bien desarrollados (ver figura 18).

#### Figura 18

*Pregunta 19: ¿Qué edad tiene?*

*Autor: Miguel Romero Mora*

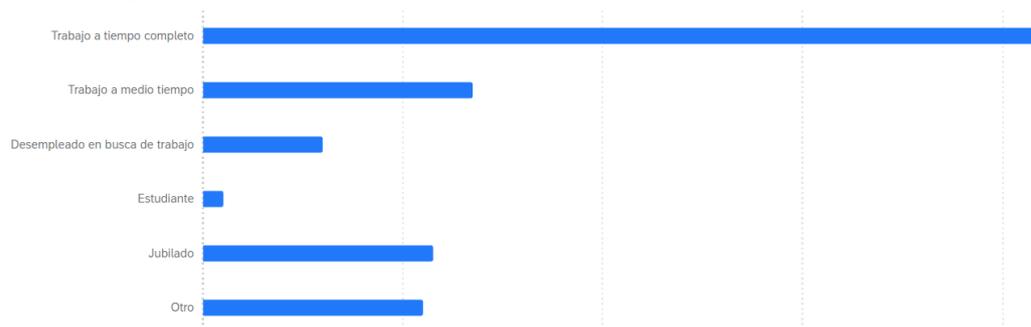


En novena instancia, el 49% de los encuestados trabajan en relación de dependencia, con lo cual se entiende el grado de responsabilidad que puede asumir sobre su salud y la de su familia (ver figura 19).

#### Figura 19:

*Pregunta 20: Describe tu estado laboral en los últimos 3 meses.*

*Autor: Miguel Romero Mora*



En décima instancia, el 78% de los encuestados son mujeres y el 21% son hombres (ver figura 20).

### Figura 20

Pregunta 21: ¿Cómo te describes a ti mismo?

Autor: Miguel Romero Mora



El 64% de los encuestados tienen un estado civil “Casado” (Ver figura 15), de los cuales el 68% viven con dos personas más, lo que expresa el mercado potencial significa cada cliente atendido en la farmacia (Fuente: Resultados de encuestas)

### Figura 21:

Pregunta 22: ¿Cuál es tu estado civil actual?

Autor: Miguel Romero Mora



En base a lo anterior podemos definir el segmento al cual deben enfocar la comunicación en campañas que realicen las cadenas independientes (ver tabla 5)

### Tabla 5

Resumen segmentos para farmacias

Autor: Miguel Romero Mora

Variable	Definición	Observación
Edad	34 a 54 años	Segmento primario
	más de 65 años	Segmento secundario
Género	Mujeres	Segmento primario
	Hombres	Segmento secundario
Estado civil	Casado	Segmento primario
	Soltero-Divorciado	Segmento secundario

Relación laboral	En relación de dependencia	Segmento primario
	Jubilado	Segmento secundario

## 4.2 Posicionamiento

Definir el posicionamiento y cómo lo trasladaremos al consumidor final, es tarea sencilla cuando tenemos dos aspectos importantes que son lo siguientes: Insight del consumidor y personalidad de la marca

### 4.2.1 Insight del consumidor

Para definir el insight del consumidor se debe analizar cuáles son los puntos de dolor que tiene nuestro target y para eso hemos analizado los puntos más relevantes de las entrevistas (ver figura 22)

#### Figura 22

*Mapa de puntos de dolor*

*Autor: Miguel Romero Mora*

Le preocupa pasar tiempo con su familia.	Ve a la alimentación como un medio para cuidarlos y demostrarles su cariño.	Las redes sociales son su fuente principal de información sobre temas importantes.
Le gusta cuidar la salud de sus familia y quiere hacerlo de la mejor manera.	El deporte es parte esencial de estilo de vida, sobre todo salir a caminar	Le gusta estar actualizado sobre temas de políticas, salud y ocio.
Quiere tener pasar momentos agradables con su familia en su tiempo libre.	Emprende rápidamente hábitos que le permitan mejorar su vida.	Le agrada experimentar cosas nuevas.
Es exigente cuando se trata de escoger productos para el cuidado de su familia	Le gusta cocinar en su tiempo libre	Le interesa invertir sabiamente su dinero.

De estos puntos más importante podemos sacar que el cliente le preocupa mucho cuidar de su salud y la de su familia, mantener un modo de vida sano y se informa de manera frecuente a través de medios digitales. Así podemos concluir como insight más importante lo siguiente: ***“Me interesa tener un cuidado especial de mi familia y que quien me ayude a hacerlo sea serio”.***

### 4.2.2 Personalidad de la marca

Para poder definir la manera en cómo se comunicarán las farmacias independientes y el tipo de mensajes que enviará, se asignará el arquetipo de la marca como el Cuidador y sus características son: Considerada con las personas que quiere, protege a quien le importa y ofrece seguridad a quien está cerca.

Una vez obtenida la información de las encuestas y sus resultados, se puede emprender la gran tarea de definir un posicionamiento para las farmacias independientes: **“Cuidado y bienestar para tu familia”**

### 4.3 Estrategia de precio

La estrategia de precio se puede definir por varios factores y para este proyecto hemos tomado la data de IQVIA (empresa auditora de mercado) donde se encuentran todos los productos que se comercializan en el mercado farmacéutico con sus ventas en dólares durante el año 2022.

Se los agrupó de acuerdo a la categoría de uso que tienen de acuerdo a la OMS en su guía CIE10, como por ejemplo: Antihistamínicos, moduladores gástricos, antigripales, etc. Esta guía indica los tratamientos básicos que se deben utilizar para cada enfermedad. De este listado de categorías se identificó las cinco más importantes (ver tabla 6)

#### Tabla 6

*Top 5 categorías más importantes mercado farmacéutico Ecuador*

*Fuente: Auditoría de Mercado IQVIA año 2022*

<b>Categoría CIE10</b>	<b>Ventas USD 2022</b>	<b>% Share</b>
V06C1 - LECHES PARA NINOS	109.365.222	5%
N02B0 - ANALG NO NARC.ANTIPIRET.	102.494.444	5%
R05C0 - EXPECTORANTES	54.196.310	3%
D02A0 - EMOLIENTES Y PROTECTORES	51.450.621	2%
J01C1 - PENICIL.AMPLIO ESPECT.ORL	46.240.948	2%

De cada categoría se tomó cinco productos de acuerdo con el volumen de ventas de acuerdo a la siguiente tabla y en base a eso se determinó un descuento promedio de

cada producto entre cadenas de target premium y target medio bajo. Con esta información se dedujo un descuento promedio de las categorías Top5 (ver tabla 7).

**Tabla 7**

*Top 5 producto más importantes por categoría*

*Auditoría de Mercado IQVIA año 2022*

<b>Categoría CIE10</b>	<b>Nombre producto</b>	<b>Venta USD</b>
V06C1 - LECHE PARA NINOS	ENFAGROW PREMIUM 3 PVO PRO VAIN 800 G x 1	\$3.611.298
	NUTRIBABY 3 POLVO 900 G x 1	\$2.852.263
	PROGRESS GOLD POLVO 1800 G x 1	\$2.796.584
	NESTOGENO 2 POLVO 800 G x 1	\$2.718.576
	ENFAGROW PREMIUM 3 PVO PRO PLAI 800 G x 1	\$2.141.208
N02B0 - ANALG NO NARC.ANTIPIRET.	ANALGAN TABL 1 G x 20	\$9.017.049
	BUPREX SUSP FORTE 200 MG 120 ML x 1 (/5ML)	\$6.980.815
	FINALIN FORTE TABL 500 MG x 100 (FORT)	\$5.834.600
	UMBRAL CAPS LIQDAS 500 MG x 50	\$4.592.838
	BUPREX CAPS BLA FLA 600 MG x 10	\$4.586.482
R05C0 - EXPECTORANTES	FLUIMUCIL TABL EFERV 600 MG x 20	\$8.715.302
	ABRILAR JBE 35 MG 100 ML x 1 (/5ML)	\$4.280.943
	KALOPA GOTAS 20 ML x 1	\$2.022.952
	KALOPA GOTAS 50 ML x 1	\$1.816.715
	MUCOXIN JBE JR CEREZ 15 MG 120 ML x 1 (/5)	\$1.741.468
D02A0 - EMOLIENTES Y PROTECTORES	EUCERIN SUN C-G T/SF F50 50 ML x 1	\$2.171.291
	UMBRELLA EM MAX FP100 100 G x 1	\$1.812.203
	SUNCARE GEL. 100 60 G x 1	\$1.729.692
	SUNCARE CREMA 100 60 G x 1	\$1.677.875
	UMBRELLA E.SP.FP50 PL 120 G x 1	\$1.463.821
J01C1 - PENICIL.AMPLIO ESPECT.ORL	CURAM TABL RECUBI. 1000 MG x 14	\$7.190.987
	CURAM TABL RECUBI. 625 MG x 14	\$4.630.483
	AUGMENTIN TABL 12H 1 G x 14	\$2.244.897
	CURAM SUSP ORAL 312 MG 120 ML x 1	\$1.886.001
	TRIFAMOX IBL DUO TABL RECUBI. 875 MG x 14 (/125)	\$1.780.424

Se realizó un levantamiento de precios en grandes cadenas de farmacias con el fin de visualizar una tendencia en descuentos de acuerdo a la categoría y posición de ventas dentro de cada una (ver tabla 8):

**Tabla 8***Levantamiento precios**Autor: Miguel Romero Mora*

Nombre producto	Segmento Premium			Segmento Medio bajo		
	Fybeca	Medicity	% dscto	Sana Sana	Económicas	% dscto
ENFAGROW PREMIUM 3 VAIN 800 G	\$32,77	\$ 31,10	6%	\$ 31,13	\$ 29,55	10%
NUTRIBABY 3 POLVO 900 G	\$20,65	\$ 27,14	19%	\$ 19,62	\$ 25,78	23%
PROGRESS GOLD POLVO 1800 G	\$63,49	\$ 62,81	7%	\$ 60,32	\$ 59,67	12%
NESTOGENO 2 POLVO 800 G	\$18,01	\$ 20,24	13%	\$ 17,11	\$ 19,23	17%
ENFAGROW PREMIUM 3 PLAI 800 G	\$32,77	\$ 31,10	6%	\$ 31,13	\$ 29,55	10%
<b>Promedio</b>			<b>10%</b>			<b>15%</b>
ANALGAN TABL 1 G x 20	\$ 0,28	\$ 0,35	17%	\$ 0,27	\$ 0,33	21%
BUPREX SUSP FORTE 200 MG	\$ 5,76	\$ 5,41	5%	\$ 5,47	\$ 5,14	10%
FINALIN FORTE TABL 500 MG	\$ 0,29	\$ 0,28	5%	\$ 0,28	\$ 0,27	10%
UMBRAL CAPS LIQDAS 500 MG	\$ 0,24	\$ 0,23	6%	\$ 0,23	\$ 0,22	11%
BUPREX CAPS BLA FLA 600 MG	\$ 0,62	\$ 0,60	6%	\$ 0,59	\$ 0,57	11%
<b>Promedio</b>			<b>8%</b>			<b>12%</b>
FLUIMUCIL TABL EFERV 600MG	\$ 1,04	\$ 0,98	5%	\$ 0,99	\$ 0,93	9%
ABRILAR JBE 35 MG 100 ML	\$ 9,16	\$ 8,87	6%	\$ 8,70	\$ 8,43	11%
KALOBAS GOTAS 20 ML x 1	\$ 9,20	\$ 8,94	7%	\$ 8,74	\$ 8,49	11%
KALOBAS GOTAS 50 ML x 1	\$13,87	\$ 13,51	26%	\$ 13,18	\$ 12,83	30%
MUCOXIN JBE 15 MG 120 ML	\$ 5,29	\$ 5,34	8%	\$ 5,03	\$ 5,07	13%
<b>Promedio</b>			<b>10%</b>			<b>15%</b>
EUCERIN SUN C-G T/SF F50 50 ML	\$26,10	\$ 30,45	15%	\$ 24,80	\$ 28,93	19%
UMBRELLA EM MAX FP100 100 G	\$15,40	\$ 15,67	31%	\$ 14,63	\$ 14,89	34%
SUNCARE GEL. 100 60 G x 1	\$16,79	\$ 16,79	30%	\$ 15,95	\$ 15,95	34%
SUNCARE CREMA 100 60 G x 1	\$16,79	\$ 16,79	30%	\$ 15,95	\$ 15,95	34%
UMBRELLA E.SP.FP50 PL 120 G	\$16,10	\$ 16,09	30%	\$ 15,30	\$ 15,29	34%
<b>Promedio</b>			<b>27%</b>			<b>31%</b>
CURAM TABL RECUBI. 1000 MG	\$ 1,20	\$ 1,15	6%	\$ 1,14	\$ 1,09	11%
CURAM TABL RECUBI. 625 MG	\$ 0,91	\$ 0,87	6%	\$ 0,86	\$ 0,83	11%
AUGMENTIN TABL 12H 1 G	\$ 1,12	\$ 1,15	9%	\$ 1,06	\$ 1,09	14%
CURAM SUSP ORAL 312 MG	\$13,85	\$ 13,14	5%	\$ 13,16	\$ 12,48	10%
TRIFAMOX IBL DUO 875 MG	\$ 1,82	\$ 1,76	6%	\$ 1,73	\$ 1,67	11%
<b>Promedio</b>			<b>7%</b>			<b>11%</b>

Con esta información se establece que el descuento promedio en las categorías destino debe ser en promedio del 17% con un mínimo del 9% y un máximo del 34%.

#### 4.4 Estrategia hacia el consumidor

Una vez identificado valores aspectos importante sobre el producto (receta completa), precio (política de precios), plaza (orden dentro del punto de venta y

promoción (tipo de comunicación al cliente). Es importante definir puntual como aterrizar la estrategia hacia el consumidor, es decir, lo que percibirá como valioso cuando decida qué farmacia escoger.

Es importante definir la propuesta de valor de manera eficiente porque esto servirá a una farmacia independiente para definir la forma en que competirá en el mercado y que le permitirá tener éxito. A continuación, se plantea un sencillo modelo de análisis llamado value proposition canvas, donde se describe de manera rápida dónde puede ganar y qué debe mejorar la farmacia independiente como marca (ver figura 23).

### Figura 23

*Value proposition canvas*

*Autor: Miguel Romero Mora*



### 4.5. Customer Journey

Parte esencial de las mejoras se pueden hacer siempre y cuando se conozca de manera detallada las actividades que el cliente hace a lo largo de su experiencia de compra, de esta manera se puede saber cuáles son las mejores que se puede hacer y las oportunidades de mejora (ver figura 18)

**Figura 24**  
*Descripción customer journey*  
 Autor: Miguel Romero Mora

 <p><b>Paso del camino</b></p>	<p>Revisa su receta y decide quien tiene lo que necesita</p>	<p>Busca la farmacia más cercana</p>	<p>Revisa promociones y descuentos especiales</p>	<p>Escoge donde comprar guiado por las tres variables anteriores</p>	<p>Realiza su pedido y espera 24 horas para recibirlo</p>
 <p><b>Sentimiento</b></p>	 <p>Preocupación y atención</p>	 <p>Analítico, estrés, ansiedad</p>	 <p>Emoción y ansiedad</p>	 <p>Afán</p>	 <p>Tranquilidad</p>
 <p><b>Pensamiento</b></p>	<p>"¿Qué farmacia tendrá lo que necesito?, debo escoger bien"</p>	<p>"Debo buscar la farmacia más cercana para ahorrar tiempo e invertir mi tiempo de la mejor manera"</p>	<p>"Si tiene promociones será mejor porque me hará ahorrar dinero"</p>	<p>"Tengo que encontrar la mejor opción, no tengo tiempo para buscar una segunda opción"</p>	<p>"Con lo que pedí estoy bien, espero que me llegue todo a tiempo"</p>
 <p><b>Propiedad interna</b>          ¿Qué medidas se deben tomar en este paso desde el lado del servicio?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Garantizar que el cliente encuentre su receta</li> <li>Comunicar al cliente que tiene una amplia variedad de medicinas</li> <li>Definir cuáles son los productos más vendidos del mercado para tenerlos en stock.</li> <li>Buscar entre los proveedores quien puedan satisfacer proveer estos medicamentos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dar a conocer la ubicación geográfica de la farmacia a través de medios digitales.</li> <li>Si abro un punto nuevo debo buscar una zona geográficamente estratégica.</li> <li>Darle visibilidad al punto de venta para que sea claro e identificable desde cualquier punto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definir qué categorías son destino y aplicar una fuerte opción de descuento.</li> <li>Las categorías de impulso y complementarias no deben tener un descuento tan alto, no es necesario.</li> <li>Promocionar descuentos en el punto de venta y en medios digitales.</li> <li>Tener días especiales de descuentos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entrenar al dependiente de farmacia para que pueda aconsejar al cliente de la mejor manera sobre su receta, dejarle saber cuánto se está ahorrando y sugerir un plan de medicación continua con el uso de medicamentos crónicos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nivel de satisfacción en su pedido.</li> <li>Filli rate del pedido.</li> <li>Tiempo de entrega real</li> </ul>

## CAPITULO 5: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 5.1 Conclusiones

El segmento al que atiende una farmacia independiente está mayoritariamente entre los 35 y 55 años, trabajan en relación de dependencia, mujeres, casadas, tienen en promedio dos hijos menores de 18 años y viven en promedio con 4 personas.

Se sugiere que el posicionamiento de una farmacia independiente sea: “Lo que necesitas al alcance tu bolsillo”.

Los dueños de farmacias deben ofertar un descuento promedio del 17% desde el PVP, considerando que puede mínimo 9% y máximo 34%.

Una farmacia independiente debe estar en la capacidad de ofertar una receta completa a un precio conveniente, caracterizado por un buen servicio, utilizando las promociones como elemento de atracción.

### 5.2 Recomendaciones

La farmacia independiente debe invertir un mayor capital de trabajo en inventarios. Puede utilizar medios formales de financiamiento como bancos privados, bancos del estado y Organizaciones no gubernamentales. Para esto deben formalizar el manejo financiero de su negocio.

Se debe crear una escuela de formación continua auspiciada por la asociación de farmacias independientes para poder capacitar de manera continua a sus miembros en las variables más importantes: surtido, política de precios, servicio y promociones.

Fortalecer la institucionalidad de la asociación de farmacias independientes, así podrán negociar mejores condiciones de descuento y tiempo de pago, beneficios sociales y financiamiento.

## REFERENCIAS

- Aguilar, A. (2015). *Shopper Marketing, la era del consumidor ha iniciado*. Alfaomega Colombiana S.A.
- Armstrong, A. Kotler, P. (2013). *Marketing, an introduction 11th*. Pearson Education Publishing Inc.
- Bernstein, J. (2011). *Arts Marketing Insights*. Wiley Imprint.
- Carrión, J. (2007). *Estrategia, de la visión a la acción*. ESIC
- Dolnicar, S. Grün, B. Leisch. F. (2018). *Marketing, segmentation análisis: Understanding it, Doing it and making it useful*. Springer Open
- Godás, L. (2006). *El producto. Tipos, atributos y diferenciación*. Elsevier.
- Hoffman, K. Bateson, J. (2008). *Services Marketing: Concept, Strategies and Services*. South-Western Cengage Learning.
- Kotler, P. Keller, K. (2006). *Marketing Management 12th*. Prentice Hall.
- Kotler, P. (2003). *Dirección de marketing: Conceptos esenciales*. Pearson Education.
- Milán, A. Molina, A. Lorenzo, C. Díaz, E. Blázquez, J. Cordente, M. Gómez, M. (2013). *Fundamentos de Marketing*. Esic Editorial.
- Paris, J. (2014). *Posicionamiento significativo*. Ediciones Haber.
- Parmerlee, D. 1993. *Preparación del plan de Marketing*. Granica S.A.
- Silva Guerra, H. González Ortiz, J. Martínez Díaz, D. Giraldo Oliveros, M. Juliao. Esparragoza, D. (2014). *Marketing Conceptos y aplicaciones*. Universidad del Norte.
- Schiffman, L. Lazar, L. (2005). *Comportamiento del consumidor*. Person Education.
- Stockwell, J. Shaw, H. (1994). *Check lists para marketing Directo*. NTC Publishing group.

Shum Xie, Yi Min. (2019). *Marketing Digital, navegando en aguas digitales*. Ediciones de la U.

Triola, M. (2004). *Estadística*. Pearson Educación

