

UNIVERSIDAD AMAZÓNICA DE PANDO

ÁREA DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



PROYECTO DE GRADO

Diseño de estrategias competitivas para incrementar las ventas de la
Farmacia Super Farma Johann de la Ciudad de Cobija

Postulante Univ: Guadalupe Vicente Mamani

Tutor: Lic. Ioav Rojas Camacho

Cobija-Pando-Bolivia

2016

Agradecimientos

A Dios

Por darme salud, vida y estar siempre conmigo a cada paso que doy, cuidándome y dándome fortalezas para continuar, en los momentos de alegría, desesperación, agobio, logros, fracasos y cada vez que lo necesito.

A mi familia

Doy gracias a mi familia, en especial a mi madre, Beatriz Mamani Soto, porque es mi inspiración, siempre ha velado por mi bienestar, depositando su entera confianza en cada reto que se me ha presentado sin dudar un solo momento en mi capacidad, por luchar junto a mí en el cumplimiento de mis sueños, por el apoyo moral, físico y económico, espero poder hacerles sentir orgullosos con este logro.

A mis docentes

Con la mayor sinceridad quiero dar las gracias a todo el cuerpo de docentes de la carrera de Administración de Empresas, por ofrecerme los conocimientos y las experiencias necesarias para lograr mis metas planteadas, por su aporte y enseñanza y ser mis guías para formarme como Profesional.

A mi tutor

Lic. Ioav Rojas Camacho, por el apoyo y confianza brindada para poder realizar este trabajo de Grado, gracias por las enseñanzas y conocimientos ofrecidos, por sus consejos y recomendaciones.

Al Área de Ciencias Económicas y Financieras

Mi más sincero reconocimiento a la dirección, personal docente y estudiantes del Área de Ciencias Económicas y Financieras, en especial la carrea de Administración de Empresas, por permitir cumplir mis sueños de profesionalización.

A la farmacia Super Farma Johann

Agradecer a los propietarios por la colaboración prestada en cada requerimiento y ofreciendo las herramientas e información necesaria para el desarrollo de este proyecto.

Dedicatoria

A mí querida madre Beatriz Mamani Soto, que es mi razón de vivir y seguir adelante, gracias por ser mi guía y por todo el amor que siempre me brindas, por haberme inculcado los grandes valores humanos y que el estudio es muy importante en la vida, por toda tu comprensión para poder continuar con la consecución de este objetivo e impulsarme y apoyarme incondicionalmente.

A mi Hermano Silvio Efraín Valeriano Mamani, por creer siempre que podría lograr esta meta tan importante en mi vida, por el gran esfuerzo y dedicación que ha depositado en mí, por enseñarme a luchar y vencer los obstáculos de la vida, por todo el sacrificio, cariño y apoyo dado constantemente, motivándome en cada momento hacia el cumplimiento de mis sueños personales y profesionales.

ABSTRACT

The Super Farma Johann, Pharmacy is an economic unit dedicated to the marketing of pharmaceutical products in the city of Cobija, since 2010. In recent years has undergone a noticeable decrease in sales attributable to the concurrence of many factors, which is the subject study of this research.

From the analysis of the diagnostic results and behavior of the interrelationship of the components of the SWOT matrix, the main causes and effects of negative changes in sales volumes and their impact on levels of profitability are identified.

Then they identify and propose strategic lines and actions to reverse the scenario described, such as: the implementation of a system merchadising to improve internal and external presentation of the pharmacy and the product as well as the implementation of a series of corrective measures sales management related pharmacy product promotion and adoption of an adequate system of inventory management.

Finally, we conclude that with the timely implementation of the proposed recommendations the company issues around declining sales will be overcome.

KEYWORDS

- Diagnosis
- SWOT Matrix
- Merchadinsing

RESUMEN

La farmacia Super Farma Johann, es una unidad económica dedicada a la comercialización de productos farmacéuticos en la ciudad de Cobija, desde el año 2010. En los últimos años ha sufrido una notoria disminución de ventas atribuible a la concurrencia de muchos factores, que es objeto de estudio del presente trabajo de investigación.

A partir del análisis de los resultados del diagnóstico y el comportamiento de la interrelación de los componentes de la matriz FODA, se identifican las principales causas y efectos de la variación negativa de los volúmenes de ventas y su incidencia sobre los niveles de rentabilidad de la empresa.

Seguidamente se identifican y proponen líneas estratégicas y acciones para revertir el escenario descrito, como ser: la implementación de un sistema de merchadising para mejorar la presentación interna y externa de la farmacia y el producto, así como la aplicación de una serie de medidas correctivas en la gestión de ventas de la farmacia relacionadas con la promoción del producto y la adopción de un sistema adecuado de gestión de inventarios.

Finalmente, se concluye que con la aplicación oportuna de las recomendaciones propuestas se superarán los problemas de la empresa en torno a la disminución de ventas.

PALABRAS CLAVES

- Diagnóstico
- Matriz FODA
- Merchadinsing

ÍNDICE

1. Antecedentes	1
2. Entidad Beneficiaria	3
3. Referencia Geográfica del Proyecto	3
4. Denominación del Proyecto	3
5. Descripción del Problema	3
6. Formulación del Problema	4
7. Justificación	4
7.1. Justificación Teórica	4
7.2. Justificación Práctica	5
7.3. Justificación Metodológica	5
8. Objetivos	6
8.1. Objetivo General	6
8.2. Objetivos Específicos	6
9. Marco Teórico	6
9.1. Mercado	6
9.2. Tipos de mercado	6
9.3. Cliente	7
9.4. Cuotas de Mercado	7
9.5. Retención del Cliente	8
9.6. Satisfacción del Cliente	8
9.7. Cadena de Valor	8
9.8. Mercadotecnia	9
9.9. Comercialización	9
9.10. Estrategias	10
9.11. Posicionamiento	10
9.12. El Merchandising	11
9.12.1. Beneficios del Merchandising	11
9.13. Política Nacional de Salud Pública	12
9.14. Situación de la Salud en Bolivia	13
9.14.1. Factores Socio-demográficos	13
9.14.2. Factores Económicos	13
9.14.3. Factores Culturales	14
9.15. Políticas Farmacéuticas	14
9.16. Autorización para comercializar Medicamentos	15
9.17. Control de Mercados y la Calidad de Medicamentos	17
9.18. Regulación de Precios en el Mercado de Medicamentos	17
9.19. Inspección Reglamentaria	17
9.20. La Teoría de la Planificación Estratégica – FODA	18
10. Marco Referencial	20
11. Metodología	21
11.1 Tipo de Estudio.	21
11.1.1. Investigación Descriptiva	21
11.2. Enfoque Metodológico	21
11.3. Métodos de Investigación	21
11.3.1. Método de Conocimiento Deductivo	21
11.3.2. Método Estadístico	22
11.4. Población y Muestra	22
11.4.1. La Población	22
11.5. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	24
11.5.1. La Observación Directa	24

11.5.2. La Entrevista	25
11.5.3. La Encuesta	25
11.5.4. La Documentación	25
12. La Propuesta Central	26
12.1. Diagnóstico Situacional	26
12.1.1. Resultados de la Encuesta a Farmacias	26
12.1.2. Resultados de la Encuesta a Clientes	32
12.2. Análisis FODA	36
12.2.1. Breve Introducción	36
12.2.2. Planeación Estratégica	36
12.2.3. Misión, Visión y Valores	36
<i>12.2.3.1. Misión</i>	36
<i>12.2.3.2. Visión</i>	36
<i>12.2.3.3. Valores</i>	37
12.3. Identificación de los Componentes del FODA	38
12.3.1. Oportunidades	38
12.3.2. Amenazas	39
12.3.3. Fortalezas	40
12.3.4. Debilidades	41
12.4. Matriz FODA	42
13. Análisis de las Relaciones de la Matriz FODA	46
13.1. Fortalezas Vs Oportunidades	46
13.2. Debilidades Vs Oportunidades	48
13.3. Fortalezas Vs Amenazas	48
13.4. Debilidades Vs Amenazas	49
14. Formulación de Estrategias y actividades	49
14.1. Líneas de Acción para Incrementar las ventas de la Farmacia SFJ	49
14.1.1. Implementación de un Sistema de Merchadinsing	50
<i>14.1.1.1. Al exterior de la Farmacia</i>	50
<i>14.1.1.2. Al interior de la Farmacia</i>	54
14.1.2. Promocionar la Farmacia para incrementar las Ventas	58
14.1.3. Fortalecimiento de las Ventas Intra-hospitalarias	59
14.1.4. Compras Directas sin intermediarios	59
14.1.5. Implementar una adecuada gestión de inventarios	60
15. Cronograma de Actividades	60
16. Conclusiones y Recomendaciones	62
16.1. Conclusiones	62
16.2. Recomendaciones	63
17. Bibliografía	64

ÍNDICE DE TABLAS

		Página
Tabla N° 1	Población del Municipio de Cobija	22
Tabla N° 2	Matriz FODA	43
Tabla N° 3	Cronograma de Actividades	61

ÍNDICE DE FIGURAS

		Página
Figura N° 1	Porcentaje de farmacias que afirman que las ventas bajaron	27
Figura N° 2	Causas de la disminución de ventas de los productos farmacéuticos	27
Figura N° 3	Frecuencia de uso de medios para la promoción de farmacias	28
Figura N° 4	Detalle de servicios adicionales que ofrecen las farmacias	29
Figura N° 5	Cantidad de stocks de medicamentos de las farmacias encuestadas	30
Figura N° 6	Formas de aprovisionamiento de mercaderías	31
Figura N° 7	Cantidad de capital financiero por farmacia encuestada	32
Figura N° 8	Usted compra regularmente productos en la Farmacia Super Farma Johann?	33
Figura N° 9	Razones por las que el cliente elige la Farmacia S.F. Johann	33
Figura N° 10	Calidad de atención al cliente en la Farmacia S.F. Johann	34
Figura N° 11	Aspectos a mejorar por la Farmacia Super Farma Johann	35
Figura N° 12	Matriz FODA	45
Figura N° 13	Puntaje de los componentes de la matriz FODA	47
Figura N° 14	Relación % de los componentes de la matriz FODA	47
Figura N° 15	Topografía de la ubicación de la farmacia Super Farma Johann	51
Figura N° 16	Elementos de señalización propuesto	51
Figura N° 17	Fachada principal de la Farmacia Super Farma Johann	52
Figura N° 18	Fachada de la Farmacia Super Farma Johann de noche	53
Figura N° 19	Vista frontal de la fachada de la Farmacia S.F. Johann	54
Figura N° 20	Interiores de la Farmacia Super Farma Johann	55
Figura N° 21	Pasillos interiores de la Farmacia	56
Figura N° 22	Góndolas de la farmacia S.F. Johann	56
Figura N° 23	Mostradores de la Farmacia Super Farma Johann	57
Figura N° 24	Surtido de la Farmacia Super Farma Johann	58

1. ANTECEDENTES

La historia de la industria farmacéutica en el mundo es relativamente joven. Tiene como propósito elaborar, producir y comercializar una diversidad de productos relacionados con la salud y constituye uno de los sectores importantes a nivel mundial, por el volumen de ganancias y empleos directos e indirectos que genera.

El desarrollo de la farmacia ha evolucionado de manera significativa, consagrándose en uno de los sectores más destacados en las ciencias de la salud, fundamentalmente, en base al trabajo de pequeños equipos científicos.

En el siglo XIX alcanza su mayor nivel de desarrollo y, es a partir de entonces, que empezaron a emerger grandes corporaciones y laboratorios farmacéuticos, propiciando el trabajo multidisciplinario de diferentes áreas para elaborar y distribuir medicamentos para diversos fines.

La principal característica del mercado farmacéutico boliviano es la oferta atomizada. Existen actualmente 27 laboratorios farmacéuticos y un sinnúmero de farmacias distribuidas en todas las capitales de departamento y provincias. Pese a contar con una producción nacional capaz de abastecer la demanda interna se recurre a la importación de productos complejos y novedosos de alto costo. El mercado interno también está marcado por el contrabando. Alrededor de un 20% de los productos existentes en el mercado son ilícitos, ya sea por adulteración del producto o por falsificación. En lo que respecta al origen de las importaciones, Chile, Argentina y Perú por la proximidad y acuerdos arancelarios son los que mayor presencia tienen en el mercado nacional.

No existen estudios específicos sobre el origen de las farmacias en Bolivia. Sin embargo, para el año 1880, las primeras boticas de la Ciudad de La Paz eran atendidas por profesionales extranjeros o religiosos que estaban a cargo de los Hospitales. A partir de entonces, en los años posteriores fueron apareciendo otras farmacias, lo que dio origen al negocio de la venta de medicamentos en las principales capitales del país. La venta de medicamentos en las boticas o farmacias se lo hacía desde un principio en base a recetas expandidas por médicos autorizados y regularmente eran sujetos a inspecciones Municipales periódicas para garantizar la calidad de la mercadería vendida.

El departamento Pando y, particularmente la ciudad de Cobija, en las dos últimas décadas ha experimentado un crecimiento acelerado de empresas dedicadas a la comercialización de productos farmacéuticos. Las contadas farmacias que se tenía en los años 80, hoy han crecido de manera notoria mejorando la cobertura de la demanda de los clientes en permanente crecimiento.

El mercado farmacéutico de Cobija se caracteriza por ser un mercado muy competitivo y por generar márgenes de utilidad razonables, de acuerdo a la indagación realizada entre los propietarios de dicho sector. Sin embargo, debido al crecimiento desmesurado de la competencia, tanto formal como clandestina, los niveles de ventas se han visto reducidos, obligando a las empresas a ser más creativos en el diseño y aplicación de nuevas estrategias de mercadeo.

La farmacia Super Farma Johann comenzó a operar en la Ciudad de Cobija el 16 de febrero del año 2010 en la calle Sucre N° 48, en principio en un ambiente precario de 3x4 m² y solo en el turno de la tarde.

Inició actividades con un capital inicial de \$u\$ 10.000.— (DIEZ MIL 00/100 DÓLARES AMERICANOS), obtenido a través de un crédito bancario de los cuales \$u\$ 9.000.—(NUEVE MIL 00/100 DOLARES AMERICANOS) fueron invertidos en infraestructura y los restantes \$u\$1.000.—(UN MIL 00/100 DÓLARES AMERICANOS) para la adquisición de mercadería (medicamentos).

Uno de los aspectos que contribuyó positivamente para la consolidación de la farmacia fue la ampliación del horario de atención y la incorporación del servicio de emergencia a sola llamada por teléfono y la contratación de una profesional enfermera en el segundo año de funcionamiento, algo que marcaría diferencia con la competencia.

Actualmente la farmacia atiende en horario continuo de 8:00 a.m. - 10:00 p.m. durante los siete días de la semana. Pese a ello, el incremento de la competencia, ha incidido sobre los niveles de rentabilidad de la farmacia producto de la disminución de ventas.

Por esta razón, es importante efectuar un estudio profundo de la situación y plantear las soluciones que mejor se adecúen a las características de la farmacia.

2. NOMBRE DE LA ENTIDAD BENEFICIARIA

La entidad beneficiaria del presente estudio es la Farmacia Super Farma Johann, empresa dedicada a la comercialización de medicamentos en la ciudad de Cobija.

3. REFERENCIA GEOGRÁFICA DEL PROYECTO

La farmacia Super Farma Johann está ubicado sobre la calle Sucre, diagonal a la Avenida Fernández Molina de la ciudad de Cobija. Se trata de una ubicación privilegiada por encontrarse en el mismo casco viejo de la capital, muy próximo a las instituciones públicas y el comercio de la ciudad.

Sin embargo, debemos puntualizar que, en los últimos años, se han instalado varias farmacias en los alrededores, lo que obliga a la Farmacia Super Farma Johann, adoptar las medidas necesarias a fin de buscar las estrategias competitivas adecuadas que permitan una posición ventajosa de la empresa frente a sus competidores.

4. DENOMINACIÓN DEL PROYECTO

Diseño de estrategias competitivas para incrementar las ventas de la farmacia Super Farma Johann de la Ciudad de Cobija.

5. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

El objeto de estudio del presente trabajo de investigación es el diseño de estrategias competitivas para incrementar las ventas de la Farmacia Super-Farma Johann, dedicada a la comercialización de productos farmacéuticos en la Ciudad de Cobija.

La disminución de ventas de la Farmacia Super Farma Johann tiene origen multifactorial, entre ellas: el crecimiento acelerado del nivel de competencia formal por la incorporación de nuevas unidades de comercialización en el mercado local, los altos costos de transporte hasta Cobija (aéreo o terrestre) que repercute sobre los costos de operación de la empresa, la cobertura deficiente de los clientes asentados en el área rural o en los barrios periféricos de la capital y la poca capacidad técnica de los comercializadores de encarar el diseño e implementación de estrategias adecuadas para revertir la situación descrita.

Una de las causas principales es la falta de control por parte de las autoridades competentes, porque no solamente se expenden productos farmacéuticos en los mostradores de algunos profesionales médicos, sino en supermercados y ferias populares a precios bajos y sin ninguna garantía de seguridad.

Los efectos inmediatos y mediatos de dichas causas repercuten en la disminución de los ingresos de la farmacia, producto de menores ventas, el incremento de los costos operacionales y, como efecto final, la disminución de las utilidades de la farmacia.

Este fenómeno se ha venido agudizando fundamentalmente en las últimas gestiones y afecta negativamente sobre el comercio formal de medicamentos en Cobija. Sin embargo, su grado de incidencia es asimilado y mitigado de acuerdo a las características propias de cada farmacia. El tamaño, formas de aprovisionamiento, capital invertido y la presentación del producto al cliente actúan como elementos catalizadores del impacto sobre la situación financiera de la farmacia.

Es considerado problema porque pone en riesgo, en el mediano plazo, la estabilidad financiera de la farmacia; por tanto, esta situación debe ser revertido a partir de la adopción de estrategias adecuadas para incrementar los volúmenes de ventas y de esta manera mejorar los ingresos y las utilidades de la empresa.

6. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Qué estrategias permitirán de manera competitiva mejorar los volúmenes de ventas de la farmacia Super Farma Johann?

7. JUSTIFICACIÓN

7.1. Justificación Teórica

La disminución de las ventas de la farmacia Super Farma Johann, implica un bajo nivel de competitividad de la empresa con relación a los cambios producidos en el mercado de productos farmacéuticos comercializados en la ciudad de Cobija. Por consiguiente, la incorporación de los principios de competitividad en el desarrollo de las funciones, actividades y operaciones de la empresa, permitirá a ésta incrementar su nivel de competitividad y por ende mejorar los niveles

de ventas. La efectividad con que se apliquen estos principios determinará el nivel de competitividad que la empresa debe alcanzar.

La importancia de las estrategias de ventas radica en la interacción de ésta con los clientes y su impacto en el desempeño de la organización, por lo que se deben establecer claramente la interrelación entre la empresa y los clientes a partir de dicha área. Además, las habilidades, capacidades, valores y motivación de los vendedores influyen en las actividades que realizan y en sus comportamientos enmarcados dentro de una estructura y funciones establecidas.

Esta estructura es definida por los directivos al igual que los roles del personal, con el fin de formar a los vendedores e influir en sus actividades de un modo coherente con los objetivos de la organización.

7.2. Justificación Práctica

El propósito fundamental de la investigación es contribuir a resolver el problema central de la farmacia Super Farma Johann, relacionado con la disminución del nivel de ventas.

A partir del análisis y consideración de las causas y el planteamiento de soluciones a la problemática en estudio, se identificarán alternativas de solución diversas y su aplicabilidad en un contexto específico.

Asimismo, la aplicación de estrategias de mercadeo contribuirá a mejorar la calidad en la atención al cliente y mejorar los índices de competitividad de la empresa.

7.3. Justificación Metodológica

En la investigación se utilizaron metodologías y técnicas propias del diseño de la investigación, como ser:

- La investigación descriptiva,
- El método inductivo y el estadístico.
- La técnica del muestreo estratificado
- La encuesta y la entrevista

8. OBJETIVOS

8.1. Objetivo general

Diseñar estrategias competitivas de comercialización para mejorar el nivel de ventas de la Farmacia Super-Farma Johann de la Ciudad de Cobija.

8.2. Objetivos específicos

- Realizar el diagnóstico de la Farmacia Super Farma Johann, para identificar las variables que determinan el nivel de ventas de la Empresa.
- Realizar el estudio de mercado para analizar el comportamiento de la demanda y oferta local del mercado de medicamentos.
- Desarrollar la matriz FODA en base a las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la Farmacia “Super-Farma Johann”.
- Identificar estrategias para mejorar las ventas de la Farmacia Super Farma Johann de acuerdo a las posibilidades técnicas y financieras de la empresa.

9. MARCO TEÓRICO

9.1. Mercado

Para Malhortra (1997), el mercado está compuesto por todos los vendedores y compradores que realizan transacciones con un bien o servicio. El mercado permite estimar el conjunto de personas o consumidores que están dispuestos a adquirir un producto o servicio en un tiempo determinado.

9.2. Tipos de mercado

Según Fisher (1993), existen varios tipos de mercados:

- a. **Mercado del consumidor.-** Está conformado por las personas que compran un bien o un servicio para satisfacer una necesidad inmediata, consta de las siguientes características:

número mayor de compradores, menor cantidad en compra tanto en volumen como en dinero, requiere mayor actividad de mercadotecnia. Ejemplo: la compra de productos finales como vestido, calzado, alimentos, muebles, medicamentos, etc.

- b. Mercado del productor o industrial.-** Está conformado por individuos y organizaciones que adquieren productos, materias primas y servicios para la producción de otros bienes y servicios, dichas adquisiciones están orientadas hacia un fin posterior; sus características elementales son: pocos compradores, análisis más detallado de la compra de materia prima, mayor monto de cada compra en volumen y en dinero, requiere menor actividad mercadológica. Ejemplo: las industrias extractoras de: acero, madera, papel, plástico, aluminio y otros.
- c. Mercado del revendedor.-** Se encuentra constituido por individuos y organizaciones que obtienen utilidades al revender o rentar bienes y servicios a otros. A este mercado también se le llama de distribuidores o comerciales y está conformado por: mayoristas, minoristas, agentes corredores, etc. Las principales características son: el producto no sufre ningún tipo de transformación, sus fines son de lucro.

9.3. Cliente

Para ABC (2016), para los negocios el cliente es aquel individuo que, mediando una transacción financiera o un trueque, adquiere un producto y/o servicio (tecnológico, decorativo, mueble o inmueble, etc.). Un cliente es sinónimo de comprador o de consumidor y se los clasifica en activos e inactivos, de compra frecuente u ocasional, de alto o bajo volumen de compra, satisfecha o insatisfecha, y según si son potenciales. El vendedor o encargado de marketing debe asegurarse de tomar en cuenta tanto las necesidades como las expectativas de cada cliente.

9.4. Cuota de mercado

Según Economipedia (2016), la cuota de mercado es la proporción de mercado que consume los productos o servicios de una empresa determinada. Centrándonos en los productos, este porcentaje puede calcularse atendiendo a las unidades vendidas o a los ingresos generados por esas ventas.

Cuota por unidades: Unidades vendidas por la empresa en el mercado/total de unidades vendidas en el mercado.

Cuota por ingresos: Ventas de la compañía en el mercado/total de ventas en el mercado.

9.5. Retención del cliente

De acuerdo con marketing (2016), uno de los objetivos más relevantes del marketing directo es la retención de clientes a lo largo del tiempo, por que los costos de adquirir nuevos clientes son demasiado superiores a los costos de retener a los clientes existentes. Para poder retener clientes debemos conocer, desde la marca, el producto/servicio adecuado a su perfil, las preferencias de los distintos segmentos de clientes y como estas pueden cambiar a lo largo del tiempo.

Los programas de fidelización de clientes son una poderosa herramienta para lograrlo, ya que permiten conseguir información sobre los clientes, sus comportamientos de compra y sus perfiles y en consecuencia, poder diseñar productos y/o servicios y segmentar aún más las ofertas en función del conocimiento que se logre de ellos.

9.6. Satisfacción del cliente

Según CreceNegocios (2016), la satisfacción del cliente es un término propio del marketing que hace referencia a la satisfacción que tiene un cliente con respecto a un producto que ha comprado o un servicio que ha recibido, cuándo éste ha cumplido o sobrepasado sus expectativas. Cuando un cliente compra un producto o recibe un servicio y luego éste no llega a cumplir con sus expectativas, entonces quedará insatisfecho, difícilmente volverá a comprarnos o visitarnos, y muy probablemente hablará mal de nosotros en frente de otros consumidores y viceversa.

Por tanto, lograr la plena satisfacción del cliente, brindándole un producto o servicio que cumpla con sus expectativas (o mejor aún que sobrepase) es una de las claves del éxito de toda empresa.

9.7. Cadena de valor

Para Gestipolis (2016), la cadena de valor es la herramienta empresarial básica para analizar las fuentes de ventaja competitiva, es un medio sistemático que permite examinar todas las actividades que se realizan y sus interacciones. Permite dividir la compañía en sus actividades

estratégicamente relevantes a fin de entender el comportamiento de los costos, así como las fuentes actuales y potenciales de diferenciación.

La cadena de valor proporciona un modelo de aplicación general que permite representar, de manera sistemática, las actividades de cualquier organización, ya sea aislada o que forme parte de una corporación. Se basa en los conceptos de costo, valor y margen. La cadena de valor está conformada por una serie de etapas de agregación de valía, de aplicación general en los procesos productivos. Finalmente, la cadena de valor proporciona un esquema coherente para diagnosticar la posición de la empresa respecto de sus competidores y un procedimiento para definir las acciones tendientes a desarrollar una ventaja competitiva sostenible.

9.8. Mercadotecnia

Para Kotler & Armstrong (2004), la Mercadotecnia es el proceso social y de gestión mediante el cual distintos grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de la creación y el intercambio de productos y valores con otros.

9.9. Comercialización

Son las diferentes formas en que los productos son llevados u ofertados a los mercados en los que opera el productor o fabricante para satisfacer las necesidades y deseos de los potenciales compradores. Es buscar las necesidades y deseos de los consumidores a fin de encontrar los mecanismos para poder influir en su comportamiento para que adquieran los productos que se producen o distribuyen hacia el consumidor final. (Ryan,1986)

Además es posible efectuar las siguientes definiciones:

a. Canales de comercialización

Según, Ryan (1986); los canales de comercialización o distribución se refiere a quienes llevan los bienes de los productores a los consumidores, supera las principales brechas de tiempo y lugar y posesión de bienes y servicios de quienes lo usarán.

Dichos canales de comercialización son complejos y utilizan diversos sistemas de conductas donde empresas y personas interactúan para alcanzar sus metas individuales.

b. Productor

Es la empresa fabricante del o los productos y que en la mayoría de las ocasiones no comercializa directamente con el consumidor final, sino lo hace a través de intermediarios dedicados a la comercialización del producto.

c. Mayorista

Es aquella empresa comercializadora que sirve de intermediario entre el agente de ventas y los minoristas.

d. Minorista

Es aquel tipo de organización comercial que sirve de intermediario entre los fabricantes y los consumidores, este intermediario busca proporcionar servicios con relación a la compra y/o venta de los productos con relación a la medida que estos se mueven de los fabricantes a los consumidores finales.

e. Consumidor

Es la persona que busca satisfacer una necesidad que puede ser activada por estímulos internos, los cuales además servirán para buscar la información oportuna de lo que se requiere y así poder evaluar las diversas alternativas que se presentan en los diferentes mercados.

Ejemplo: Toda persona con necesidad de adquisición de medicamentos, que busca alivio de algún tipo de padecimiento físico, mental o enfermedad.

9.10. Estrategias

Para Raymond (1986), se trata simplemente los medios generales para alcanzar los objetivos. Es un plan general de acción mediante el cual una organización busca alcanzar sus objetivos”.

9.11. Posicionamiento

Según: Kotler & Armstrong (2004); el posicionamiento es la manera en que los consumidores definen un producto y/o servicio a partir de sus atributos importantes, es decir el lugar que el productor o prestador del servicio ocupa en la mente de los clientes. Conseguir una posición

valiosa en la mente del cliente no es más que, colocar un determinado producto en el estilo de vida del comprador. Se refiere a las normas de segmentar un mercado, que pueden ser dos:

- a) Crear un producto para satisfacer las necesidades de un grupo especializado. Se refiere a los productos nuevos buscan grupos de consumidores con necesidades que otros productos no satisfacen.
- b) Escoger el atractivo de un producto o posicionar o reposicionar ventajosamente un producto sólo al cambiar el atractivo anunciado, sin hacer ningún cambio físico en el producto original, éste enfoque permitirá abrir otros mercados.

9.12. El Merchandising

Según: Espinoza, Maceda & Rodriguez (2013), el merchandising es una técnica de marketing que se dedica a estudiar la manera de incrementar la rentabilidad en los puntos de venta. Son actividades que estimulan la compra por parte de los clientes en determinadas zonas de un local comercial. Se realiza mediante estudios e implementación de técnicas comerciales que permiten presentar al producto o servicio de la mejor manera a los clientes. Para su puesta en marcha se recurre a distintas técnicas que harán que el producto o servicio resulte más atractivo para los consumidores potenciales.

9.12.1. Beneficios del Merchandising

Para Espinoza, et al (2013), los innumerables beneficios del merchandising para una empresa, son:

- Mayores ventas
- Paso de zonas frías a lugares con vida
- Reducción del tiempo de compra
- Mayor cantidad de compras por impulso
- Aprovechamiento del punto de venta en todos los aspectos
- Mayor rotación de productos
- Potenciación de productos “imán”
- Venta de stocks o productos antes no visibles
- Un punto de venta más atractivo

- Un mejor ambiente y comodidad en el punto de venta

La práctica del Merchadising permitirá que el propio producto se presente de forma atractiva con el propósito de llevar al consumidor de simple curioso a comprador, además es uno de los recursos más eficaces para canalizar las exigencias del consumidor y lograr una mayor proyección e incremento de ventas ofrecido por las empresas farmacéuticas.

La implementación de un sistema de Merchadising, permitirá a los propietarios de las empresas farmacéuticas explotar elementos muy importantes en el comercio y que repercuten directamente en las ventas.

9.13. Política Nacional de Salud en Bolivia

Según el informe emitido por el Instituto Español de Comercio Exterior (2012), la salud es un derecho fundamental, por tanto, recae en el Estado la responsabilidad de protegerla y promoverla.

La salud en Bolivia ha evolucionado favorablemente en los últimos 20 años. Sin embargo los resultados alcanzados son insuficientes por la falta de una planificación a largo plazo.

De acuerdo con la Ley N° 1737 de 17 de diciembre de 1996, el eje central de la política nacional de salud en Bolivia establece una serie de objetivos que ayudan a mejorar la situación de la salud en Bolivia:

-) Disponer de medicamentos que garanticen la inocuidad, eficacia y calidad demostrada, evitando la presencia de fármacos de dudosa calidad, ineficiencia farmacológica o de riesgo terapéutico.
-) Facilitar y promover el uso racional del medicamento.
-) Lograr el abastecimiento regular y permanente de medicamentos esenciales en el Sistema Nacional de Salud.
-) Considerar actividad prioritaria, a la industria farmacéutica nacional y estimular su desarrollo dentro del marco de la Política Nacional de Salud.
-) Establecer mecanismos normativos descentralizados para el control de la adquisición, suministro y dispensación de medicamentos, y de precios de origen para medicamentos importados.

J Establecer, incentivar y fomentar en todo el país farmacias populares y/o comunales.

Otros ejes importantes de la Política Nacional de Salud son: el Programa Nacional de Medicamentos Esenciales de Bolivia (PNMEBOL) y el Seguro Universal Materno Infantil por el cual se financian los medicamentos a la mujer y al niño hasta los 5 años.

La política actual, busca la convergencia con las políticas subregionales de medicamentos como las de la Comunidad Andina de Naciones (CAN) o las del MERCOSUR.

9.14. Situación de la Salud en Bolivia

En el mismo documento el Instituto Español de Comercio Exterior (2012), señala que la salud no puede concebirse al margen de las circunstancias políticas, económicas y sociales por las que atraviesa un país.

El escenario en el que se enmarca la salud en Bolivia está condicionado por la inequitativa distribución de los recursos que afectan a las condiciones y calidad de vida de las personas.

A este respecto, postulan los siguientes factores:

9.14.1. Factores socio-demográficos

Bolivia tiene una población de 10,4 millones de habitantes, de los cuales cerca al 60 % tienen sus necesidades básicas insatisfechas. Alrededor del 55% de la población se centra en zonas urbanas.

Por otro lado, Bolivia es un país cada vez más urbano que rural pero la dispersión geográfica de la población aun es una barrera al acceso de bienes y servicios de diversa naturaleza, incluidos los de salud. Actualmente, se estima que el 50% de la población aun es inaccesible a los medicamentos por factores geográficos, económicos o culturales.

9.14.2. Factores económicos

La economía boliviana alcanzó los 27.012 millones de dólares de Producto Interior Bruto (PIB). Según el Fondo Monetario Internacional (FMI) el PIB per cápita en Bolivia está situado

alrededor de los 2,492 dólares, cifra muy por debajo de la media de la región y de la media mundial.

El ingreso per cápita promedio del 10% de la población con mayores ingresos es 30 veces más alto que el ingreso per cápita del 10% de la población más pobre.

Este es un factor clave que marca la inaccesibilidad de gran parte de la población a seguros de salud existentes ya sean públicos o privados.

9.14.3. Factores culturales

Cabe destacar que en Bolivia tiene un gran peso la medicina tradicional. Según el último censo, aproximadamente el 50% de la población es practicante de este tipo de medicina. De hecho, Bolivia obtuvo la proclamación de la “Medicina Tradicional Kallawaya” como Patrimonio Oral e Intangible de la Humanidad.

Como recurso para la atención a la salud, la medicina tradicional continua beneficiando a los grupos étnicos de Bolivia y a las culturas populares rurales y urbanas. Como práctica subalterna a la medicina oficial, mantiene su eficacia y legitimidad social en un amplio sector de la población boliviana.

Tanto es así, que la Política Nacional de Salud pretende fortalecer el sistema productivo y normativo de los productos naturales más utilizados. Para ello, existe el Viceministerio de Medicina Tradicional.

El sistema de salud incorpora a la medicina tradicional a través de la Ley N°2426, respetando su pleno ejercicio en adecuación a los usos y costumbres de los pueblos campesinos e indígenas.

9.15. Políticas farmacéuticas

Según el Ministerio de Deportes de Bolivia (2012), en Bolivia existe una Política Sanitaria Nacional (PSN), conocida como la Política de Salud Familiar Comunitaria Intercultural-SAFCI 13 cuya última actualización fue en 2007. También existe un plan de ejecución asociado a esta política descrito anteriormente.

La política de SAFCI busca que el derecho a la salud y a la vida, se ejerza como un derecho social que el Estado garantiza. El equipo de salud atiende a la persona y su familia en el establecimiento de salud, en sus casas y en la comunidad o barrio. La política promueve la movilización social para la toma de decisiones junto al equipo de salud. La relación entre las personas participantes en salud debe basarse en el respeto, reconocimiento y valoración mutua de sus sentires, de sus saberes y sus prácticas.

En Bolivia existe un documento oficial sobre Política Farmacéutica Nacional (PFN), conocido como Política Nacional de Medicamentos, y se actualizó el 2003. También existe un plan de aplicación de la PFN cuya actualización más reciente fue en el año 2011.

Por otro lado, en Bolivia hay una política nacional de Buena Gobernanza y es multisectorial. Sin embargo, también hay lineamientos específicos para el sector farmacéutico, mediante el Marco Ético y Código de Conducta para la Regulación Farmacéutica.

La Contraloría General del Estado, el Ministerio de Transparencia, el Ministerio de Salud y Deportes, y la Unidad de Medicamentos y Tecnología en Salud (UNIMED), son los responsables de la aplicación de esta política.

En el país también se dispone de una política para gestionar y sancionar las cuestiones de conflicto de interés en los asuntos farmacéuticos y hay un código de conducta formal asociado para los funcionarios públicos.

En Bolivia también existe un mecanismo de denuncia de irregularidades que permite a los individuos manifestar su preocupación frente a actos indebidos que ocurren en el sector farmacéutico del país. Existe un formulario de denuncia en la UNIMED para medicamentos sin registros sanitarios, fraudulentos, de contrabando e ilícitos; este formulario es confidencial.

9.16. Autorización para comercializar medicamentos

Siempre de acuerdo con el Ministerio de Deportes del Estado Plurinacional de Bolivia (2012), en el país las disposiciones legales exigen una autorización de comercialización (registro) para los productos farmacéuticos antes de salir al mercado y también existen exenciones fiscales o arancelarias para el registro. Además, las disposiciones legales exigen que los titulares de la

autorización de comercialización suministren información acerca de las variaciones vinculadas a los registros existentes.

En el país, se dispone de mecanismos de reconocimiento mutuo; por ejemplo homologación del registro sanitario con países de la Comunidad Andina (CAN) para cosméticos y productos de higiene personal.

En el país existen criterios explícitos y públicamente disponibles para evaluar las solicitudes de autorización de comercialización de los productos farmacéuticos.

Las disposiciones legales exigen el establecimiento de una comisión de expertos que participa en el proceso de autorización de la comercialización y adicionalmente se exige una declaración de los conflictos de interés potenciales por parte de los expertos que participan en la evaluación y la toma de decisiones relativas a un registro.

Adicionalmente se exige un Certificado de producto farmacéutico conforme al esquema de certificación de la OMS como parte de la solicitud de autorización de comercialización. En el país, las disposiciones legales permiten a los solicitantes apelar contra las decisiones de la Autoridad Reguladora.

En 2010 había 11,792 productos farmacéuticos registrados en Bolivia. Existen disposiciones legales que obligan a la Autoridad Reguladora de Medicamentos (ARM) a que publique la lista de los productos farmacéuticos registrados y la actualice regularmente.

Los medicamentos siempre se registran por sus Denominaciones Comunes Internacionales (DCI) o por el nombre comercial + DCI. Las disposiciones legales exigen el pago de una tasa correspondiente al registro basada en las solicitudes.

Este derecho, entendido como la cantidad abonada por la solicitud de registro de un producto farmacéutico que contiene una nueva entidad química es de 516 dólares aproximadamente; y por una solicitud de registro de un producto genérico es de 344 dólares.

9.17. Control de mercados y control de calidad

El Ministerio de Salud y Deportes (2012), afirma que en Bolivia existen disposiciones legales para el control de calidad de los medicamentos comercializados. También existe un laboratorio que realiza las pruebas de control de calidad. Este laboratorio hace parte de la ARM y por lo tanto ésta no contrata los servicios en el exterior.

El Laboratorio de Control de Calidad y Toxicología (CONCAMYT) que hace el control de calidad, ha sido aceptado para participar en el Programa OMS de precalificación. En el país, los inspectores públicos recogen muestras para realizar el control pos comercialización.

En los dos últimos años se recogieron 1,788 muestras, de las cuales, 38 (2.12%) no cumplieron las normas de calidad. Los resultados no se encuentran públicamente disponibles.

9.18. Regulación de precios en el mercado de medicamentos

En Bolivia hay disposiciones legales o reglamentarias relativas a la fijación de precios de los medicamentos. Estas disposiciones están dirigidas a los fabricantes, mayoristas y minoristas. La legislación establece mecanismos normativos descentralizados para el control de la adquisición, suministro y dispensación de medicamentos y de precios de origen para medicamentos importados. El gobierno tiene en marcha un sistema nacional activo de vigilancia de precios de medicamentos vendidos al por menor; y existen reglamentos que obligan a que esta información esté públicamente accesible.

En el caso de medicamentos licitados la información se hace pública a través de la página www.sicoes.gob.bo; y para establecimientos farmacéuticos se expone según la norma del Sistema Nacional de Vigilancia y Control, que expresa: “Los establecimientos farmacéuticos deberán contar con la lista de precios a disposición del público y con la lista de precios referenciales”. Ministerio de Salud y Deportes (2012: 36)

9.19. Inspección reglamentaria

En Bolivia existen disposiciones legales para el nombramiento de inspectores farmacéuticos públicos.

También existen disposiciones legales que autorizan a los inspectores a inspeccionar las instalaciones en las que se llevan a cabo actividades farmacéuticas. Dichas inspecciones son requeridas por ley y son un requisito previo para la concesión de licencias a los establecimientos públicos y privados. Las inspecciones como un requisito legal, son las mismas para los establecimientos públicos y privados.

Las farmacias minoristas son responsabilidad del Servicio Departamental de Salud (SEDES); y las Farmacias Institucionales y Municipales (FIMs) responsabilidad de REDES (organismos del MSD pero a nivel departamental y municipal). Se desconoce la frecuencia de inspección.

En el caso de las empresas, es la Autoridad Reguladora de Medicamentos (ARM) y el área de Vigilancia y Control quienes inspeccionan periódicamente y por distintos motivos: inspección sorpresa, Buenas Prácticas de Almacenamiento (BPA), de apertura, anualmente, etc. Ministerio de Salud y Deportes (2012).

9.20. La técnica de planificación estratégica FODA

Según García López (2016) la técnica FODA se orienta principalmente al análisis y resolución de problemas y se lleva a cabo para identificar y analizar las Fortalezas y Debilidades de la organización, así como las Oportunidades (aprovechadas y no aprovechadas) y Amenazas reveladas por la información obtenida del contexto externo.

Las Fortalezas y Debilidades se refieren a la organización y sus productos, mientras que las Oportunidades y Amenazas son factores externos sobre los cuales la organización no tiene control alguno. Por tanto, deben analizarse las condiciones del FODA Institucional en el siguiente orden:

- 1) Fortalezas
- 2) Oportunidades
- 3) Amenazas
- 4) Debilidades.

Al detectar primero las amenazas antes de las debilidades, la organización tendrá que poner atención a las primeras y desarrollar las estrategias convenientes para contrarrestarlas, y con ello, ir disminuyendo el impacto de las debilidades. Al tener conciencia de las amenazas, la

organización aprovechará de una manera más integral tanto sus fortalezas como sus oportunidades. Las Fortalezas y Debilidades incluyen entre otros, los puntos fuertes y débiles de la organización y de sus productos, dado que éstos determinarán qué tanto éxito tendremos poniendo en marcha nuestro plan. Algunas de las oportunidades y amenazas se desarrollarán con base en las fortalezas y debilidades de la organización y sus productos, pero la mayoría se derivará del ambiente del mercado y de la competencia tanto presente como futura. El FODA como técnica de planeación, permitirá contar con información valiosa proveniente de personas involucradas con la administración del negocio y que con su now know pueden aportar ideas inestimables para el futuro organizacional. Es necesario señalar que la intuición y la creatividad de los involucrados es parte fundamental del proceso de análisis ya que para los que una determinada situación parece ser una oportunidad, para otros puede pasar desapercibida; del mismo modo esto puede suceder para las amenazas, fortalezas y debilidades que sean examinadas.

La técnica requiere del análisis de los diferentes elementos que forman parte del funcionamiento interno de la organización y que puedan tener implicaciones en su desarrollo, como pueden ser los tipos de productos o servicios que ofrece la organización, determinando en cuáles se tiene ventaja comparativa con relación a otros proveedores, ya sea debido a las técnicas desarrolladas, calidad, cobertura, costos, reconocimiento por parte de los clientes, etc.; la capacidad gerencial con relación a la función de dirección y liderazgo; así como los puntos fuertes y débiles de la organización en las áreas administrativas. Los ítems pueden incrementarse de acuerdo a las percepciones que se tengan del entorno organizacional por parte de quienes realicen el diagnóstico.

El análisis FODA, emplea los principales puntos del estudio del contexto e identifica aquellos que ofrecen oportunidades y los que representan amenazas u obstáculos para su operación. Por ejemplo, si la población no está satisfecha, esto representa una oportunidad al no haber explotado en su totalidad el potencial de los productos y mercados corrientes. Si el análisis del contexto identifica un nuevo producto como necesario, esta sería otra oportunidad. En cambio, si el producto ya llegó a su maduración, esto significa una amenaza para la supervivencia que debe tenerse en cuenta durante el proceso de planeación. También se debe señalar que los factores evaluados representan el mismo elemento de la técnica para todas las organizaciones ya que lo que pudiera ser una fortaleza para una, podría ser debilidad para otra de ellas, por

ejemplo, ser una compañía pequeña probablemente permitirá tener un enfoque flexible en los clientes (fortaleza), aunque probablemente no tendrá las ventajas de una organización dominante relativas a las economías de escala de una compañía grande que realiza las funciones de fabricación y compra (debilidad). Una oportunidad es algo que se puede aprovechar en nuestro beneficio y que bien puede ser una de las debilidades del competidor. También podría ser perfectamente una oportunidad, un mercado en expansión o la apertura de un nuevo mercado; asimismo, las amenazas son externas a la organización y pueden ser reales o posibles en algún momento en el futuro, esto es, por ejemplo, la posible entrada al mercado de nuevos competidores.

10. MARCO REFERENCIAL

No se pudo verificar la existencia de antecedentes sobre estudios similares al objeto de estudio de la presente investigación.

De todas maneras, se consultó con las bibliotecas especializadas existentes en el medio, como ser: la biblioteca central de la Universidad Amazónica de Pando, la biblioteca especializada del Área de Ciencias Económicas y Financieras y, finalmente, la biblioteca del Municipio de Cobija, en ninguno de ellos fue posible encontrar estudios referidos a la problemática de ventas de una farmacia.

Por esta razón, se consultó el Internet y se utilizó como referencia la tesis de grado denominada:

- Título: Estrategias promocionales para el lanzamiento de sales granulados para su venta en farmacias y droguerías de la Zona central de San Diego.
- Autor: María Rodríguez Moreno
- Universidad: José Antonio Páez
- Carrera: Mercadeo
- Lugar: San Diego – Venezuela
- Año: Enero 2013

11. METODOLOGÍA

11.1. Tipo de Estudio

Para la realización del presente estudio de investigación se utilizó el tipo de Investigación Descriptiva.

11.1.1. Investigación Descriptiva

El estudio se ocupó de caracterizar la problemática de la Farmacia Super Farma Johann, las relaciones internas que suceden al interior de la empresa y el entorno con el cual interactúan, indicando los rasgos más peculiares o diferenciadores del mismo.

Esta caracterización permitió conocer la problemática en toda su dimensión para estructurar las estrategias para mejorar los niveles de ventas.

11.2. Enfoque metodológico

El enfoque metodológico para abordar la solución de la problemática de la farmacia Super Farma Johann fue el enfoque cualitativo y cuantitativo.

Este enfoque nos permitió analizar la farmacia en su contexto natural y fenomenológico, si bien se emplearon encuestas para recabar información de primera fuente, las variables y unidades de medida utilizadas tienen un carácter cualitativo.

11.3. Métodos de Investigación

Los métodos de investigación que se utilizaron en la presente investigación, fueron:

- Método deductivo.
- Método estadístico.

11.3.1. Método de conocimiento deductivo

Para los propósitos de la presente investigación, se utilizó el método de conocimiento deductivo donde, a partir del sistema de conocimientos que se tiene, se logró establecer el estado de

situación de la problemática de la Farmacia Super Farma Johann y, a partir de ella, plantear alternativas de solución para superar el problema de la disminución de ventas.

De acuerdo con la metodología adoptada, primeramente se procedió con la observación del fenómeno a estudiar, vale decir: el comportamiento de las ventas y las posibles causas que influyen sobre ella. Seguidamente, se construyó el escenario de las causas y efectos de la disminución de ventas que luego fueron contrastadas con la realidad, utilizando el diagnóstico y el análisis de la matriz FODA.

11.3.2. Método estadístico

Para contrastar las hipótesis con la realidad se empleó el método estadístico, el mismo que contempla las siguientes fases: recolección de datos, procesamiento de la información y su análisis e interpretación.

11.4. Población y muestra

11.4.1. La Población

Según proyecciones efectuadas en base a los datos del Instituto Nacional de Estadísticas (INE), el departamento de Pando tendrá, para el 2016, una población proyectada de 133.966 habitantes, tomando en cuenta la tasa de crecimiento anual cuantificada con datos del Censo Nacional de Población y Vivienda del 2012.

Por su parte, el municipio de Cobija contaría, para el año 2016, con un total de 59.533 habitantes, de acuerdo al detalle siguiente:

Tabla 1
Población del Municipio de Cobija

Nº	Distrito	Población	%
1	Distrito Nº 1	16.073	27 %
2	Distrito Nº 2	13.693	23 %
3	Distrito Nº 3	10.716	18 %
4	Distrito Nº 4	9.526	16 %
5	Distrito Nº 5	5.953	10 %
6	Distrito Nº 6	3.572	6 %
Totales		59.533	100 %

Fuente elaboración propia en base a datos del INE

a) Mercado meta u objetivo

Para los propósitos del presente proyecto, el mercado meta u objetivo está compuesto por todos los clientes de la Farmacia Super Farma Johann, que acuden a la misma para comprar medicamentos. Sin embargo, para precisar la búsqueda de la información requerida, se encuestará a personas que tengan mayoría de edad.

b) Elemento muestral

El elemento muestral está compuesto por todas las personas mayores de edad que acuden a la Farmacia Super Farma Johann en busca de medicamentos.

c) Extensión

El área de influencia del proyecto abarca el área urbana del Municipio de Cobija.

d) Técnica de Muestreo utilizado

La técnica de muestreo seleccionado para el proyecto es el Muestreo Aleatorio Simple con conocimiento de la población N. Se tomará en cuenta a toda persona mayor de edad que acude a la farmacia para comprar medicamentos.

e) Determinación del Tamaño de la Muestra

Una vez definida la población y la técnica de muestreo, el tamaño de la muestra se obtuvo a partir de la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 * P * Q * N}{E^2 * f}$$

Donde:

n = Tamaño de la muestra

P = Variabilidad positiva

Q = Variabilidad negativa

N = Población total

Z = Nivel de confianza

E = Margen de error

Datos:

P = 0,5

Q = 0,5

N = 59.533 habitantes del municipio de Cobija.

Z = 95% en tabla 1.96

e = 5% =0,05

Se prevé cometer un error del 5%, porque las respuestas de los encuestados en este tipo de proyectos no son sinceras a la hora de responder por muchos factores.

Por eso, el nivel de confianza es de 1,96 correspondiente a la distribución de Gauss. La variabilidad positiva es de 0,5 para que la muestra sea representativa, entonces la variabilidad negativa es de 0,5 porque se la calcula mediante la fórmula $1 - p$.

Reemplazando datos en la fórmula, se tiene:

$$n = \frac{Z^2 * p * q * N}{e^2}$$

n = 382 personas

Tomando en cuenta que cada hogar o grupo familiar cuenta en promedio con cuatro miembros por grupo, se encuestaron a 100 personas en términos redondos.

11.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Las técnicas e instrumentos de recolección de datos, que se utilizaron en el presente estudio fueron: La observación directa, la encuesta, la entrevista y el análisis de documentación.

11.5.1. La Observación directa

La observación directa se realizó en las mismas instalaciones de la farmacia Super-Farma Johan, con el objeto de recoger información de primera fuente a través de la observación, luego se registraron los datos para su análisis e interpretación, para lo cual se utilizó como instrumento el diario de campo.

11.5.2. La Entrevista

Mediante la entrevista a los propietarios de la farmacia, se logró indagar el comportamiento de las variables referidas a la disminución de ventas, principalmente para definir los componentes del análisis FODA. Se utilizó como instrumento de recolección de datos la Guía de Entrevista.

11.5.3. La encuesta

Para contar con datos de primera fuente, se aplicó una encuesta estructurada a los clientes que acuden a la farmacia Super Farma Johan. Como instrumento de recolección de datos se utilizó el cuestionario.

11.5.4. La documentación

También se utilizó la técnica de la documentación mediante el uso de Fichas Bibliográficas.

12. PROPUESTA CENTRAL

De acuerdo con los postulados del proyecto, la investigación focalizó el análisis en la problemática de la farmacia Super Farma Johann, en torno a la disminución del nivel de ventas de las últimas gestiones. Para ello, y siempre en función de la metodología adoptada, se abordó el trabajo en dos escenarios:

- a. El diagnóstico situacional de la farmacia, y
- b. El análisis FODA

12.1. Diagnóstico situacional

Para determinar las características del estado situacional de la farmacia Super Farma Johann, en el contexto del rubro de comercializadores de medicamentos en Cobija, primeramente se realizó una encuesta a las farmacias que operan en Cobija y, luego, se practicó otra encuesta estructurada a los clientes que normalmente acuden a la farmacia Super Farma Johann en busca de medicamentos.

Actualmente en la ciudad de Cobija trabajan alrededor de 40 unidades comercializadoras de productos farmacéuticos, distribuidas en los cinco distritos del Municipio de Cobija. De este total, 24 propietarios de farmacias (60%) aceptaron gustosos en proporcionar los datos solicitados en la encuesta y el resto (40%) no quiso contribuir supuestamente por temor a otorgar ventajas a la competencia.

12.1.1. Resultados obtenidos en la encuesta a Farmacias

La primera interrogante que se planteó a los propietarios de las farmacias encuestadas en Cobija, de acuerdo con los objetivos de la investigación, estuvo dirigida a conocer si evidentemente en las últimas gestiones bajaron las ventas de productos farmacéuticos en la ciudad de Cobija.

Al respecto, la respuesta que proporcionaron los administradores de las farmacias encuestadas, fue contundente. El 92% de los propietarios afirmaron que las ventas de los productos farmacéuticos en Cobija disminuyeron y, solamente, el 8 % restante, señaló lo contrario.

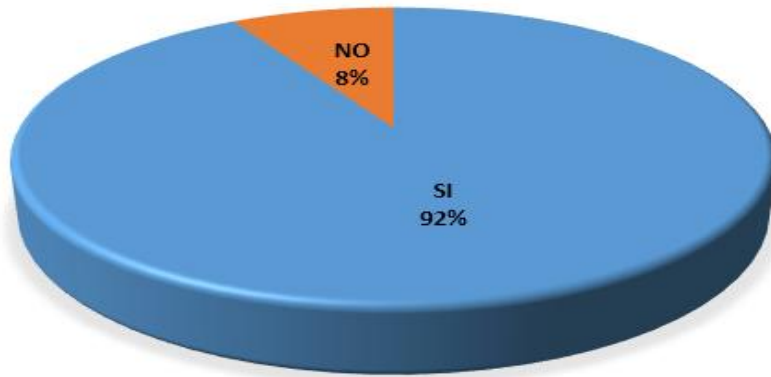


Figura 1 Porcentaje de Farmacias que consideran que las ventas bajaron.
Fuente elaboración propia

Estos resultados se pueden apreciar de manera objetiva en la figura 1, donde se exhiben los datos porcentuales de las farmacias que afirman que la disminución de ventas fue evidente.

El siguiente paso fue indagar sobre las posibles causas que habrían originado la disminución de las ventas en el período indicado. Al respecto y, tal como se puede apreciar en la figura 2, el 48% de los propietarios encuestados indican que el incremento indiscriminado de la competencia formal e informal es la causa principal para la disminución de las ventas.

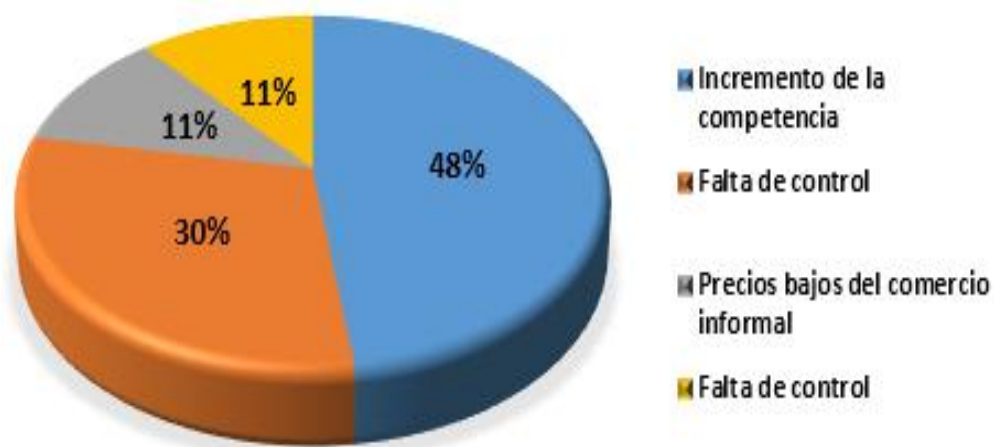


Figura 2 Causas de la disminución de ventas en las farmacias de Cobija
Fuente elaboración propia

El 30% señala que la falta de un control adecuado por parte de los órganos estatales y municipales que autorizan y regulan el asentamiento y funcionamiento de farmacias en Cobija, sería la segunda causa para la disminución de las ventas.

El 11% indica que el incremento de los costos de transporte, tanto terrestre como aéreo, también incide en la disminución de las ventas. Finalmente, los restantes 11%, consideran que los precios bajos del comercio informal también estarían afectando sobre el nivel de ventas de productos farmacéuticos del negocio formal establecido en Cobija.

Por otro lado, en la misma línea de identificar las posibles causas para la disminución de ventas de productos farmacéuticos en Cobija, se consultó a los propietarios de farmacias en qué medida estarían promocionando las ventas a través de los diferentes medios establecidos en Cobija. Al respecto, 16 propietarios encuestados señalaron que sólo algunas veces utilizaron los medios locales para promocionar la farmacia.

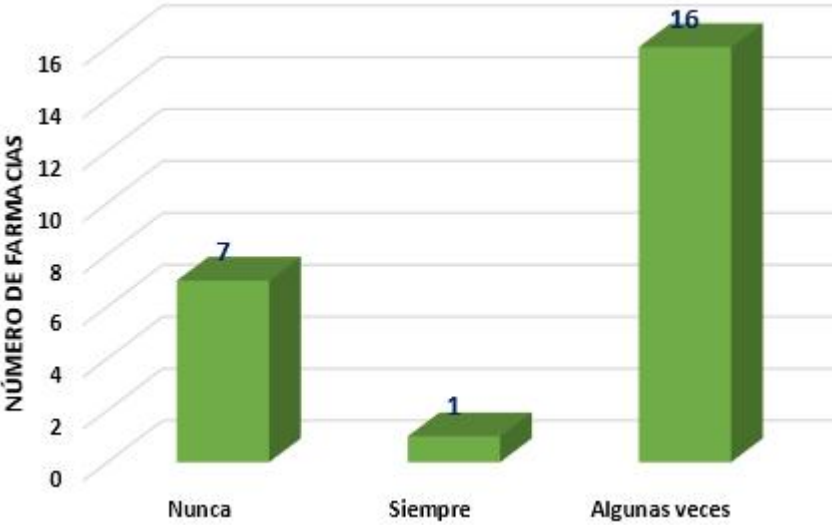


Figura 3. Frecuencia de uso de medios para promocionar las Ventas de la farmacia

Fuente elaboración propia

Siete propietarios, que constituyen el 30% del total, indicaron que nunca acudieron a los medios de comunicación locales para promocionar las ventas de la farmacia. Y, sólo una farmacia dijo que siempre acudía a los medios para promocionar las ventas de los productos farmacéuticos.

La próxima interrogante que se planteó a los propietarios de farmacias encuestados fue conocer en qué medida la administración de la farmacia estaría ofertando servicios complementarios como una forma de promocionar e incrementar las ventas de productos farmacéuticos, como por ejemplo: Servicios de parqueo exclusivo para vehículos de los clientes, el servicio de las entregas a domicilio, atención médica gratuita esporádica para clientes, atención profesional especializada, así como la otorgación de descuentos especiales sobre ventas, entre otros.



Figura 4 Detalle de servicios adicionales ofertados por las farmacias
Fuente elaboración propia

La figura N° 4, muestra que solamente tres farmacias de 24 otorgan algunas facilidades de parqueo para los clientes y el resto, que constituyen el 88% del total, no cuentan con facilidades de parqueo para los vehículos de los clientes que realizan compras en las farmacias de Cobija.

Por otro lado, sólo seis farmacias dicen hacer entregas de medicamentos a domicilio y los restantes 18 (75% del total) no realizan dicho servicio.

De un total de 24 encuestadas, 21 farmacias indican que no realizan atenciones esporádicas gratuitas de atención médica, como una forma de atraer clientela. Sólo tres farmacias dicen haber instituido, alguna vez, la práctica esporádica de atención médica gratuita para promocionar las ventas de la farmacia.

Con relación a la atención profesionalizada y personalizada del cliente, el 100% de las farmacias encuestadas dijeron que cumplen con este requisito indispensable, lo que muestra que todas las farmacias son atendidas por profesionales especializados en la materia.

Finalmente, con relación a la aplicación de descuentos sobre compras de productos farmacéuticos, 19 unidades (80%) señalaron que si aplican descuentos especiales a aquellos clientes que han mostrado fidelidad con la farmacia y sólo cinco farmacias dicen no haber puesto en vigencia este tipo de descuentos.

Otra forma de evaluar el comportamiento de las ventas en el período es el análisis de gestión de inventarios, para lo cual se consultó a las farmacias encuestadas sobre la suficiencia o insuficiencia del stock de medicamentos en la farmacia. A este respecto, el 83% de las farmacias consultadas señalaron que el actual stock de medicamentos con el que cuentan es suficiente. Vale decir, el tamaño actual es el adecuado tomando en cuenta el mercado de Cobija.

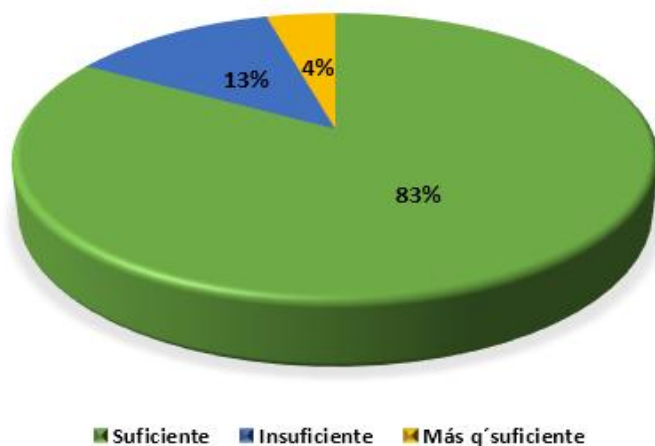


Figura 5 Stock de la farmacia según el propietario
Fuente elaboración propia

Sin embargo, el 13% de las farmacias encuestadas indicaron que el tamaño del stock actual es insuficiente en función de la evolución del mercado local. Finalmente, sólo el 4% de las farmacias dijeron que el stock de medicamentos con los que cuentan, al momento de la encuesta, eran más que suficientes.

La próxima variable analizada fue la procedencia o formas de aprovisionamiento de medicamentos para su venta en Cobija. Para ello se listaron cuatro modalidades importantes:

Proveedor nacional, proveedor internacional, proveedor local y las compras directas en las ciudades del eje central del país (La Paz, Cochabamba y Santa Cruz de la Sierra).

A este respecto, 18 farmacias (75%) de las encuestadas indicaron que acuden a proveedores nacionales para la adquisición de mercaderías a ser comercializadas. Esto se refiere a laboratorios nacionales o importadores nacionales a través de representantes que visitan periódicamente la ciudad de Cobija.

El 50% de las farmacias consultadas recurren a proveedores locales para aprovisionarse de mercaderías, es decir: proveedores que tienen sus representantes establecidos en la ciudad de Cobija.

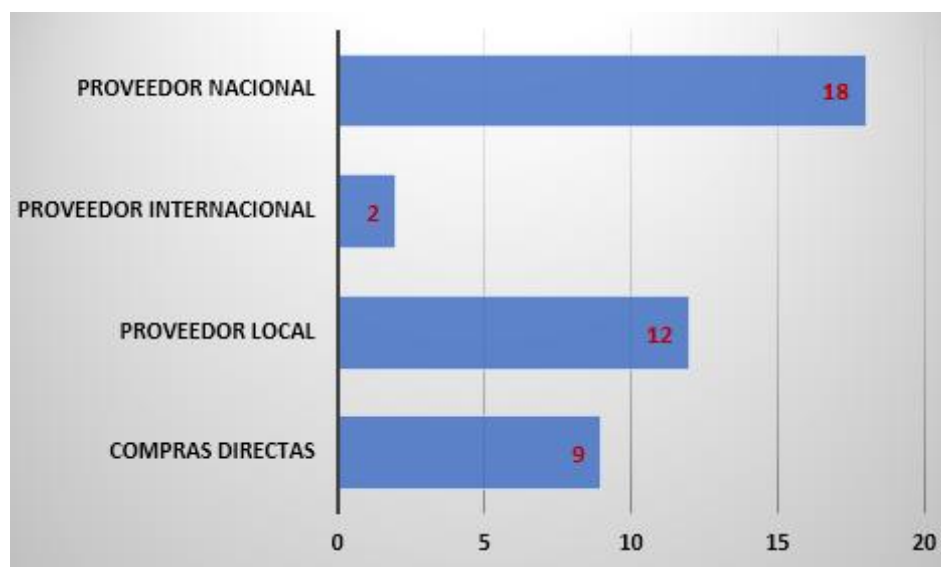


Figura 6 Formas de aprovisionamiento de mercaderías por farmacia
Fuente elaboración propia

Nueve farmacias (37%) señalaron que realizan la compra de mercaderías de manera directa en las ciudades del eje central del país, lo que implica que pese a que los precios son relativamente inferiores han tenido que asumir los costos de transporte y fletes desde el interior hasta la ciudad de Cobija.

Sólo dos farmacias (8 % del total) recurren a proveedores internacionales y con preferencia a los proveedores de la vecina república del Brasil, por la cercanía y las facilidades de comercio que se dan entre ambos países en la región fronteriza.

La última pregunta de la encuesta estuvo dirigida a indagar sobre la influencia del crédito financiero, como componente importante para el desarrollo empresarial del sector en Cobija y cómo influye éste sobre el nivel de ventas de la farmacia. Conocer la suficiencia o insuficiencia del capital financiero nos permitirá establecer de qué manera actúa el mismo sobre la variable objeto de estudio de la presente investigación.

El 54% de las farmacias encuestadas indicaron que el capital con el que cuenta la farmacia es suficiente y el 8% no sabe. Sin embargo, el 38 % de las farmacias encuestadas señalaron que el capital con el que trabajan es insuficiente, como se puede apreciar en la figura siguiente:

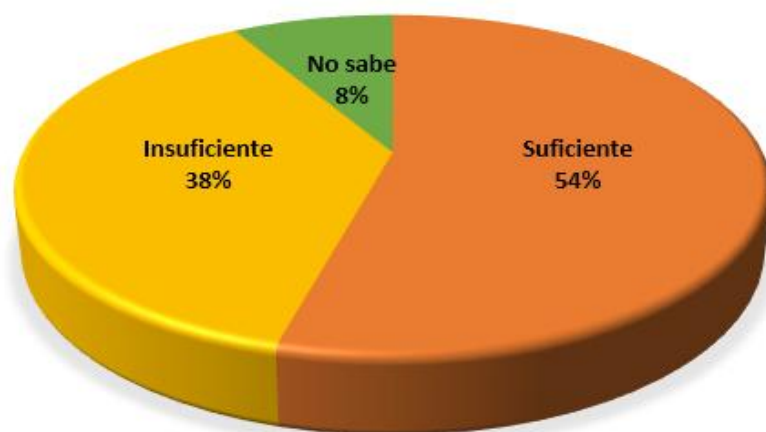


Figura 7 Cantidad de capital financiero por farmacia

Fuente elaboración propia

En resumen, se puede concluir que el sector sí necesita del apoyo financiero que les permita superar sus debilidades y de esta manera aprovechar mejor las oportunidades que le ofrece el medio.

11.1.2. Resultados obtenidos en la encuesta a los clientes de la farmacia Super Farma Johann

La encuesta, de acuerdo a las consideraciones técnicas establecidas en los aspectos metodológicos de la presente investigación, se aplicó a cien personas que efectuaron compras en la Farmacia Super Farma Johann, trabajo intenso que abarcó un período de treinta días y de manera aleatoria.

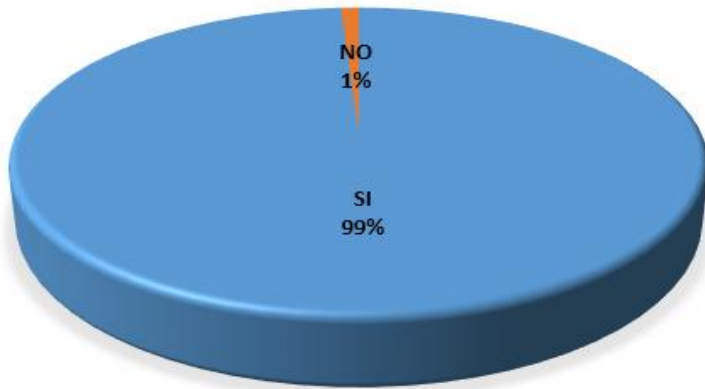


Figura 8 ¿Usted compra normalmente medicamentos en esta farmacia?
Fuente elaboración propia

La primera interrogante de rigor era saber si el cliente encuestado normalmente acudía a la farmacia Super Farma Johann a efectuar las compras de medicamentos requeridos. Al respecto, el 99% de los encuestados respondieron afirmativamente. Sólo el 1% dijo no efectuar compras en la farmacia; por lo visto se trataba de un acompañante ocasional de un cliente.

La segunda pregunta de la encuesta tenía como propósito determinar las razones por las cuales los entrevistados acudían a la farmacia Super Farma Johann, para satisfacer sus necesidades de medicamentos. Al respecto, el 89% de los clientes entrevistados indicaron que tomaron esta decisión por la ubicación de la farmacia, como se puede apreciar en la figura 9.

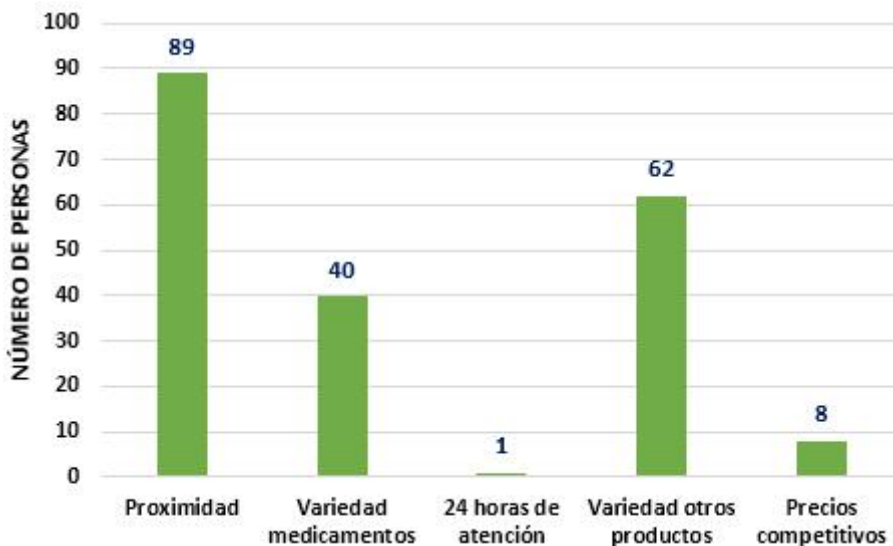


Figura 9 Razones por las que el cliente elige la Farmacia Super Farma Johann
Fuente elaboración propia

La variedad de medicamentos y otros productos relacionados con la salud fue el segundo factor que indujo a los clientes a preferir la farmacia Super Farma Johann.

En efecto, 40% de los clientes indican que la farmacia se caracteriza por tener un stock surtido de medicamentos y el 62% indica su preferencia por la gama variada de otros productos relacionados con la salud.

Ocho por ciento de los entrevistados afirman que tomaron la decisión de acudir a la farmacia por los precios competitivos con relación a otras farmacias. Y, finalmente, el 1% dice que acude a la farmacia por la atención continuada de 24 horas en períodos de turno.

En lo que respecta a la calidad de atención al cliente, el 97% de los entrevistados señalaron que la atención brindada por los funcionarios de la farmacia Super Farma Johann es buena.

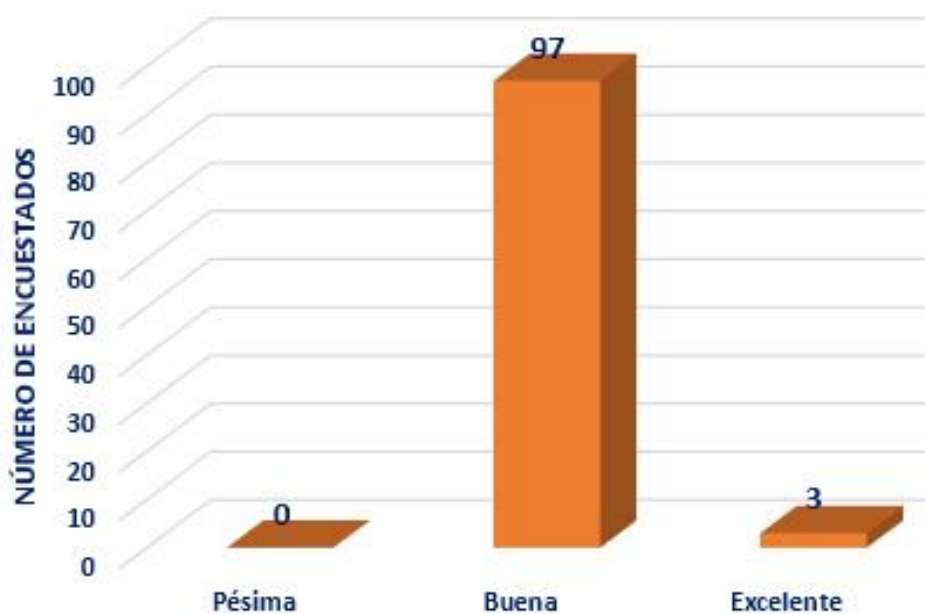


Figura 10 Calidad de atención al cliente

Fuente elaboración propia

El 3% restante dice que la atención es excelente, aspecto que se puede apreciar en la figura anterior.

Finalmente, en la encuesta dirigida a los clientes se consignó la pregunta dirigida a establecer los aspectos en las que la farmacia Super Farma Johann deberá esmerarse para superar la crisis de disminución de ventas.

La figura N° 4, permite apreciar que el 96% de los entrevistados sugieren la incorporación del servicio de entregas a domicilio como una forma de incrementar las ventas de la farmacia. El 12% señala que la administración de la farmacia debe promocionar la farmacia a través de los diferentes medios de comunicación existentes en Cobija.

Por otro lado, el 12% de los clientes entrevistados dicen que la administración de la farmacia debe mejorar la presentación interna y externa de la farmacia, tomando en cuenta el crecimiento del número de farmacia en los alrededores de la misma.

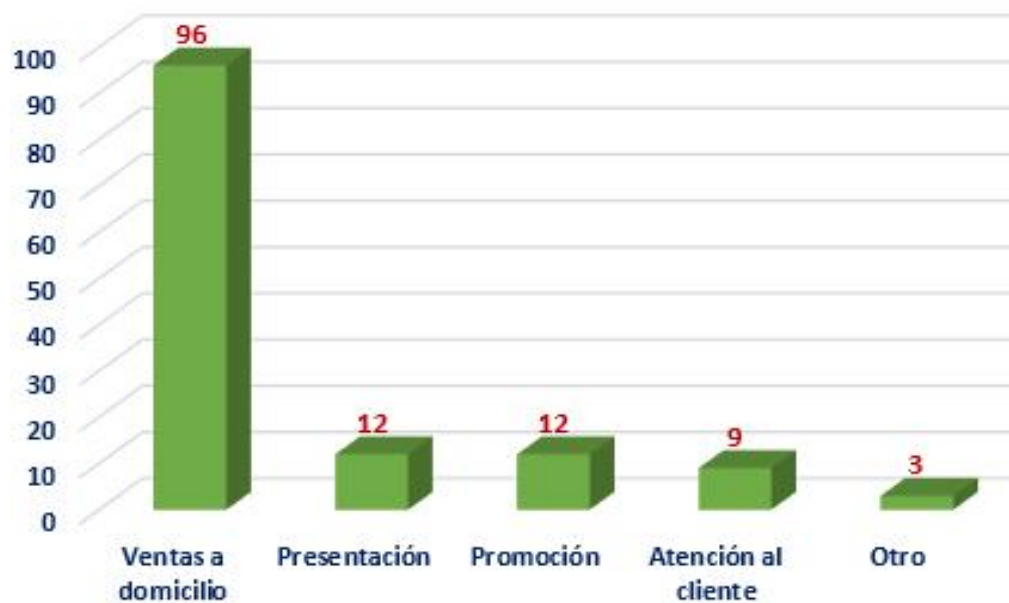


Figura 11 Aspectos a mejorar por la farmacia Super Farma Johann
Fuente elaboración propia

Otro aspecto digno de tomar en cuenta es que el 9% de los entrevistados piensan que la atención al cliente debe mejorar y, el 3% restante, indica que la administración de la farmacia debe resolver el problema de carencia de parqueo de vehículos para clientes.

12.2. Análisis FODA

12.2.1. Breve introducción

La farmacia Super Farma Johann es una empresa unipersonal que incursionó en el negocio de la comercialización de productos farmacéuticos en Cobija, en el año 2010. Desde entonces a la fecha, ha sido objeto de una evolución cuali-cuantitativa importante que le ha permitido consolidar su posicionamiento en el negocio farmacéutico local. Sin embargo, debido a una serie de causales que serán objeto de análisis en la presente investigación, las ventas se han visto mermadas en su nivel afectando los ingresos y por tanto las utilidades de la empresa.

El análisis FODA tiene por finalidad desmenuzar de manera metódica los componentes de la problemática empresarial a partir del análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que confronta la administración actual y, a partir de ello, proponer estrategias tendientes a revertir la situación actual de las ventas de la farmacia Super Farma Johann en el corto y mediano plazo.

12.2.2. Planeación estratégica

Para encarar el análisis FODA, se incorporaron en el estudio elementos de planeación estratégica que contempla la declaración de la Misión, Visión y los Valores que sustentarán el funcionamiento de la Farmacia Super Farma Johann.

12.2.3. Misión, Visión, Valores

12.2.3.1. Misión

Atender las necesidades de la sociedad Pandina en materia de salud, proporcionando productos farmacéuticos de calidad, con profesionalidad y calidez. Para ello cuenta con el personal calificado capaz de proporcionar la mejor solución para cada problema, prescribiendo el producto más adecuado y a precios competitivos.

12.2.3.2. Visión

Ser una institución líder y de reconocido prestigio en la comercialización de productos farmacéuticos en el departamento de Pando, proporcionando el servicio con calidad, responsabilidad y compromiso con los clientes, colaboradores y proveedores, logrando de esta

manera un mejor posicionamiento en el mercado y poder enfrentar los retos empresariales en el mediano y el largo plazo.

12.2.3.3. Valores

Los valores que sustentan el funcionamiento de la farmacia Super Farma Johann, son los siguientes:

- **Trabajo en equipo**

Un equipo de trabajo es un conjunto de personas que se organizan de una forma determinada para lograr un objetivo común.

- **Responsabilidad**

Responsabilidad es el cumplimiento de las obligaciones, o el cuidado al tomar decisiones para realizar algo. La responsabilidad es también el hecho de ser responsable de alguien o de algo.

- **Ética**

La ética marca las pautas del desarrollo laboral mediante valores universales que posee cada ser humano. Aunque ésta se centre en estos valores, se especifica más en el uso de ellos dentro de un entorno plenamente laboral.

- **Excelencia empresarial**

Significa desarrollar las actividades con liderazgo, perseverancia, calidad y vocación de servicio a la comunidad.

- **Respeto de normas**

Actuar de acuerdo a las directrices establecidas por las autoridades competentes en materia de comercialización de medicamentos.

- **Eficacia y eficiencia**

Gestión orientada no solo a la consecución de los objetivos de la Unidad, sino también ser eficiente, es decir, alcanzar los objetivos y las metas al menor costo posible, de acuerdo a principios de racionalidad, economía y eficiencia.

12.3. Identificación y caracterización de los componentes del FODA

Para identificar cada una de las variables intervinientes en el análisis de la matriz FODA, se procedió a realizar una entrevista extensa a la propietaria de la Farmacia Super Farma Johann, con los siguientes resultados:

12.3.1. Oportunidades:

Las oportunidades se refieren a las situaciones positivas que se generan en el medio y que están disponibles para la empresa. Se convertirán en oportunidades de mercado cuando ésta las identifique y las aproveche en función de sus fortalezas. Es decir, se trata de variables que están en el entorno que, si no son reconocidas a tiempo, significan la pérdida de una ventaja competitiva. En el caso de la farmacia Super Farma Johann, se identificaron las siguientes oportunidades:

a. Crecimiento de la demanda de medicamentos

La ciudad de Cobija ha experimentado en los últimos quince años el crecimiento vertiginoso de la población. Según datos del Censo Nacional de Población y Vivienda del año 2012, la tasa de crecimiento inter-censal registró la cifra del 6,5% anual, catalogada como una de las tasas de mayor crecimiento poblacional a nivel nacional. Esta situación, además, se manifiesta en el asentamiento de un número importante de nuevos barrios en la periferia de la ciudad.

Por otro lado, dicho crecimiento ha generado una demanda sostenida de la demanda local por productos farmacéuticos originando la apertura de nuevas unidades farmacéuticas en la ciudad de Cobija.

b. Los beneficios de la Zona Franca de Cobija

La Zona Franca de Cobija fue creada para promover el desarrollo industrial y comercial del departamento de Pando. Para dicho efecto, el DS de su creación instituye una tasa mínima de importación del 1% sobre mercadería ingresada a la Zona Franca, aspecto que constituye un incentivo para las importaciones de productos farmacéuticos con destino a Cobija.

En consecuencia, dicho incentivo sumado al crecimiento poblacional y la proximidad con la república del Brasil, constituyen factores que determinan en conjunto el crecimiento de la demanda de medicamentos en Pando.

c. Crecimiento de apoyo crediticio bancario

Otro factor que fue identificado como una oportunidad para el desarrollo empresarial del comercio de medicamentos en Cobija, es el crecimiento del sector bancario. En efecto, en los últimos diez años se ha producido un crecimiento significativo de dicho sector con la instalación de sucursales y agencias de los principales bancos y financieras de Bolivia, principalmente en la ciudad de Cobija. A diferencia de lo que acontecía en el pasado, hoy las empresas locales, productoras de bienes y servicios, cuentan con el apoyo necesario en el ámbito financiero en todas sus modalidades.

12.3.2. Amenazas

Son situaciones o hechos externos a la empresa que pueden tornarse negativos para el desarrollo empresarial de la farmacia, variables que ponen a prueba la supervivencia de la empresa y que, reconocidas a tiempo, pueden ser esquivadas o ser convertidas en oportunidades. Las amenazas identificadas por la farmacia Super Farma Johann, son las siguientes:

a. Crecimiento de la competencia

El crecimiento poblacional y las facilidades que otorga la Zona Franca para la importación de medicamentos, han generado a su vez, el crecimiento de la competencia tanto formal como informal. La ciudad de Cobija actualmente cuenta con 40 unidades farmacéuticas diseminadas por toda la ciudad y el comercio informal se viene dando en consultorios particulares e incluso ferias populares donde se expenden medicamentos que son comercializados sin ningún tipo de control. Por tanto, es considerado como una de las amenazas principales para el desarrollo empresarial de la farmacia Super Farma Johann.

b. Precios bajos en el mercado informal y clandestino

Otra amenaza importante para el desarrollo empresarial de la farmacia Super Farma Johann son los precios bajos que cobran las comercializadoras clandestinas de fármacos. En el mismo lugar donde se venden bolsas de plástico, champú y toallas higiénicas se ofertan medicamentos como

tónicos, tabletas diclofenaco, dioxadol y otros productos farmacéuticos, sin ningún tipo de control, sin receta médica y a precios muy por debajo de los vigentes en las farmacias legalmente autorizadas.

c. Debilidad institucional del estado para ejercer control

El estado boliviano se caracteriza por contar con una estructura legislativa bastante ampulosa, que regula la fabricación, distribución y dispensación de medicamentos. Sin embargo, tal como sucede con otras normas, existe una debilidad institucional manifiesta para garantizar el cumplimiento de las mismas. Producto de ello, existe en el país una economía subterránea en torno a la comercialización de medicamentos donde no sólo se expenden productos dudosos sin receta médica sino también a costos bajos con relación al comercio formal.

12.3.3. Fortalezas

Las fortalezas de una empresa se refieren a todos aquellos elementos positivos que la diferencian de la competencia y están relacionadas con el ambiente interno de la organización, vale decir: recursos humanos, técnicos, financieros, tecnológicos y otros. En el caso de la farmacia Super Farma Johan, la propietaria identificó las siguientes:

a. Ubicación de la farmacia

Una de las fortalezas más importantes de la farmacia Super Farma Johann está referido, sin duda, a la ubicación privilegiada de la misma: Calle Sucre diagonal a la Avenida Fernández Molina, en plena zona comercial. Este lugar es una de las áreas más importantes y concurridas de la ciudad de Cobija, donde se hallan las unidades más destacadas del comercio local.

b. Fidelidad de la clientela

La fidelidad del cliente es considerado como uno de los activos más importantes de toda empresa. La farmacia Super Farma Johann, a través de los años y por el trabajo idóneo y dedicado ha ido conformando una clientela importante, que constituye una de las principales fortalezas de la farmacia.

Sin embargo, la Farmacia deberá adoptar medidas y acciones para fortalecer y mantener los niveles de fidelidad actual y acrecentarlas. La fidelidad de la clientela es una de las fortalezas más importantes para la farmacia.

c. Atención de profesionales del área

La atención profesionalizada en la atención al cliente es otra fortaleza importante de la farmacia, que ha contribuido en la fidelización de la clientela. La calidad y calidez en la atención expuesta por los profesionales de la farmacia es una cualidad que sobresale en el trato personal al cliente.

d. Brinda servicio de medicamentos intra-hospitalarios

Una modalidad de ventas que cada vez se viene generalizando en la administración del sistema de salud en nuestro país, es la demanda por venta de medicamentos intrahospitalarios, vale decir: la atención de la demanda de medicamentos en las clínicas, hospitales e instituciones de seguridad social que no cuentan con farmacias propias y optan por proveerse de los mismos cancelando cada fin de período, en el marco de un convenio inter-institucional.

Esta modalidad de ventas en la farmacia Super Farma Johann, se ha incrementado en los últimos años, garantizando de esta manera un ingreso estable en un período de tiempo determinado. Por tanto, es considerado una fortaleza importante por la propietaria de la farmacia.

12.3.4. Debilidades

Son deficiencias internas que presenta una institución u organismo y que lo colocan en una posición desfavorable respecto de los competidores. Las debilidades detectadas por la propietaria para la farmacia Super Farma Johann, son las siguientes:

a. Escasez de recursos financieros

La escasez de recursos financieros es considerada por la propietaria de la farmacia Super Farma Johann, un obstáculo permanente que condiciona el crecimiento institucional de la farmacia. Si bien en un comienzo la farmacia tuvo que recurrir a un crédito bancario para consolidar su apertura, hoy como nunca, necesita contar con mayor cantidad de recursos financieros para poder superar las debilidades y aprovechar mejor las oportunidades.

La instalación de la competencia cada vez en mejores condiciones competitivas hace que la farmacia piense en recurrir al crédito bancario para superar las debilidades de la empresa y competir en igualdad de condiciones a la competencia.

b. Falta de promoción

En un mercado competitivo como la que caracteriza hoy al sector farmacéutico de Cobija, se hace necesario promocionar los productos con mayor intensidad y frecuencia. Vale decir, adoptar mecanismos promocionales para incrementar las ventas vía promoción y propaganda.

La farmacia Super Farma Johann no utilizó en el pasado ninguna acción para promocionar la farmacia; sin embargo, el proyecto contempla la asignación de recursos para emprender dicha tarea con la finalidad de contribuir al logro de los objetivos institucionales.

c. Baja rotación de productos

Otra debilidad importante identificada por la propietaria de la farmacia Super Farma Johann, está referida a la baja rotación de algunos productos farmacéuticos ofertados. Se ha podido advertir últimamente el estancamiento de muchos productos que están afectando sobre la liquidez y el nivel de ventas de la farmacia.

d. Carencia de convenios con proveedores nacionales

El nivel de competencia que hoy caracteriza al sector farmacéutico de Cobija, obliga a las unidades farmacéuticas a recurrir a una serie de mecanismos para abaratar costos y de esta manera alcanzar los niveles de utilidad esperados.

La farmacia Super Farma Johann, si bien compra medicamentos de distribuidores que ofertan productos puesto Cobija, no cuenta con convenios de compra directa de productores o comercializadores mayoristas del interior y exterior del país.

12.4. Matriz FODA

Una vez identificados los componentes de la matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), seguidamente se procedió a la estructuración de la matriz, utilizando para ello técnicas y procedimientos existentes para dicho efecto.

Tabla 2
Matriz FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
1. Ubicación de la farmacia	1. Crecimiento sostenido de la demanda
2. Fidelidad de la clientela	2. Beneficios de la Zona Franca de Cobija
3. Atención profesionalizada	3. Mayores oportunidades crediticias
4. Servicio de medicamentos intra-hospitalarios	
DEBILIDADES	AMENAZAS
1. Escasez de recursos financieros	1. Crecimiento de la competencia
2. Falta de promoción de la farmacia	2. Precios bajos en el mercado informal
3. Baja rotación de productos	3. Debilidad institucional del estado para
4. Inexistencia de convenios con distribuidores nacionales	controlar

Fuente elaboración propia

Seguidamente se aplicó la metodología tradicional utilizando la siguiente escala de valoración:

0 = Ninguna relación

1 = Baja relación

3 = Relación media

5 = Alta relación

Del análisis de la matriz FODA (Figura 12), se pueden establecer las siguientes relaciones y conclusiones:

- Las Fortalezas (65) son ligeramente superiores a las debilidades (61).
- Las oportunidades (74) superan a las amenazas (52).

Estos datos indican que el posicionamiento estratégico de la farmacia Super Farma Johann es de tipo ADAPTATIVO, es decir las políticas y estrategias deberán centrarse en superar las Debilidades aprovechando las Oportunidades del exterior.

En líneas generales, la formulación de estrategias debe tomar en cuenta los siguientes lineamientos:

- **FO:** Hacer énfasis en el uso de las Fortalezas de la farmacia para aprovechar las oportunidades que brinda el entorno exterior.
- **DO:** Minimizar las debilidades internas aprovechando las Oportunidades.
- **FA:** Utilizar las fortalezas internas de la farmacia para evitar o reducir el impacto de las amenazas que provienen del entorno externo.
- **DA:** Minimizar las debilidades internas de la farmacia y eliminar o reducir el impacto de las amenazas.

	CRECI- MIEN- TO	BENE- FI- CIOS	CRECI- MIEN- TO	O POR- TU- NI- DA- DES	CRE- CI- MIEN- TO	PRECIOS BAJOS EN EL	DEBI- LIDAD INSTI- TUCIO- NAL	A M E N A Z A S	S U M A A	P O S I C I Ó N
	DEMAN- DA	DE LA ZO- NA	OPOR- TUNI- DADES		DE LA	MERCA- DO	PARA CONTRO- LAR			
	MEDI- CAMEN- TOS	FRAN- CA	CREDI- TICIAS		COM- PE- TEN- CIA	INFOR- MAL				
Ubicación de la farmacia	5	3	5	13	3	0	0	3	16	F1
Fidelidad de la clientela	5	3	3	11	5	5	0	10	21	F2
Atención de profesionales del área	5	1	3	9	3	0	3	6	15	F3
Servicio medicamentos intra-hospitalarios	3	1	3	7	3	3	0	6	13	F4
FORTALEZAS	18	8	14	40	14	8	3	25	65	
Escasez de recursos financieros	3	3	5	11	5	1	0	6	17	D2
Falta de promoción de la farmacia	5	1	1	7	5	3	0	8	15	D3
Baja rotación de productos	5	1	5	11	5	0	0	5	16	D1
Inexistencia convenios c/distribuidores Nac.	3	1	1	5	5	0	3	8	13	D4
DEBILIDADES	16	6	12	34	20	4	3	27	61	
SUMA	34	14	26	74	34	12	6	52		
POSICIÓN	O1	O3	O2		A1	A2	A3			

Figura 12 Matriz FODA Farmacia Super Farma Johan
Fuente elaboración propia

13. ANÁLISIS DE LAS RELACIONES INTER-VARIABLES DE LA MATRIZ FODA PARA IDENTIFICAR ESTRATEGIAS DE ACCIÓN QUE CONTRIBUYAN A INCREMENTAR LAS VENTAS DE LA FARMACIA “SUPER FARMA JOHAN”

Las estrategias que deberá adoptar la farmacia Super Farma Johann, para superar la crisis de disminución de ventas, se desprenden básicamente del análisis de la matriz FODA.

13.1. Análisis FO: Fortalezas Vs Oportunidades

La matriz indica que la primera combinación de variables es la: FO (Fortalezas Vs Oportunidades). Las fortalezas identificadas son: el crecimiento sostenido de la demanda de medicamentos que registra 34 puntos, ocupando la primera posición. Le sigue los beneficios que reporta la Zona Franca para la importación de medicamentos con la cancelación del 1% sobre mercadería importada con 26 puntos, ocupando el segundo lugar. Y, finalmente, el crecimiento de las oportunidades crediticias con 14 puntos, ocupando el tercer lugar.

Con relación a las fortalezas, se puede señalar que: la fidelidad de la clientela ocupa el primer lugar con 21 puntos, la ubicación de la farmacia, en pleno casco viejo de la ciudad, con 16 puntos ocupa la segunda posición. La atención profesionalizada ocupa el tercer lugar con 15 puntos y luego la venta de medicamentos bajo la modalidad de servicio de venta intra-hospitalarios con 13 puntos ocupa la cuarta posición en el análisis de las fortalezas de la farmacia Super Farma Johann.

En la puntuación consignada en la matriz FODA, las oportunidades (74) son mayores que las fortalezas, que suman (52) puntos. Esta situación significa que la farmacia no está aprovechando al máximo las oportunidades que le ofrece el entorno; es más, las fortalezas con las que cuenta son insuficientes para tal propósito.

En efecto, la ciudad de Cobija como nunca ha experimentado, durante la última década, un crecimiento importante de la población, vía migración interna, lo que presiona positivamente sobre la demanda de productos farmacéuticos. Sin embargo, no se estaría explotando adecuadamente la ubicación privilegiada de la farmacia en pleno centro de la ciudad de Cobija, muy próximo a clínicas importantes como UNEDI, Caja CORDES, Medicentro y otras unidades de atención médica y farmacia.

En consecuencia, la incorporación de elementos del merchadinsing al interior y exterior de la farmacia permitirán fortificar la variable analizada y de esta manera afectar positivamente sobre las ventas de la farmacia e incrementar los niveles de fidelidad del cliente. El detalle de los puntajes cuantificados para cada componente de la matriz FODA, se puede apreciar en las siguientes figuras:

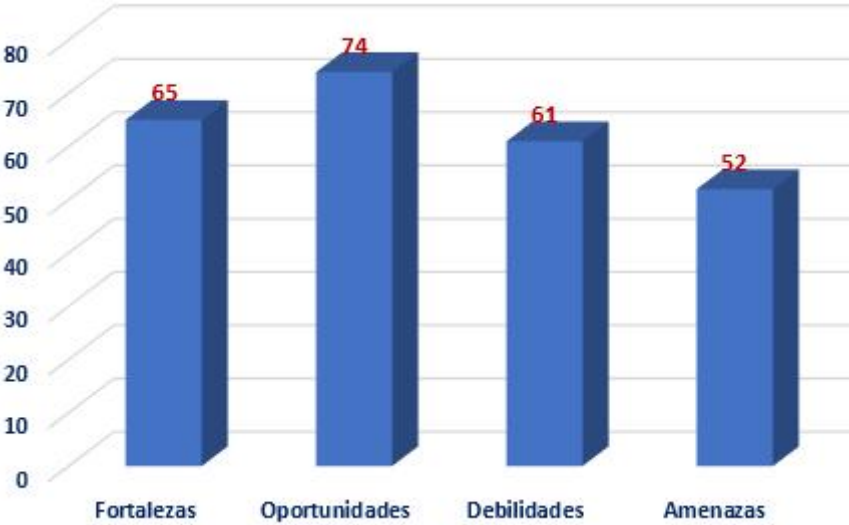


Figura 13 Puntaje de los componentes de la Matriz FODA
Fuente elaboración propia



Figura 14 Relación porcentual de los componentes del FODA
Fuente elaboración propia

13.2. Análisis DO: Debilidades Vs Oportunidades

Con esta combinación se busca minimizar las debilidades internas de la farmacia Super Farma Johan, aprovechando las oportunidades que ofrece el entorno. La matriz FODA indica que: las oportunidades (74) son mayores que las debilidades internas (61), lo que significa que las condiciones del mundo externo son favorables para superar o disminuir el impacto de las debilidades internas de la empresa.

Las limitaciones financieras que condicionan la incorporación de nuevos elementos para mejorar los aspectos atractivos de la farmacia, pueden ser superadas con la tramitación de un crédito en la banca local. Este crédito también posibilitará abordar con énfasis las tareas de promoción que fueran detectadas en el análisis de la matriz FODA, como la tercera debilidad más importante.

Por otro lado, la baja rotación de productos ha sido catalogada como la primera debilidad más importante con 16 puntos. Esta debilidad deberá ser superada con una adecuada gestión de inventarios identificando los productos que tienen un mayor valor global y los que necesitan mayor atención en términos de tiempo y control.

También será necesario en este ámbito, gestionar las compras directas de mercaderías a los productores para abaratar costos. Para ello, la administración de la farmacia deberá identificar los principales proveedores y fábricas de productos farmacéuticos y suscribir contratos o convenios de manera directa con proveedores nacionales e internacionales.

13.3. Análisis FA: Fortalezas Vs Amenazas

Esta combinación pretende utilizar las fortalezas internas de la farmacia para evitar o reducir el impacto de las amenazas que provienen del entorno externo. En la matriz FODA, las fortalezas (65) son mayores que las amenazas (52), lo que significa que la farmacia cuenta con las condiciones internas necesarias para amortiguar o neutralizar los efectos negativos de las amenazas que provienen del entorno.

Las principales amenazas identificadas en la matriz FODA, son: el crecimiento de la competencia con 34 puntos y los precios bajos en el mercado informal y clandestino con 12 puntos. Sumados ambos registran el 88% del total de amenazas identificadas en la matriz.

Mejorando la presentación interna y externa de la farmacia, incorporando elementos de merchandising y fortaleciendo la venta de medicamentos intra-hospitalarios, las fortalezas se verán revitalizadas para aminorar el impacto de las amenazas del entorno.

13.4. Análisis DA: Debilidades Vs Amenazas

Este análisis busca minimizar las debilidades internas de la farmacia para reducir el impacto de las amenazas que provienen del entorno. Sin embargo, del análisis de la matriz FODA, se puede inferir que las debilidades (61) son mayores que las amenazas (52).

Superando o por lo menos aminorando las debilidades más importantes de la farmacia, como ser: la adecuada promoción de la farmacia, la compra directa de medicamentos del productor al comercializador y una gestión eficiente en el manejo de inventarios, aprovechando las facilidades crediticias que ofrece el sistema bancario local, la empresa estará mejor posicionada para afrontar el impacto negativo de las amenazas provenientes del entorno externo de la farmacia.

14. FORMULACIÓN DE ESTRATÉGIAS Y ACTIVIDADES PARA MEJORAR LAS VENTAS DE LA FARMACIA “SUPER FARMA JOHANN”

Del análisis y consideración de las relaciones inter-variables expuestas en la matriz FODA, es posible establecer algunas líneas estratégicas y acciones concretas para revertir la disminución del nivel de ventas de la farmacia Super Farma Johann.

14.1. Propuesta de líneas de acción para incrementar las ventas de la farmacia Super Farma Johann

Las líneas de acción se desprenden del diagnóstico institucional y el análisis de la matriz FODA, y son las siguientes:

- 1) Implementar un sistema de merchadinsing para mejorar la presentación interna y externa de la farmacia y el producto.
- 2) Aplicar un sistema de promoción de la farmacia y los productos farmacéuticos en diferentes ámbitos de aplicación.
- 3) Fortalecer y diversificar el sistema de ventas intra-hospitalarias.

- 4) Promover el aprovisionamiento directo de productos farmacéuticos del productor al comercializador.
- 5) Implementar un adecuado sistema de gestión de inventarios de medicamentos.

14.1.1. Implementar un sistema de merchadinsing para mejorar la presentación interna y externa de la farmacia y el producto

El merchadinsing consiste en la aplicación de una serie de elementos internos y externos para la imagen comercial de la farmacia, mejorando la accesibilidad del cliente al producto expuesto. Para ello se tomaron en cuenta los siguientes aspectos:

14.1.1.1. Exterior de la farmacia

La valoración de la presentación externa de la farmacia consideró tres aspectos:

a. La ubicación de la farmacia Super Farma Johann

La ubicación actual de la farmacia es inmejorable, está ubicada sobre la calle Sucre en pleno casco viejo de la ciudad de Cobija, muy próximo al comercio de la Zona Franca y las oficinas de las principales instituciones departamentales, como ser: la Gobernación, el Gobierno Autónomo Municipal de Cobija, el Rectorado de la Universidad Amazónica de Pando y otras instituciones no menos importantes.

También están ubicados, en este sector, algunos centros de atención médica importantes como: UNEDI, SEDES-Pando, Medicentro, la Caja Nacional de Salud, Divino Niño Jesús, entre otros.

Sin embargo, la topografía que presenta la avenida, en el trecho sobre la cual está ubicada la farmacia, es algo empinada y la escases de espacio para el parqueo de vehículos de dos y cuatro ruedas es manifiesta, lo que genera algunas incomodidades a los clientes que visitan la farmacia, principalmente en las horas pico como suele suceder a medio día o al finalizar la tarde.



Figura 15 Topografía de la calle y dificultades de parqueo
Fuente elaboración propia

Lamentablemente esta desventaja no podrá ser superada en el corto plazo, por los perjuicios que originarían un posible traslado o una refacción total o parcial del inmueble, que es de propiedad de los dueños de la farmacia. Para aminorar estas dificultades, se recomienda la incorporación de elementos de señalización visibles sobre la exclusividad del parqueo para los clientes que hacen uso de la farmacia y el laboratorio clínico, como conos y letreros sobre la exclusividad de parqueo para clientes.



Figura 16 Elementos de señalización propuestos
Fuente Imágenes de Internet

b. La fachada



Figura 17 Fachada principal de la farmacia Super Farma Johann
Fuente elaboración propia

La imagen exterior es el primer contacto con el cliente, es la primera impresión sobre el establecimiento y la que generalmente condiciona la entrada del cliente al local. Por tanto, el diseño exterior de la farmacia es muy importante, porque permite marcar la identidad de la misma, es decir la personalidad y estilo expresada mediante el nombre, símbolo y el logotipo.

En el caso de la farmacia Super Farma Johann, tal como se puede apreciar en la figura que sigue, la fachada presenta una serie de deficiencias e insuficiencias que deben ser corregidas. La primera impresión que se tiene de la fachada de la farmacia no precisamente es positiva. Tratándose de una unidad de expendio de medicamentos los colores deberían de ser claros y agradables a la vista, no lo son. Es más, el inmobiliario ubicado a la derecha de la farmacia que alberga a un laboratorio clínico, también de propiedad del dueño de la farmacia, contrasta negativamente con la imagen que debe mostrar una unidad dedicada a prestar servicios de salud.

Se recomienda uniformar el pintado de la fachada de ambos inmuebles con colores vistosos y adecuados al tema de salud y utilizar letreros luminosos que resalten ambos servicios principalmente por las noches, donde los letreros no se los puede apreciar como acontece en la figura siguiente:



Figura 18 Fachada de la Farmacia Super Farma Johann de noche
Fuente elaboración propia

Por otro lado, los medidores de energía eléctrica hay que reubicarlos en lugares menos visibles o utilizar tableros empotrados a un costado de los inmuebles.

c. El escaparate

El escaparate tiene como función atraer la atención del cliente y provocar un deseo inicial de compra. Como tal: informa, influye en las ventas e influye en el tráfico al interior de la farmacia. El impacto que recibe el cliente al pasar frente al escaparate, es repetido y permite no sólo atraer la atención, sino también cambiar actitudes y provocar el comportamiento de compra. La información que contiene un escaparate puede tener un carácter persuasivo actuando como un elemento de atracción, donde el mensaje debe ser captado por el cliente en un tiempo muy breve.

En lo que respecta a la Farmacia Super Farma Johann, la fachada no presenta un escaparate definido, es más, no se está aprovechando adecuadamente el espacio frontal que presenta el inmueble.



Figura 19 Vista frontal de la fachada de la Farmacia Super Farma Johann
Fuente elaboración propia

En consecuencia, se sugiere aprovechar el espacio que está a la izquierda del frontis que está siendo subutilizado o mal utilizado. Por otro lado, la farmacia presenta dos puertas de entrada de buen tamaño que, sin embargo, le resta espacio para la exposición de medicamentos.

Alternativamente se sugiere la eliminación de una de las puertas de ingreso, ampliar la puerta principal del centro y convertirla en otro escaparate la puerta que se estaría eliminando.

14.1.1.2. Interior de la farmacia

El objetivo de la organización interna de la farmacia es atraer el flujo de clientes hacia el fondo, creando una circulación dirigida que asegure la rentabilidad máxima de la superficie, de manera tal se genere una circulación fluida y lógica. Para la valoración de los aspectos internos de la farmacia se tomaron en cuenta los siguientes aspectos:

a. La circulación

La primera apreciación objetiva que percibe el investigador al ingresar a la farmacia Super Farma Johann, es que el ambiente es pequeño, por lo que debe maximizarse al extremo la utilización del espacio, por lo menos en el corto plazo. A futuro, la propietaria debería de planificar la ampliación de la farmacia de manera conjunta con el inmueble donde actualmente está siendo ocupado por el laboratorio clínico.



Figura 20 Imagen N° 1 del interior de la farmacia Super Farma Johann
Fuente elaboración propia

El espacio reducido de la farmacia también da origen a la utilización del ambiente para la exposición de otros productos ajenos a la temática de salud, como puede apreciarse en el anterior registro fotográfico. Esta situación debe ser resuelta de manera inmediata, pues provoca una reacción negativa en los clientes que pasan al frente de la farmacia.

La circulación del cliente está restringida al reducido espacio entre la puerta de ingreso y los mostradores que no supera los 2 mts lineales. Aspecto que dificulta el ingreso simultáneo de más de tres clientes.

b. Los pasillos

Los pasillos en una farmacia dependen de las dimensiones y del espacio de la oficina de farmacia, pero se debe, siempre que se pueda, crearlos para regular el tránsito de los clientes, de la forma que más convenga. Los obstáculos que se pueden poner son góndolas o islas que dirigirán al cliente hacia una dirección determinada y además sirven para exponer el producto. Tal como se indicó en el acápite correspondiente, las dimensiones de la farmacia Super Farma Johann, son reducidas, lo que limita una organización más holgada al interior de la farmacia.



Figura 21 Pasillos al interior de la farmacia Super Farma Johann

Fuente elaboración propia

Los pasillos son estrechos y bastante reducidos, lo que amerita en el mediano plazo una ampliación del local.

c. Góndolas e islas

Las góndolas son elementos fijos o móviles que son usados para la exposición del producto y para dirigir al cliente en la dirección que interesa a la farmacia. Generalmente las góndolas se utilizan para albergar productos estacionales o de temporada, al igual que las islas. La farmacia Super Farma Johann, por el espacio reducido del ambiente, presenta contadas y pequeñas góndolas e islas, limitándose al uso de mostradores para la exposición de los medicamentos. Para introducir el concepto de uso de góndolas e islas necesariamente se debería pensar en una ampliación del local que actualmente ocupa la farmacia.



Figura 22 Una góndola en la Farmacia Super Farma Johann

Fuente elaboración propia

d. El mostrador

El mostrador es el mobiliario que se utiliza en una farmacia para la exposición de los productos farmacéuticos, deben ser individuales o bien dar la sensación de atención individualizada cuando el espacio no permite tener un mostrador por vendedor, para ello se dispondrá de un espacio de atención individual, los monitores junto a todos los elementos necesarios para la atención y otro espacio de atención. La farmacia Super Farma Johann ha dispuesto la ubicación de los mostradores apegados al muro trasero del ambiente, como se puede apreciar en la siguiente figura.



Figura 23 Mostradores de la farmacia Super Farma Johann
Fuente elaboración propia

A este respecto, se sugiere efectuar una mejor disposición de los medicamentos en función de estándares utilizados normalmente en una farmacia. Además, estos mostradores deben cambiarse cada cierto espacio de tiempo entre 15 a 20 días y deberán exhibirse los precios de manera visible a los ojos del cliente.

e. El surtido

Es la variedad de artículos farmacéuticos expuestos para la venta, es un aspecto básico de la política comercial de la farmacia donde deben cumplirse ciertas reglas como: tipo de mercancía expuesta, como se expone la mercadería y por cuanto tiempo debe estar expuesta. La adecuada selección del surtido será la clave para el éxito comercial de la farmacia.

El surtido de la Farmacia Super Farma Johann presenta niveles adecuados a la realidad de Cobija y el tamaño de la infraestructura que ocupa. Sin embargo deberá practicarse una mejor clasificación de los medicamentos y sobre todo implementar un sistema ágil de administración de inventarios para ejercitar un mejor control de los productos farmacéuticos.



Figura 24 El surtido en la Farmacia Super Farma Johann
Fuente elaboración propia

En el análisis de variables de la matriz FODA, se pudo observar que la farmacia presenta una baja rotación de algunos medicamentos, lo que incide directamente sobre los niveles de liquidez de la empresa.

14.1.2. Promocionar la farmacia para incrementar ventas

El objetivo principal de una promoción es conseguir el incremento de las ventas en el corto plazo y en un tiempo limitado. Este objetivo coincide, además, con el propósito de la presente investigación y, para ello, se sugiere que la administración de la farmacia implemente las siguientes acciones:

- a) Instituir la atención médica gratuita por un día al mes por el tiempo que dure la promoción de la farmacia. Con ello, se logrará no sólo incentivar la compra de medicamentos sino también la utilización de los servicios de laboratorio, dependiente de los propietarios de la farmacia Super Farma Johann.

- b) En coordinación con la carrera de Odontología de la Universidad Amazónica de Pando, implementar el servicio de atención odontológica, una vez al mes, para incrementar la venta de medicamentos y accesorios dentales.
- c) Implementar el servicio de entrega del producto a domicilio sin costo adicional y a sola llamada por teléfono.
- d) Utilizar el Internet mediante una página web para la consulta sobre la existencia y precio de medicamentos y también para las entregas a domicilio.
- e) Realizar una campaña publicitaria a través de los medios de comunicación locales de mayor audiencia.

14.1.3. Fortalecimiento de las ventas intra-hospitalarias

Una modalidad de ventas que viene ganando mayor espacio son las ventas intra-hospitalarias, es decir: las entregas de medicamentos a nosocomios, clínicas privadas y estatales para ser canceladas a fin de mes, previa presentación de facturas y recetarios despachados. Esta modalidad de ventas no sólo que garantiza la estabilidad de las ventas en el tiempo sino que ayudan a fidelizar la clientela.

La farmacia Super Farma Johann, en las tres últimas gestiones, ha incrementado sus ventas bajo la modalidad de ventas-intrahospitalarias, suscribiendo acuerdos con algunas instituciones de atención médica hospitalaria. Se sugiere a la administración de la farmacia implementar acciones tendientes a fortalecer y diversificar el servicio mediante la entrega de productos a domicilio a solo pedido.

14.1.4. Compras directas sin intermediarios

Otra debilidad detectada en el análisis de variables de la matriz FODA, es la alta dependencia de la farmacia en el aprovisionamiento de medicamentos. Las adquisiciones se los hacen a intermediarios lo que encarece el precio del producto final al consumidor.

Se sugiere a la administración de la farmacia, establecer contactos directos con los laboratorios productores de productos farmacéuticos y de esta manera lograr precios competitivos eliminando a los intermediarios.

14.1.5. Implementar una adecuada gestión de stocks de medicamentos

Otra de las debilidades establecidas en el análisis de variables de la matriz FODA fue, sin duda, las deficiencias en la gestión de stocks de medicamentos, pues algunos productos han mostrado una baja rotación de inventarios lo que obviamente incidió en el nivel de liquidez de la farmacia.

Para ello, la administración de la Farmacia Super Farma Johann, deberá implementar un sistema básico de gestión de stocks de inventarios con los siguientes objetivos:

- Mantener el volumen del stock de medicamentos en el nivel más bajo y que sea compatible con el suministro regular de las necesidades de la farmacia.
- Minimizar el importe total del inventario de medicamentos.
- Realizar inventarios periódicos.
- Realizar una proyección de la evolución del consumo que permita establecer un plan de compras.
- Utilizar una aplicación informática de gestión de inventarios que realice análisis de consumos por grupo terapéutico por especialidad, servicio y paciente.

Con estas acciones la farmacia podrá tener la cantidad de medicamentos para satisfacer la demanda externa y evitar las llamadas roturas de stock, pero siempre de forma que su almacenamiento resulte rentable, evitando que haya un exceso inútil del mismo.

15. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

La ejecución del trabajo de investigación demandó el tiempo estimado de tres meses desde su concepción, elaboración del perfil de proyecto, aprobación, realización del trabajo de campo y la redacción del informe final.

El detalle de las actividades realizadas se muestra en la tabla siguiente:

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Tabla 3
Plan de trabajo para la elaboración del trabajo de investigación

N°	Actividad	Septiembre/2016				Octubre/2016				Noviembre/2016			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Programación y aprobación del plan de actividades con el tutor	■	■										
2	Recopilación de la bibliografía a consultar relacionada con la temática de investigación		■	■									
3	Realización de las encuestas a las Farmacias del medio.			■	■								
4	Realización de encuestas a los clientes				■	■							
5	Entrevista a la propietaria de la Farmacia para la elaboración de la Matriz FODA					■	■						
6	Tabulación de la información obtenida						■	■					
7	Análisis e interpretación de los resultados obtenidos en el trabajo de campo.							■	■				
8	Elaboración de la propuesta.								■	■			
9	Elaboración del Informe Final									■	■		
10	Revisión por el Tutor y Jurados.										■	■	
11	Aprobación del documento.											■	■
12	Impresión y entrega del documento final para su aprobación.												■
13	Defensa ante el Tribunal designado.												■

Fuente elaboración propia

16. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En función de las consideraciones expuestas en los capítulos anteriores, es posible establecer las siguientes conclusiones y recomendaciones.

16.1. CONCLUSIONES

- a. Del diagnóstico realizado en la Farmacia Super Farma Johann, se concluye que las principales variables que determinan la disminución del nivel de ventas de la Farmacia, son: El incremento indiscriminado de la competencia tanto formal como informal en la comercialización de medicamentos en la ciudad de Cobija, la falta de control y supervisión por parte de los organismos competentes para regular el funcionamiento del mercado de medicamentos y las deficiencias e insuficiencias en la presentación interna y externa del producto en la Farmacia Super Farma Johann.

- b. Del análisis de la Matriz FODA se infiere que la farmacia Super Farma Johann cuenta con fortalezas importantes como la ubicación privilegiada en pleno centro de la ciudad y la atención profesionalizada que le permitirían en el mediano plazo aprovechar las oportunidades que le ofrece el medio. Por otro lado, se han establecido deficiencias e insuficiencias importantes que deberán ser superados con la implementación de un sistema de merchadinsing a objeto de ofertar una mejor presentación de la farmacia y el producto para mitigar los efectos perniciosos de la disminución de ventas.

- c. Finalmente, en base a los resultados del diagnóstico y la Matriz FODA, se sugieren una gama de estrategias a corto y mediano plazo, que permitirán a la Farmacia Super Farma Johann afrontar con ventajas la disminución de la venta de medicamentos.

16.2. RECOMENDACIONES

- La administración de la farmacia Super Farma Johann, para superar la problemática de la disminución de ventas, deberá implementar las recomendaciones planteadas en el informe en función de la inmediatez de la actividad y los recursos necesarios para el efecto.
- Asimismo, se recomienda que la administración de la farmacia haga seguimiento y evaluación periódica de los logros que se vayan alcanzando en la implementación de las estrategias competitivas señaladas en el documento.

17. BIBLIOGRAFÍA

ABC definición, cliente recuperado el 11 de noviembre de 2016 en:

<https://www.google.com.br/webhp?sourceid=chrome-instant&ion=1&espv=2&ie=UT>

H. Congreso nacional de Bolivia. *Ley del medicamento N° 1737* de 17 de diciembre de 1996.

Recuperado el 9 de noviembre de 2016 en:

<http://apps.who.int/medicinedocs/documents/s18028es/s18028es.pdf>

CreceNegocios, *La satisfacción del cliente*. Recuperado el 9 de noviembre de 2016 en:

<http://www.crecenegocios.com/la-satisfaccion-del-cliente/>

Ministerio de Salud y Deportes, M. d. (2012). Perfil farmacéutico del Estado Plurinacional de Bolivia

Economipedia, *Cuota de mercado recuperado* en: <http://economipedia.com/definiciones/cuota-de-mercado.html>

Espinoza, M., Maceda, A., & Rodriguez, B. (2013). *Cómo aplicar el Merchadising en las pequeñas empresas para incrementar la productividad*. Madrid: Fundación Universitaria Andaluza Inca Garcilaso.

Instituto Español de Comercio Exterior, I. E. (2012). *El mercado de los productos farmacéuticos en Bolivia*. La Paz: Embajada de España en Bolivia.

Fisher, L. (1993). *Mercadotécnica*. México: Prentice Hall Hispanoamérica.

García López, T. *Técnica de Análisis FODA*. Recuperado el 14 de enero de 2016 en <http://www.uv.mx/iiiesca/files/2013/01/foda1999-2000.pdf>.

Gestiopolis, La cadena de valor. Recuperado el 9 de noviembre de 2016 en: <http://www.gestiopolis.com/que-es-la-cadena-de-valor/>

Kotler, P., & Armstrong, G. (2004). *Marketing*. Madrid - España: Prentice Hall Hispanoamérica.

Malhortra, N. (1997). *Investigación de Mercados*. México: Prentice Hall Hispanoamérica.

Joooa - Tecnología y marketing, recuperado el 9 de noviembre de 2016 en: <https://sites.google.com/site/joooa/crm/retencion-de-clientes>

Paéz, J. A. (Enero de 2013). Tesis de Grado. *Estrategias Promocionales para el lanzamiento de sales granulados para su venta en farmacias y droguerías de la zona central de San Diego*. San Diego, Venezuela.

Raymond, H. (1986). *Desarrollo y ejecución de estrategias de mercadeo*. Bogotá: Norma.

Ryan, W. (1986). *Principios de Comercialización*. México DF: El Ateneo.

17. BIBLIOGRAFÍA

ABC Definición, *cliente*. Recuperado el 11 de noviembre de 2016 en: <https://www.google.com.br/webhp?sourceid=chrome-instat&cion=1&espv=2&ie=UT>

H. Congreso Nacional de Bolivia. *Ley del medicamento N° 1737*, de 17 de diciembre de 1996. Recuperado en: <http://apps.who.int/medicines/documents/s18028es.pdf>

CreceNegocios, *la satisfacción del cliente*. Recuperado el 9 de noviembre de 2016 en: <http://www.crecenegocios.com/la-satisfacción-del-cliente/>

Ministerio de Salud y Deportes, M.d. (2012). *Perfil farmacéutico del Estado Plurinacional de Bolivia*. La Paz Bolivia

Economipedia, *Cuota de mercado*. Recuperado el 9 de noviembre de 2016, en: <http://economipedia.com/definiciones/cuota-de-mercado.html>

Espinoza, M. Maceda, A. & Rodriguez, B. (2013). *Cómo aplicar el merchadinsing en las pequeñas empresas para incrementar la productividad*. Madrid: Fundación Universitaria Andaluza Inca Garcilaso.

Instituto Español de Comercio Exterior, I.E. (2012). *El mercado de los productos farmacéuticos en Bolivia*. La Paz: Embajada de España en Bolivia

Fisher, L. (1993). *Mercadotecnia*. México: Prentice Hall Hispanoamérica.

García López, T. *Técnica de Análisis FODA*. Recuperado el 14 de enero de 2016, en: <http://www.uv.mx/iiiesca/files/2013/01/foda1999-2000.pdf>

Gestiopolis, *La Cadena de Valor*. Recuperado el 9 de noviembre de 2016, en: <http://www.gestiopolis.com/que-es-la-cadena-de-valor/>

Kotler, P. & Armstrong, G. *Marketing*. España – Madrid: Prentice Hall Hispanoamérica.

Malhortra, N. (1997). *Investigación de Mercados*. México: Prentice Hall Hispanoamérica.

Jojooa, Tecnología y Marketing. *Retención de Clientes*. Recuperado el 9 de noviembre de 2016, en: <https://sites.google.com/site/jojooa/crm/retencion-de-clientes>

Paéz, J. A. (2013). Tesis de Grado. *Estrategias Promocionales para el lanzamiento de sales granulados para su venta en farmacias y droguerías de la zona central de San Diego*. San Diego, Venezuela.

Raymond, H. (1986). *Desarrollo y ejecución de estrategias de mercadeo*. Bogotá: Norma

Ryan, H. (1986). *Principios de Comercialización*. México DF: El Ateneo

UNIVERSIDAD AMAZÓNICA DE PANDO
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CUESTIONARIO PARA PROPIETARIO(A) DE FARMACIA

Razón social de la Farmacia o nombre del(a) Propietario(a):

.....

Ubicación (localización):

Barrio: Avenida o calle: N°.....

1. Mencione la experiencia que tiene en el rubro farmacéutico:

a) En la ciudad de Cobija: años.

b) Fuera de la ciudad de Cobija: años.

2. Usted cree que la venta de los productos farmacéuticos ha disminuido en los últimos años?

Sí No

Si la respuesta es sí, pase a la siguiente pregunta.

3. Cuáles son las razones que afectan a la disminución de ventas?

a) Incremento de la competencia

b) Venta informal de medicamentos en tiendas, mercados y ferias

c) Altos costos de transporte en la internación de medicamentos Legales

d) Precios bajos de las farmacias clandestinas

e) Falta de control por parte de las autoridades competentes

Marcar uno o varios con una "X"

4. Su farmacia ha sido promocionado por algún medio de difusión?

Nunca Siempre Algunas Veces

5. Su farmacia ofrece otros servicios complementarios?

-) Parqueo para vehículos: Si No
-) Ventas a domicilio: Si No
-) Atención médica gratuita: Si No
-) Atención profesional personal: Si No
-) Otorga descuentos especiales sobre compras: Si No

6. El stock de medicamentos de su farmacia es:

Insuficiente Suficiente Más que suficiente

7. Normalmente cómo se provee de mercancías (medicamentos) para la venta?

- a) Proveedor nacional:
- b) Proveedor internacional:
- c) Proveedor local (Pando):
- d) Compra directamente en el eje central:
(La Paz, Cbba, Sta. Cruz)
- e) Otra forma (Especificar):

Si respondió otro especificar:

8. Considera que el capital con el que usted trabaja en la farmacia es:

Suficiente Insuficiente No sabe

NOTA: El presente cuestionario tiene propósitos totalmente académicos, por lo que agradecemos infinitamente su colaboración.

**UNIVERSIDAD AMAZÓNICA DE PANDO
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

CUESTIONARIO DIRIGIDO AL CLIENTE

Propósito de la encuesta: Estimado cliente, la presente encuesta tiene el propósito de coadyuvar en la elaboración del proyecto de grado universitario, por tanto persigue fines enteramente académicos, por lo que agradecemos su colaboración.

1. Normalmente compra productos en esta farmacia?

SI NO

2. Por qué eligió usted esta farmacia para hacer sus compras?

Por la proximidad Por la variedad De medicamentos Atiende las 24 horas

Por la variedad de Otros productos Por los precios Económicos de los medicamentos

Alguna otra razón no contemplada: Indicar

3. Cómo calificaría la atención en esta farmacia?

Excelente Buena Pésima

4. En qué aspectos debería mejorar la Farmacia?

- Con entregas a domicilio
- Mejorar la atención al cliente
- Promocionar más la farmacia
- Mejorar la presentación de la farmacia
-
-

Cobija, 19 de junio de 2016

RESULTADO DE LA ENCUESTA EN FARMACIAS

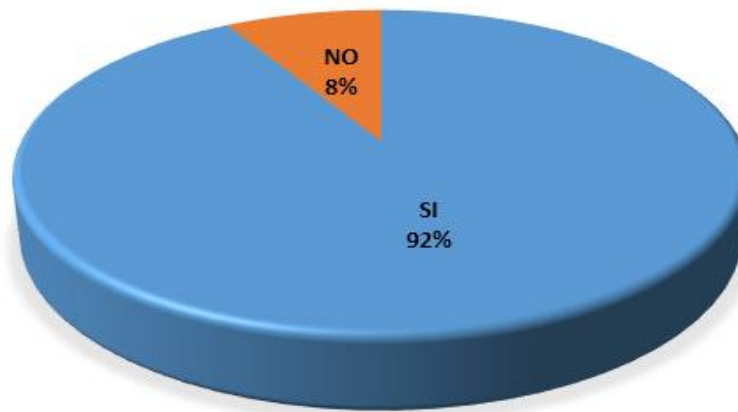


Figura 1 Porcentaje de Farmacias que consideran que las ventas bajaron
Fuente elaboración propia

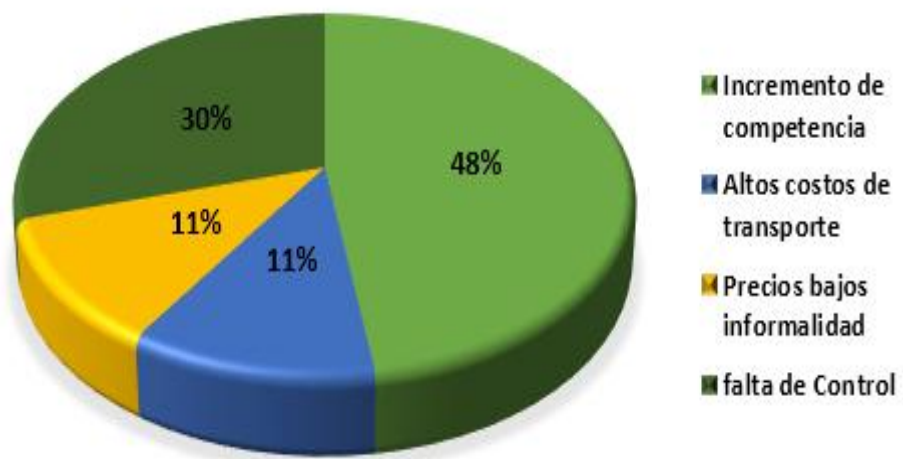


Figura 2 Causas para la disminución de ventas de medicamentos
Fuente elaboración propia

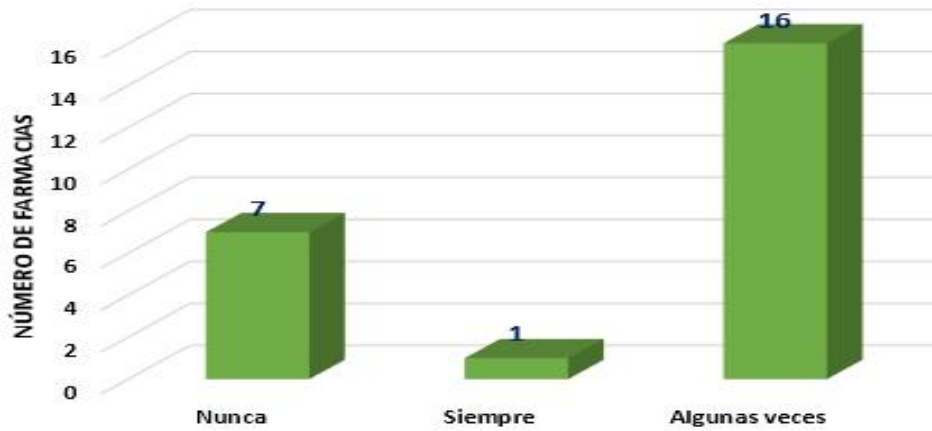


Figura 3 Frecuencia de uso de medios para promocionar ventas
Fuente elaboración propia



Figura 4 Detalle de servicios adicionales ofertados por las farmacias
Fuente elaboración propia

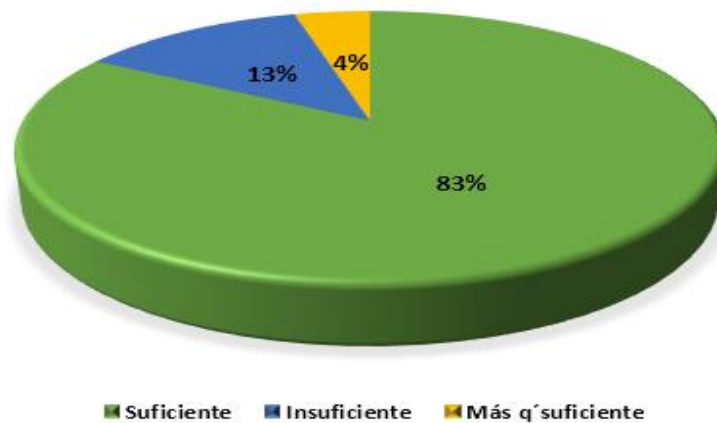


Figura 5 Stock de la farmacia según el propietario
Fuente elaboración propia

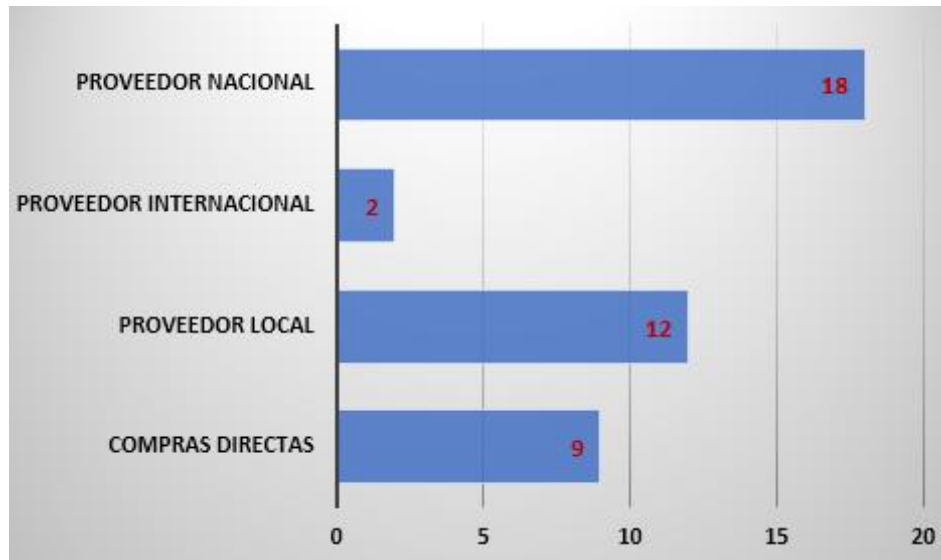


Figura 6 Formas de aprovisionamiento de mercaderías por farmacia
Fuente elaboración propia

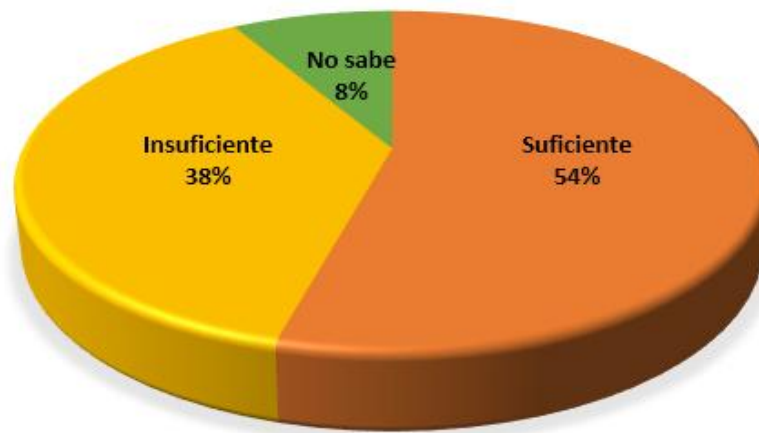


Figura 7 Cantidad de capital financiero por farmacia
Fuente elaboración propia

RESULTADO DE LA ENCUESTA A CLIENTES

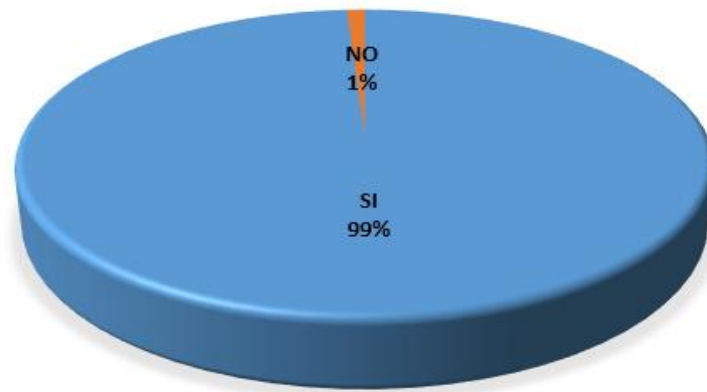


Figura 8 ¿Usted compra normalmente medicamentos en esta farmacia?
Fuente elaboración propia

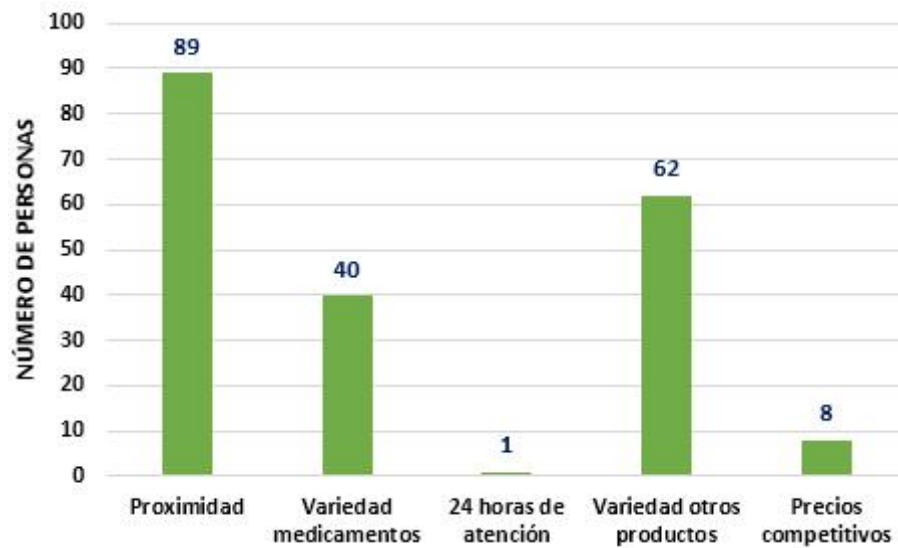


Figura 9 Razones por las que el cliente elige la Farmacia Super Farma Johann
Fuente elaboración propia

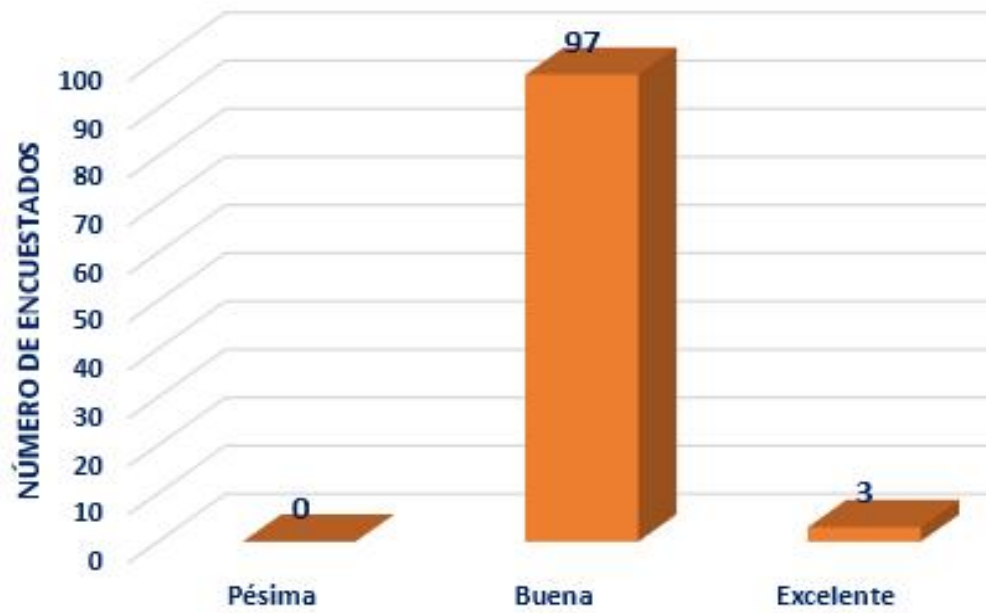


Figura 10 Calidad de atención al cliente
Fuente elaboración propia

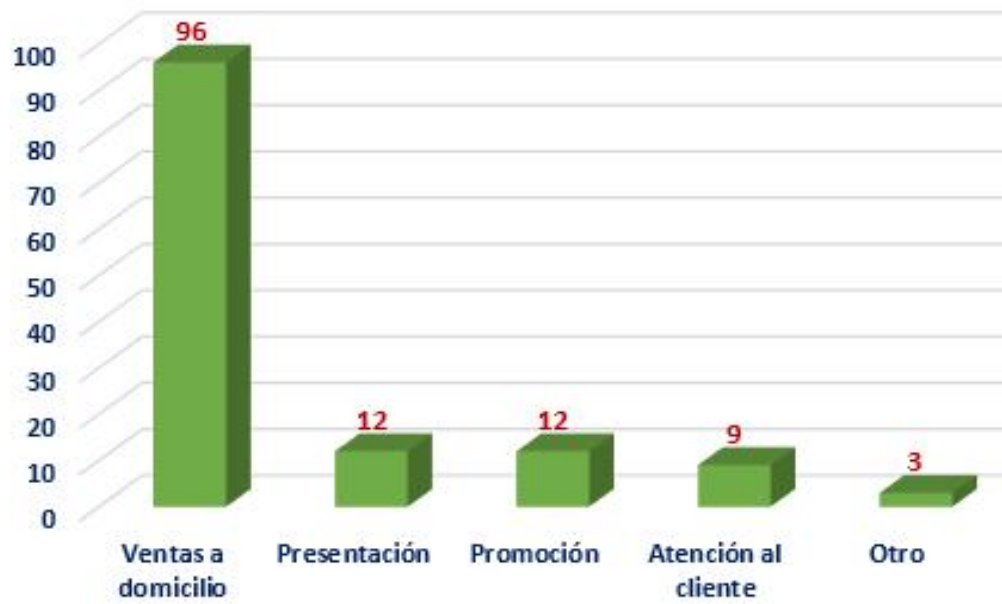


Figura 11 Aspectos a mejorar por la farmacia Super Farma Johann
Fuente elaboración propia

