

**UNIVERSIDAD DE COSTA RICA
SISTEMA DE ESTUDIO DE POSGRADO**

**PROPUESTA DE UN PLAN DE MERCADEO PARA LA CADENA DE
FARMACIAS SANTA LUCÍA (FSL) EN LA GRAN ÁREA
METROPOLITANA**

**Trabajo final de graduación sometido a la consideración de la
Comisión del Programa de Estudios del Posgrado en
Administración y Dirección de Empresas para optar al grado y título
de Maestría Profesional en Mercadeo.**

MARÍA GABRIELA SALAZAR RODRÍGUEZ

Ciudad Universitaria Rodrigo Facio, Costa Rica

2018

Dedicatoria

A Dios, a mis padres y a aquellos familiares que creyeron en mí y me han animado siempre a seguir adelante (especialmente a Ana Patricia).

Agradecimiento

A Dios antes que a nadie, por permitirme en todos los sentidos alcanzar esta nueva meta.

A mis padres, especialmente a mi madre, a quien tengo junto a mí en vida y que por tanto fue testigo fiel del esfuerzo realizado en este tiempo.

A mi prima-hermana Ana Patricia, por apoyarme siempre y creer en mí.

A los amigos y conocidos que estuvieron más cerca y que me apoyaron para la realización de este trabajo y durante esta maestría. Gracias especiales a mi amiga Laura por su gran apoyo y ayuda incondicional siempre; a mis compañeras de trabajo grupal (Ingrid y Marianne), a los profesores de la maestría que se esforzaron por preparar con afecto sus clases, y a los demás compañeros (especialmente los del énfasis) que igualmente me hicieron crecer con sus aportes y enseñanzas y pasar ratos muy agradables.

Al profesor M.A.E. Roque Rodríguez Chacón, tutor del presente trabajo final de graduación, al profesor M.A.E. Oscar Acuña Fernández, profesor y lector de la universidad y al Dr. Alonso Saborío Rodríguez, M.A.E, lector de la empresa Farmacias Santa Lucía y a sus colaboradores, por su ayuda y apoyo en este proceso.

Finalmente, a todos los que de alguna u otra forma también hicieron posible alcanzar este logro.

Este trabajo final de investigación aplicada fue aceptado por la Comisión del Programa de Estudios de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas de la Universidad de Costa Rica, como requisito parcial para optar al grado y título de Maestría Profesional en Mercadeo.

M.A.E. Roque Rodríguez Chacón

Profesor Guía Posgrado en Administración y Dirección de Empresas

M.A.E. Oscar Acuña Fernández

Profesor Lector Posgrado en Administración y Dirección de Empresas

Dr. Alonso Saborío Rodríguez, M.A.E.

Lector de la empresa Farmacias Santa Lucía

M.Sc. Ridiguer Artavia Barboza

Director Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas

María Gabriela Salazar Rodríguez

Sustentante

Tabla de contenido

Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Tabla de contenido.....	v
Resumen	xi
Lista de Cuadros y Gráficos.....	xii
Lista de Tablas.....	xv
Lista de Figuras.....	xvi
Lista de Abreviaturas.....	xvii
Introducción.....	1
Objetivos.....	3
Objetivo Principal	3
Objetivos Específicos.....	3
Capítulo I: Contextualización de la industria farmacéutica y marco teórico referente a la realización de un plan de mercadeo.	4
1.1 Contextualización de la industria farmacéutica	4
1.1.1 Reseña histórica de la ciencia de la farmacia	5
1.1.2 Surgimiento de la industria farmacéutica.....	7
1.1.2.1 Los laboratorios farmacéuticos	8
1.1.2.2 Los canales de distribución y comercialización	8
1.1.3 La industria farmacéutica a nivel mundial.....	9
1.1.3.1 La industria de los medicamentos originales y los genéricos.....	11
1.1.3.2 Los principales laboratorios farmacéuticos.....	13
1.1.3.3 Tendencias de la industria	14
1.1.3.4 Fijación de precios y márgenes de ganancia sobre medicamentos...	16
1.1.4 La industria farmacéutica en Costa Rica	16
1.1.4.1 Regulación y jurisprudencia de la industria farmacéutica en el país..	17
1.1.4.2 Distribución y comercialización en sector público	18
1.1.4.3 Distribución y comercialización en sector privado	18
1.1.4.4 Tendencias del mercado.....	18
1.2 Marco teórico.....	20
1.2.1 Mercadeo	21

1.2.2 Plan de Mercadeo	21
1.2.3 Estrategias competitivas	21
1.2.3.1 Ventaja competitiva	22
1.2.3.2 Las cinco fuerzas de Porter	22
1.2.3.3 Otras estrategias	23
1.2.4 Las 8 P´s de la mezcla de mercadeo	25
1.2.4.1 Producto	26
1.2.4.2 Precio	26
1.2.4.3 Plaza	26
1.2.4.4 Promoción	26
1.2.4.5 Personas	26
1.2.4.6 Evidencia física	27
1.2.4.7 Proceso	27
1.2.4.8 Productividad	27
1.2.5 FODA	27
1.2.6 Investigación de Mercado	28
1.2.7 Cliente	28
1.2.7.1 Manejo de relaciones con el cliente	28
1.2.8 Comportamiento del cliente	29
1.2.8.1 Necesidades del cliente	29
1.2.8.2 Satisfacción del cliente	29
1.2.8.3 Fidelidad del cliente	30
1.2.9 Marca	30
1.2.10 Posicionamiento de marca	30
1.2.11 Segmentación de mercado	31
1.2.12 Redes Sociales	31
1.2.12.1 Investigación en Redes Sociales	31
Capítulo II: Descripción de la situación actual de la cadena de Farmacias Santa Lucía y su entorno a nivel nacional	33
2.1 Aspectos generales de la empresa FSL	33
2.1.1 Antecedentes e historia	33
2.1.2 Concepto de negocio	35

2.1.2.1 Productos y servicios	36
2.1.3 Ubicación y tamaño.....	37
2.1.4 Aspectos estratégicos de la empresa	38
2.1.4.1 Misión	38
2.1.4.2 Visión.....	38
2.1.4.3 Valores y Objetivos estratégicos.....	39
2.1.5 Estructura Organizacional.....	40
2.1.5.1 Organigrama	41
2.1.5.2 Departamentos y funciones	42
2.1.5.3 Mercadeo y ventas	45
2.2 Estrategia actual de mercadeo	46
2.2.1 Situación actual de la empresa en el mercado nacional	46
2.2.2 Mezcla de Mercadeo.....	51
2.2.2.1 Producto	51
2.2.2.2 Precio	51
2.2.2.3 Plaza	51
2.2.2.4 Promoción	52
2.2.2.5 Personas	53
2.2.2.6 Evidencia física	54
2.2.2.7 Proceso	55
2.2.2.8 Productividad	55
2.3 Descripción del entorno externo	56
2.3.1 Principales competidores.....	56
2.3.2 Posicionamiento de la empresa.....	57
2.3.3 Mercado meta actual.....	57
2.3.4 Tendencias del mercado.....	58
2.3.5 Las cinco fuerzas de Porter	59
Capítulo III: Análisis de la situación actual de la Cadena de Farmacias Santa Lucía con base en la investigación de mercado.....	60
3.1 Introducción y objetivos de la investigación.....	60
Objetivo general:	60
Objetivos específicos:	61

3.2	Justificación.....	62
3.3	Metodología de la investigación.....	63
3.3.1	Tipo de Investigación	64
3.3.2	Método de investigación	64
3.3.3	Población de interés.....	65
3.3.4	Marco muestral.....	66
3.3.5	Tipo de muestreo	66
3.4	Presentación de los resultados de la investigación de mercado y análisis de la situación actual de la Cadena de Farmacias Santa Lucía.....	66
3.4.1	Clientes actuales	67
3.4.1.1	Perfil del consumidor actual de FSL	67
3.4.1.2	Razones de preferencia de los consumidores actuales de FSL	72
3.4.1.3	Hábitos de compra y consumo en FSL.....	73
3.4.1.4	Calificación de los clientes actuales de FSL.....	74
3.4.1.5	Aspectos de mejora recomendados y desaciertos mencionados en FSL	75
3.4.1.6	Conocimiento y calificación del servicio a domicilio de FSL.....	77
3.4.1.7	Preferencias de los clientes actuales para el recibo de publicidad	79
3.4.1.8	Percepción de la empresa	80
3.4.1.9	Probabilidad del cambio de marca de los clientes de FSL por otras farmacias.....	80
3.4.1.10	Lealtad según NPS (Net Promoter Score).....	81
3.4.1.11	Recomendaciones brindadas por los clientes actuales de FSL para una mejor calificación.....	82
3.4.2	Clientes potenciales	83
3.4.2.1	Perfil del consumidor potencial	83
3.4.2.2	Posicionamiento de farmacias y conocimiento de marcas en la población	85
3.4.2.3	Hábitos de compra en farmacias de clientes potenciales	87
3.4.2.4	Uso de páginas web para las compras en farmacias.....	89
3.4.2.5	Importancia de la recomendación boca a boca, los precios y la rapidez de atención para los clientes potenciales de FSL.	90
3.4.2.6	Uso y percepción del servicio a domicilio de diferentes farmacias	91

3.4.2.7 Alcance de la publicidad de la competencia y de FSL sobre los encuestados.....	92
3.4.2.8 Probabilidades de compra en farmacias adicionales a las habituales	93
3.4.2.9 Preferencias en cuanto al recibo de información publicitaria	94
3.4.2.10 Razones de preferencia de los clientes encuestados hacia determinadas farmacias	95
3.4.2.11 Insatisfacciones de los encuestados con las farmacias donde habitualmente compran.....	96
3.4.2.12 Visita de los clientes encuestados la cadena de farmacias FSL, así como su percepción de la misma.....	98
3.4.2.13 Recomendaciones de los clientes potenciales que han visitado FSL a la cadena.....	99
3.4.3 FODA	100
3.4.3.1 Fortalezas.....	101
3.4.3.2 Oportunidades.....	101
3.4.3.3 Debilidades.....	102
3.4.3.4 Amenazas	103
Capítulo IV: Desarrollo de la propuesta de plan de mercadeo para la Cadena de Farmacias Santa Lucía con base en la investigación de mercado	104
4.1 Introducción y justificación de la propuesta	104
4.2 Objetivos de la propuesta	107
4.3 Mercado meta	108
4.4 Desarrollo de la propuesta de plan de mercadeo para la cadena de Farmacias Santa Lucía	109
4.4.1 Producto	109
4.4.1.1 Inventario.....	109
4.4.1.2 Servicio a domicilio	113
4.4.1.3 Personalización del servicio.....	115
4.4.1.4 Creación de una <i>APP</i>	117
4.4.1.5 Servicio post venta.....	118
4.4.1.6 Orientación especializada	120
4.4.1.7 Sucursal virtual 24/7.....	121
4.4.2 Precio	122

4.4.3 Plaza	122
4.4.4 Promoción	123
4.4.5 Personas	126
4.4.6 Evidencia física	127
4.4.7 Proceso	127
4.4.8 Productividad.....	128
4.5 Justificación económica de la propuesta	128
4.6 Aspectos críticos para el éxito	130
Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones	131
5.1 Conclusiones.....	131
5.2 Recomendaciones.....	132
Bibliografía.....	136
Anexo 1. Top de compañías farmacéuticas que invierten más en investigación y desarrollo.....	143
Anexo 2. Cuestionario para cliente actual de FSL.....	144
Anexo 3. Cuestionario para cliente potencial de FSL.....	149
Anexo 4. Plantilla para anotación de productos faltantes o solicitados.....	156
Anexo 5. Comunicado de aranceles de arrendamiento de vehículo para el pago de kilometraje.	157
Anexo 6. Cotización de servicios para la creación de tienda virtual, aplicación y campaña de promoción y redes sociales.....	159

Resumen

El principal objetivo del presente trabajo final de graduación es proponer un plan de mercadeo para la cadena de Farmacias Santa Lucía (FSL) en la gran área metropolitana, basado en los resultados obtenidos de una investigación de mercado realizada que facultara la toma de decisiones necesarias para incrementar la participación de mercado de la empresa.

Cabe destacar que se trata de una cadena familiar de capital costarricense, que nace en 1984 con un primer local, pero que ha logrado alcanzar al día de hoy uno de los principales puestos en participación de mercado en dicho segmento. Sin embargo, la competencia en este segmento de negocio es muy significativa, y se basa principalmente en una guerra de precios que ya no es financieramente sostenible, por lo que se hace necesaria una diferenciación que les permita atraer al mayor número de clientes con el fin de subsistir y poder seguir creciendo.

FSL se ha caracterizado por ofrecer precios bajos, pero además un servicio al cliente personalizado, de calidad y profesionalismo que le llevó a ganar cada vez más clientes y a expandir sus servicios, de forma tal que en el último año incursiona en San José con la adquisición de la cadena de Farmacias Chavarría y las Farmacias Centro. La compañía cuenta con departamento de mercadeo, y por tanto, la realización de este trabajo final de graduación constituye un aporte al mismo de algunas ideas arrojadas por la investigación de mercadeo realizada.

El presente documento incluye la contextualización de la industria farmacéutica a nivel nacional e internacional, el marco teórico sobre los principales conceptos relacionados a la propuesta de un plan de mercadeo, así como la descripción detallada de la historia de la empresa y los principales aspectos de su organización. Igualmente, incluye los resultados de la investigación realizada, sobre los cuales se basa la propuesta del plan mencionado, para terminar con algunas recomendaciones y conclusiones.

Con los datos aportados por dicha investigación, y pese a que la compañía se encuentra actualmente en un periodo de recuperación por la nueva adquisición que le dificulta realizar fuertes inversiones nuevas en publicidad y mercadeo, se brinda principalmente la propuesta de fortalecimiento de su mercadeo digital, al cual se le ha restado importancia y se ha colocado en una posición relegada temporalmente. Basado en su perfil de cliente mayoritario, se proponen estrategias que les permita ofrecer una mayor variedad de productos y disponibilidad del servicio para mejorar la atención, así como aumentar la inversión y enfoque en *local marketing* en los lugares donde deben darse a conocer actualmente. Igualmente, se sugieren algunas otras herramientas para facilitar y mejorar el servicio al cliente, así como para mejorar la experiencia de compra en los locales físicos.

Lista de Cuadros y Gráficos

Cuadro 4.1 Presupuesto anual para diversas estrategias de mercadeo.....	129
Gráfico 3.1. Distribución de encuestas recopiladas por sucursal de FSL.....	67
Gráfico 3.2. Rangos de edad de los clientes encuestados en las diferentes sucursales de FSL.....	68
Gráfico 3.3. Último nivel educativo alcanzado por los clientes encuestados en las diferentes sucursales de FSL.....	69
Gráfico 3.4. Porcentaje de ocupación laboral de las personas mayores de 60 años entrevistadas en las diferentes sucursales de FSL.....	70
Gráfico 3.5. Último nivel educativo alcanzado por los clientes entre 30 y 39 años de edad encuestados en las diferentes sucursales de FSL.....	71
Gráfico 3.6. Razones de preferencia de los clientes encuestados hacia la compra frecuente en FSL respecto a otras farmacias.....	72
Gráfico 3.7. Frecuencia de compra aproximada de los clientes encuestados en la cadena de Farmacias Santa Lucía (FSL).....	73
Gráfico 3.8. Parámetros a calificar por parte de los clientes encuestados en la cadena de Farmacias Santa Lucía (FSL).....	75
Gráfico 3.9. Razones de menor preferencia de los clientes encuestados hacia la compra en FSL.....	76
Gráfico 3.10. Porcentaje de los clientes entrevistados que han utilizado o no el servicio a domicilio de la cadena FSL.....	77
Gráfico 3.11. Parámetros calificados para el servicio a domicilio de la cadena FSL por los entrevistados que lo han utilizado.....	78
Gráfico 3.12. Interés en la frecuencia por parte de los entrevistados para recibir información adicional sobre FSL.....	79
Gráfico 3.13. Medios por los cuales les interesaría a los entrevistados enterarse de la información adicional sobre FSL.....	80
Gráfico 3.14. Probabilidad de que los entrevistados cambien su compra habitual en FSL por compras en otras farmacias.....	81

Gráfico 3.15. Edades promedio de los clientes potenciales para FSL encuestados.....	84
Gráfico 3.16. Sector de trabajo de los clientes potenciales para FSL encuestados	85
Gráfico 3.17. Posicionamiento de las diferentes farmacias entre los clientes encuestados.....	86
Gráfico 3.18. Conocimiento de otras farmacias adicionales entre los clientes encuestados.....	87
Gráfico 3.19. Farmacias donde los encuestados compran frecuentemente sus medicamentos.....	88
Gráfico 3.20. Cantidad de compras de los encuestados realizadas en farmacias durante el último mes.....	88
Gráfico 3.21. Razón de visita de los encuestados a una farmacia.....	89
Gráfico 3.22. Importancia del precio en la elección de una farmacia por parte de los encuestados.....	90
Gráfico 3.23. Servicio a domicilio utilizado durante el último mes por parte de los encuestados.....	91
Gráfico 3.24. Tipo de publicidad percibida según medio y farmacia por parte de los encuestados.....	92
Gráfico 3.25. Tipo de publicidad percibida según medio y farmacia por parte de los encuestados.....	93
Gráfico 3.26. Tipo de publicidad percibida según medio y farmacia por parte de los encuestados.....	95
Gráfico 3.27. Razones por las que los entrevistados prefieren su farmacia habitual.....	96
Gráfico 3.28. Principales problemas reportados por los entrevistados en las farmacias que visitan.....	97
Gráfico 3.29. Problemas más molestos para los clientes, ocurridos en las farmacias que visitan.....	97
Gráfico 3.30. Aspectos más gustados de la cadena FSL por los clientes entrevistados que la han visitado.....	98

Gráfico 3.31. Aspectos no gustados de la cadena FSL por los clientes entrevistados que la han visitado.....99

Lista de Tablas

Tabla 3.1. Resumen de las recomendaciones brindadas por los clientes actuales de FSL para mejorar la calificación de las farmacias.....	82
Tabla 3.2. Clasificación de la lista de recomendaciones aportadas por los clientes potenciales.....	100
Tabla 4.1. Plantilla para anotación de productos faltantes o solicitados.....	113

Lista de Figuras

Figura 1.1. Volumen de ventas de la industria farmacéutica en diferentes países y áreas del mundo en 2011 con una previsión para 2020 (en miles de millones de dólares).....	10
Figura 1.2. Cuota de mercado de la industria farmacéutica a nivel mundial 2015, por región.....	11
Figura 1.3. Evolución anual del valor de las ventas de medicamentos genéricos con receta a nivel global de 2006 a 2022 (en miles de millones de dólares).....	13
Figura 1.4. Top de 15 farmacéuticas más poderosas en el mundo de acuerdo con Fortune 500.....	14

Lista de Abreviaturas

FSL	Farmacias Santa Lucía
CCSS	Caja Costarricense del Seguro Social
GAM	Gran Área Metropolitana
a.C.	Antes de Cristo
s.f.	Sin fecha
IL3-UB	Instituto de Formación Continua de Universidad de Barcelona
OTC	“ <i>Over the counter</i> ” (medicamentos de venta libre)
IMS	<i>Intercontinental Marketing Statistics</i>
CEDI	Centro de distribución
CRM	<i>Customer Relationship Management</i>
NPS	<i>Net Promoter Score</i>
APP	Aplicación digital
FV	FarmaValue

Introducción

En Costa Rica, el negocio de la industria farmacéutica involucra a muchos actores: laboratorios internacionales fabricantes de medicamentos (como lo son las compañías farmacéuticas multinacionales Pfizer, Glaxo Smith Kline y Roche), a laboratorios nacionales como Gutis y Calox, a distribuidores y comercializadores de medicamentos como lo son Cefa y Cofasa, a las farmacias independientes y a las de cadenas como Fischel, FarmaValue y Farmacias Santa Lucía (FSL), a los médicos prescriptores del país, a los visitantes médicos de dichas compañías y a todos aquellos que participan directa e indirectamente en el proceso de la venta de medicamentos, hasta que éstos llegan al cliente final.

Dicho mercado farmacéutico reparte sus negocios entre la venta pública o institucional (a través de la CCSS) y la venta privada a través de las farmacias del país, ya sean cadenas o independientes. De éstas últimas se puede decir, según lo señala Centralamericadata.com (2017), que basándose en las cifras del Colegio de Farmacéuticos, tanto las farmacias independientes como las cadenas han ido en aumento durante el último año, señalando así el potencial de crecimiento que aún tiene este mercado (Crece el negocio de las farmacéuticas, párr.1).

Este crecimiento nacional en el número de farmacias se continuará dando aún, pues los inversionistas de las más grandes cadenas aseguran que todavía el mercado no está saturado y que existen oportunidades en cuanto a ubicaciones con alta demanda de los servicios (Fallas, 2017, párr. 5). Igualmente, se ha dado una tendencia en los últimos años en la que las grandes cadenas apuestan por la estrategia de compra de competidores: el grupo Cuestamoras compró en este año la cadena de farmacias La Bomba (Fallas, 2017, párr. 20), y la cadena de Farmacias Santa Lucía adquirió la cadena de Farmacias Chavarría y algunas de las Farmacias Centro (Fernández, 2017, párr. 3).

Por otra parte, a pesar de que las farmacias independientes siguen en aumento también, les resulta más difícil a éstas mantener el modelo de bajos costos que las grandes cadenas han logrado implementar y que luchan día a día por mantener. Es

aquí donde además de este modelo de bajo costo cobran importancia otros factores como lo son la calidad en el servicio y la conveniencia. Pero retornando a las cadenas más importantes, es necesario que éstas también sobresalgan entre sí ofreciendo a los clientes algo más que un precio bajo, pues precisamente al contar con muchos puntos de ventas, pueden resultar poco atractivos para los clientes que necesitan satisfacer otras necesidades adicionales. Ello los obliga a diferenciarse mediante servicios como la calidad en la atención, tanto por parte de los dependientes como de los farmacéuticos, los servicios adicionales como la aplicación de inyectables, horarios extendidos, ubicaciones convenientes, servicio a domicilio, entre otros, que finalmente brinden una experiencia de compra agradable al cliente y logren así su fidelización.

Por esta razón, el presente proyecto de graduación tiene como objetivo desarrollar una propuesta de plan de mercadeo para la cadena de Farmacias Santa Lucía, mediante el cual se logre atraer a un mayor número de clientes potenciales a probar y reconocer el servicio que ofrecen desde su fundación en 1984 y por el cual se han caracterizado, y que es ofrecido ahora en sus nuevos locales adquiridos a lo largo del GAM por la adquisición de la cadena de Farmacias Chavarría y Farmacias Centro. Adicionalmente, se investiga cuáles son los elementos que ofrece la cadena FSL a sus clientes actuales que permitan estimular una mayor lealtad con la empresa e incentivar a ambos grupos de consumidores a utilizar la variedad de servicios que ofrece la compañía y que aportan diversos beneficios al paciente.

Lograr ese aumento en la participación de mercado de FSL antes mencionado traerá beneficios tanto a sus dueños como a sus colaboradores, permitiendo así que se abran posibles nuevas sucursales y se generen nuevas fuentes de empleo. Asimismo, se pretende incentivar con su ejemplo al resto del mercado nacional a competir brindando un servicio de calidad y bajo los estándares que han caracterizado a esta empresa familiar que ha logrado escalar tan alto.

Cabe destacar que tanto la implementación de la propuesta como de las recomendaciones quedan a discreción de la administración de FSL.

Objetivos

Objetivo Principal

Desarrollar una propuesta de plan de mercadeo para la cadena de Farmacias Santa Lucía en la gran área metropolitana, mediante una investigación de mercado que faculte la toma de decisiones para incrementar la participación de mercado de la empresa.

Objetivos Específicos

1. Contextualizar el desarrollo de la industria farmacéutica en Costa Rica y exponer el marco teórico necesario para el diseño de la propuesta del plan de mercadeo para la cadena de Farmacias Santa Lucía.
2. Describir la empresa Farmacias Santa Lucía y su coyuntura actual, incluyendo historia, características de la organización, estrategia actual de mercadeo y situación actual en el mercado nacional, mezcla de mercadeo actual y descripción del entorno.
3. Realizar un análisis de la situación actual de la cadena de Farmacias Santa Lucía a través de una investigación de campo, cuyos resultados permitan determinar las bases para el desarrollo del plan de mercadeo.
4. Desarrollar una propuesta de plan de mercadeo para la cadena de Farmacias Santa Lucía que sea acorde a la realidad de la compañía y que contribuya al incremento de su participación de mercado.
5. Presentar las conclusiones y recomendaciones derivadas del resultado de la investigación de campo.

Capítulo I: Contextualización de la industria farmacéutica y marco teórico referente a la realización de un plan de mercadeo.

En el presente capítulo se describirá brevemente el surgimiento de la industria farmacéutica a nivel mundial y nacional, desde el nacimiento de la ciencia hasta cómo se organiza actualmente la industria en cuanto a distribución, comercialización y sus tendencias de mercado, con el fin de contextualizar la cadena de Farmacias Santa Lucía y entender el desarrollo de su negocio. Igualmente se abordarán los conceptos teóricos relacionados con la elaboración del plan de mercadeo que se llevará a cabo en el presente trabajo.

1.1 Contextualización de la industria farmacéutica

Constituida por diversas organizaciones públicas y privadas, la industria farmacéutica se considera hoy en día uno de los sectores empresariales más influyentes y rentables en el mundo entero. Se dedica a la investigación, fabricación, desarrollo y comercialización de medicamentos para el tratamiento y la prevención de enfermedades humanas y animales. Gran parte de su producción corresponde a vacunas; sin embargo, la producción es tanto primaria (fabricación de materias primas químicas) como secundaria (la transformación de dichas materias primas en productos terapéuticos para uso médico). En ésta última, la preparación de fármacos dosificados incluye diversos tipos de preparados: pastillas, cápsulas, disoluciones, jarabes, supositorios, entre otros.

Como lo explica Jara (2015), en su gran mayoría, las empresas farmacéuticas son internacionales y comercializan sus productos en varios países a través de filiales. Esto conlleva en muchas ocasiones a conflictos de intereses, pues como excelentes fuentes de ingresos que son, se convierten también en elementos necesarios para el mantenimiento y/o la recuperación de la salud en la población. Sin embargo, la industria farmacéutica requiere de altos ingresos para seguir investigando y desarrollando nuevos y mejores fármacos, lo que produce en muchas ocasiones que el costo de los medicamentos sea elevado y poco accesible a todos los estratos

sociales de las comunidades. Es importante entonces, que cada país cree organismos gubernamentales que puedan decidir sobre la autorización a las compañías farmacéuticas para comercializar sus productos según criterios de calidad y seguridad para los pacientes, y así evitar abusos e irresponsabilidades en que éstas puedan incurrir.

1.1.1 Reseña histórica de la ciencia de la farmacia

El surgimiento de la ciencia de la farmacia estuvo ligado a la medicina desde épocas muy tempranas, remontándose incluso a un período comprendido entre 2 y 3 milenios a.C. en las antiguas Mesopotamia y Egipto, conocimiento que se comprueba a través de las tablillas médicas y los restos arqueológicos y papiros que se tienen de la época. En Mesopotamia ya tenían conocimiento de aproximadamente 550 productos del reino vegetal, mineral y de otras procedencias, mientras que en Egipto lograron aislar más de 700 elementos utilizados en la farmacia (Sandín, s.f.).

Por otra parte, en las antiguas Grecia y Roma, con una visión más racional que en las dos anteriores, se destacan Hipócrates (padre de la medicina moderna) y Serapión de Alejandría cuya escuela se considera precursora de la farmacología moderna. Ellos profundizaron en el estudio de los compuestos ya conocidos por las civilizaciones anteriores, además de llevar a cabo estudios toxicológicos. La escuela farmacéutica de Galeno en Roma, quien es considerado el padre de la farmacia, incluye la medicina y la farmacia clásicas (Sandín, s.f.).

En la edad media, el conocimiento farmacéutico se ve empobrecido hasta la conquista de los árabes y su influencia, quienes aportan una sofisticada expresión matemática. Avicena, segunda gran figura de la medicina, crea el Canon Medicinæ, regla y norma de toda la medicina medieval. Por otra parte en el Renacimiento, Paracelso abre camino a la farmacia moderna recopilando por primera vez todos los remedios en manuscritos en las farmacopeas renacentistas, y en el período barroco surgen dos tipos de medicamentos: los tradicionales o galénicos y los

medicamentos químicos; además se desarrolla la química farmacéutica (Sandín, s.f.).

Así al llegar a la edad moderna, se tiene el periodo de la Ilustración, conocido como el Siglo de las Luces o Siglo de la Razón, en donde se descubre la primera vacuna (viruela) y se autorizan los remedios secretos regulados por el Protomedicato, pasando luego al siglo XIX que inicia la industrialización y dará origen a la industria farmacéutica que hoy conocemos.

En Costa Rica, según la historia contenida en la página web de la Facultad de Farmacia de la Universidad de Costa Rica, “el florecimiento como profesión se produjo en el siglo XIX, pero con un ligamen estrecho, al punto que la mayoría de las boticas estuvieron regentadas por médicos” (Facultad de Farmacia de la Universidad de Costa Rica, s.f.). Se comenta que el jefe de estado, don Braulio Carrillo, fue quien promulgó en 1841 el decreto para autorizar a los médicos y cirujanos por un periodo de dos años a tener una botica y despachar en ella, cuya finalidad era que enseñaran la ciencia de la farmacia a jóvenes aprendices, bajo inspección inmediata de la autoridad política local.

En 1843, el Dr. José María Castro Madriz crea por ley la Universidad de Santo Tomás; y casi seis años más tarde, en 1849, abre en dicha universidad la Cátedra de Farmacia, la cual tuvo que ser cerrada posteriormente debido a la falta de interés de los estudiantes por las ciencias aplicadas. Ese mismo año, por la escasez de farmacéuticos, el Dr. Castro Madriz autorizó a los médicos la tenencia de las farmacias mientras se llegara a contar con cinco de ellos en todo el país.

A pesar de ello, los médicos tuvieron que seguir ejerciendo las labores y transmitiendo sus conocimientos en el campo a jóvenes con cierto grado de instrucción hasta que se fundó el Hospital San Juan de Dios, en donde se impartió la enseñanza de la farmacia por varios años hasta la fundación de la Escuela de Farmacia en 1897 (Facultad de Farmacia de la Universidad de Costa Rica, s.f.).

En 1902, año en que se crea el Colegio de Farmacéuticos, la Escuela de Farmacia deja su dependencia de la Facultad de Medicina, Cirugía y Farmacia y pasa a estar a cargo del Colegio hasta la creación de la Universidad de Costa Rica en 1940, en donde se constituye como Facultad de Farmacia.

1.1.2 Surgimiento de la industria farmacéutica

La industria farmacéutica surge a partir de una serie de actividades relacionadas con la obtención de sustancias que se utilizaban en medicina (Carballo, 2009). A inicios del siglo XIX, los boticarios, químicos o dueños de herbolarios recogían localmente sus propias plantas y las secaban, o las compraban a especieros que las traían de otros continentes. Adicionalmente comerciaban con productos que tenían fines medicinales como el opio persa o la quina peruana. Los productos químicos sencillos los compraban a comerciantes para la preparación de otros más complejos, y de esos preparados vendían el excedente de sus necesidades a otros colegas.

Fue así que, en 1820, el químico francés Joseph Pelleterier logró aislar el alcaloide activo de la corteza de la quina llamado quinina, así como posteriormente otros más (la atropina y la estriknina), y es quien, de esta forma, en conjunto con otros investigadores logró normalizar varios medicamentos y extraer de forma comercial sus principios activos. Seguidamente los detalles se difundieron en las farmacopeas y esto obligó a los fabricantes a abrir sus propios laboratorios (Carballo, 2009).

De la misma forma, el aumento en el uso de los productos para tinción (colorantes o tintes sintéticos) aceleró el progreso de la bacteriología y la histología; y estimuló el estudio de la química orgánica al dar paso a la investigación de nuevas medicinas. Una de ellas, el primer fármaco sintético, fue la acetofenidina comercializada en 1885 como analgésico; de esta se originó el paracetamol. El segundo fármaco sintético importante (el ácido acetilsalicílico) fue comercializado en 1897.

Como dato adicional importante en la industria farmacéutica fue la creación en 1910 del primer medicamento que curó la sífilis, una enfermedad infecciosa que causaba

gran mortalidad. Este compuesto fue el derivado del arsénico número seiscientos seis: la arsfenamina, comercializada a nivel mundial con el nombre comercial *salvarsán* (Carballo, 2009).

Más adelante se inventan la penicilina y otros antibióticos, antihistamínicos y muchos más, incluyendo a la talidomida, que fue infame a finales de la década de los años cincuenta por las malformaciones fetales que causaba al utilizarse en mujeres embarazadas para tratar la depresión.

Es así como la industria farmacéutica actual continúa creciendo e innovando, y genera cada día nuevos medicamentos para mejorar la salud y la calidad de vida de la población mundial. Adicionalmente continúan aumentando los millonarios ingresos económicos de la industria y los dilemas morales y éticos que se generan desde la etapa de investigación y desarrollo hasta en la comercialización de los medicamentos.

1.1.2.1 Los laboratorios farmacéuticos

Se conoce como laboratorio farmacéutico a “aquellas personas físicas o jurídicas que, previamente autorizadas por la administración competente, fabriquen de forma industrial medicamentos o participen en alguna de sus fases, tales como el envasado, acondicionamiento, presentación para su venta o comercialización” (Sigre, s.f.).

A nivel mundial, las compañías farmacéuticas son creadas en diferentes países por grupos de empresarios o profesionales, varios de ellos farmacéuticos. Muchos de los laboratorios actuales se crearon alrededor de la época de la segunda guerra mundial, a raíz del surgimiento de la industria química como ya se mencionó.

1.1.2.2 Los canales de distribución y comercialización

Con respecto a la distribución y comercialización de los diferentes tipos de fármacos, cada país requiere el cumplimiento de diversas normas, leyes y/o reglamentos. Además, si el producto es importado debe cumplir con ciertos

requisitos establecidos, que aplican también para productos innovadores desarrollados dentro de la región donde se encuentre el fabricante.

A nivel mundial, desde hace décadas, cada estado tiene además sus distribuidores específicos regulados con el fin de controlar calidad, manejo, empaque, etiquetado y distribución de los medicamentos. Si no existieran los distribuidores mayoristas sería difícil comercializar diariamente la gran cantidad de medicamentos existentes en cada mercado en los cientos o miles de puntos de venta o expendio.

1.1.3 La industria farmacéutica a nivel mundial

A pesar de la competencia, el crecimiento de la industria farmacéutica a nivel global es importante. El vencimiento de patentes, la creciente inversión en investigación y desarrollo, la creación de nuevos fármacos, la inversión en tecnología, la fusión de importantes laboratorios, entre otras cosas, afectan el panorama de la industria a nivel mundial, tanto positiva como negativamente. Los laboratorios deben responder ante el mercado, sobre todo los más poderosos del sector.

Datos aportados por Statista (2017a) en su página web, muestran por ejemplo el volumen de ventas proyectado de la industria farmacéutica en diferentes países y grupos de países del mundo para el año 2020 (Figura 1.1).

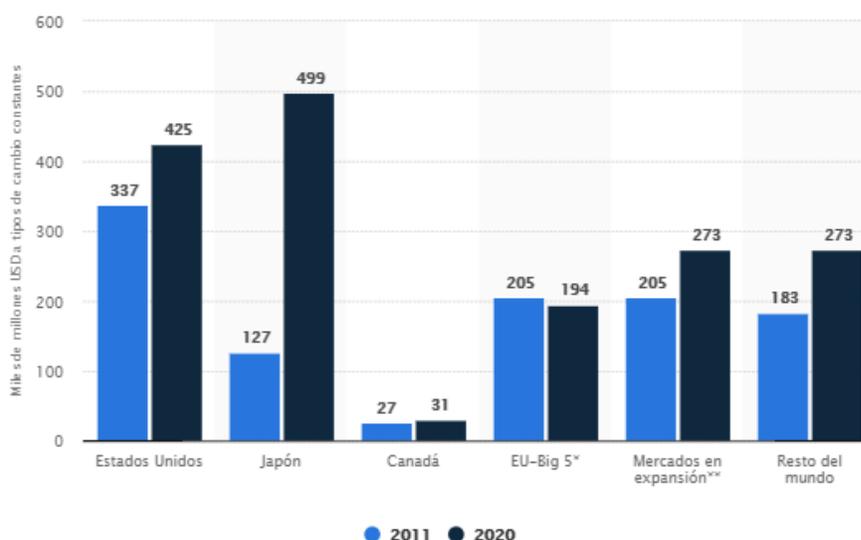


Figura 1.1. Volumen de ventas de la industria farmacéutica en diferentes países y áreas del mundo en 2011 con una previsión para 2020 (en miles de millones de dólares).

Fuente: Statista. (2017a). Volumen de ventas de la industria farmacéutica en diferentes países y áreas del mundo en 2011 con una previsión para 2020 (en miles de millones de dólares). El portal de estadísticas. España.

En cuanto a Latinoamérica y según la misma fuente, para el año 2015 se registró un crecimiento del 19% en las ventas del sector en comparación con el año anterior (Statista, 2017b). El volumen de ventas a nivel mundial para ese mismo año desglosado por regiones, muestra cómo la Unión Europea facturó más de 200.000 millones de euros en este sector. Sin embargo, Norteamérica fue la región que más facturó, con más de 400.000 millones de euros, seguida de Asia, África y Australasia. Latinoamérica, por su parte, aunque creció en su región, fue la que menos facturó en el año 2015, con tan sólo 66.000 millones de euros (Statista, 2017c).

En la Figura 1.2, se muestra la cuota de mercado por región de la industria farmacéutica en el año 2015. En este año, América del Norte obtuvo una cuota de mercado de casi el 50% sobre el total de las ventas de la industria farmacéutica a nivel mundial (Statista, 2017d).

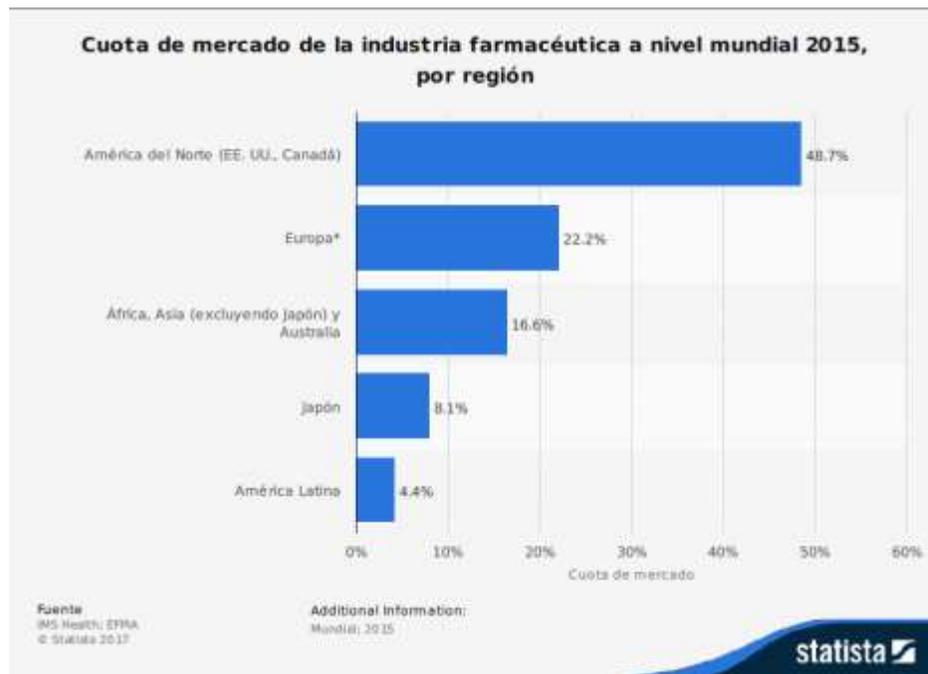


Figura 1.2. Cuota de mercado de la industria farmacéutica a nivel mundial 2015, por región.

Fuente: Statista. (2017d). Cuota de mercado de la industria farmacéutica a nivel mundial 2015, por región. El portal de estadísticas. España.

Por otra parte, los datos sobre la evolución del volumen de ingresos de la industria farmacéutica a nivel mundial desde el año 2001 hasta el 2015 muestra cómo los ingresos en este sector se incrementaron progresivamente hasta llegar a superar el billón de dólares en los años 2014 y 2015, lo que supone alrededor de 682 millones de dólares más que en el año 2001 (Statista, 2017e).

1.1.3.1 La industria de los medicamentos originales y los genéricos

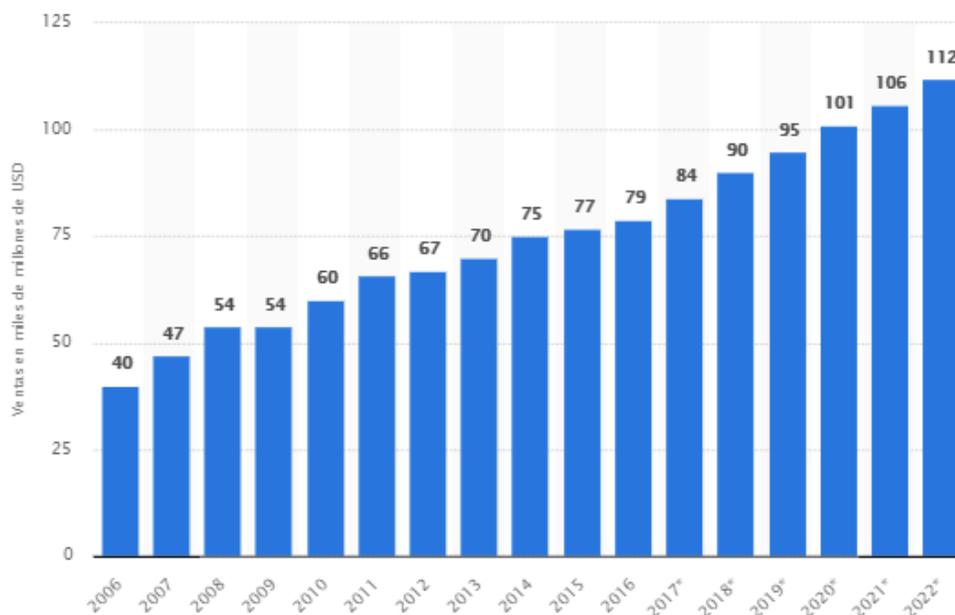
Es ampliamente conocido que la competencia en la industria farmacéutica es muy alta. Los principales laboratorios buscan la diferenciación de sus productos originales y la creación de medicamentos innovadores y con mayor potencial, mientras que por otra parte, el vencimiento de sus patentes incrementa el número de empresas que fabrican medicamentos genéricos, con los que deben competir. Esto último debido a que los fármacos genéricos tienen un costo mucho menor

porque la molécula ya fue creada por otro, es decir, no deben invertir lo mismo en investigación y desarrollo como el que la desarrolló (Garabato, 2013).

Generalmente, las patentes para los medicamentos otorgadas en la mayoría de los países expiran entre los 10 y los 15 años. La industria farmacéutica es la principal impulsora de la extensión del sistema de patentes, pues lo invertido en investigación y desarrollo debe ser lo más redituable posible al cabo del vencimiento de la misma.

Al desarrollarse por primera vez un producto se le asigna una marca registrada al producto y un nombre genérico oficial que es de propiedad pública, correspondiente al nombre químico de la molécula. Una vez que la patente expira, cualquier empresa que cumpla con los requisitos del organismo regulador tiene acceso a la composición del producto y puede fabricar y comercializar el mismo medicamento con el nombre genérico (Garabato, 2013).

La estadística de Statista (2017f) muestra en la siguiente figura la evolución anual del valor de las ventas de medicamentos genéricos con receta a nivel global de 2006 a 2022. En el año 2016, las ventas de medicamentos genéricos con receta generaron aproximadamente 79.000 millones de dólares. Se estima que para el año 2022 dicha cifra se incrementará hasta llegar a situarse en torno a los 112.000 millones de dólares estadounidenses.



© Statista 2017

Figura 1.3. Evolución anual del valor de las ventas de medicamentos genéricos con receta a nivel global de 2006 a 2022 (en miles de millones de dólares).

Fuente: Statista. (2017 f). Evolución anual del valor de las ventas de medicamentos genéricos con receta a nivel global de 2006 a 2022 (en miles de millones de dólares). *El portal de estadísticas. España.*

1.1.3.2 Los principales laboratorios farmacéuticos

Según Xirau (2015), los quince laboratorios farmacéuticos más grandes del mundo son, en orden descendente: Johnson & Johnson, Pfizer, Novartis, Merck & Co, Roche, Sanofi, Bayer, GlaxoSmithKline, Amgen, McKesson, Gilead Sciences, Teva Pharmaceutical, AstraZeneca, Abbott Laboratories y Eli Lilly & Co.

Datos más actualizados son provistos por Ideaspharma (3 de agosto, 2017), que detalla las quince farmacéuticas con más poder en el mundo según el ranking anual de la revista Fortune en su lista Fortune Global 500 de la manera como se muestra en la Figura 1.4.

POSICIÓN 2018	POSICIÓN 2017	FARMACÉUTICA	INGRESOS \$MILLONES USD	CAMBIO EN INGRESOS	BENEFICIOS \$MILLONES USD	BIENES \$MILLONES USD
91	86	China Resources National	\$75,776	-1.0%	\$2580.2	\$158,291
103	97	Johnson & Johnson	\$71,890	2.8%	\$16,540.0	\$141,208
167	169	Roche	\$53,427	2.0%	\$9,719.9	\$75,609
188	173	Pfizer	\$52,824	8.1%	\$7,219.0	\$171,615
185	174	Bayer	\$52,589	0.3%	\$5,010.6	\$86,731
175	186	Novartis	\$49,436	-3.1%	\$8,712.0	\$130,124
205	190	Sinopharm	\$47,810	7.9%	\$504.0	\$36,767
233	240	Sanofi	\$41,376	-0.2%	\$5,207	\$110,380
246	255	Merck	\$39,807	0.8%	\$3,920	\$95,377
278	273	OSK	\$37,642	3.0%	\$1,230.9	\$72,985
316	358	Gilead	\$30,390	-6.9%	\$13,501	\$58,977
460	429	AbbVie	\$25,638	12.2%	\$5,933.0	\$66,099
435	470	Astra Zeneca	\$23,002	-6.9%	\$3,499.0	\$82,546
487	471	Amgen	\$22,991	6.1%	\$7,722	\$77,626
--	496	Teva	\$21,903	11.5%	\$329.0	\$92,890

Figura 1.4. Top de 15 farmacéuticas más poderosas en el mundo de acuerdo con Fortune 500

Nota. Fuente: Ideaspharma. (3 agosto, 2017). Las 15 farmacéuticas con más poder en el mundo.

Es importante destacar que este *ranking* toma en cuenta las ganancias, los activos finales al cierre fiscal y el número de empleados (o un promedio) anuales.

1.1.3.3 Tendencias de la industria

Una de las críticas más fuertes hacia la industria farmacéutica es el alto costo de los medicamentos ante la necesidad de nuevas técnicas, el desarrollo de nuevas moléculas más complicadas y la necesidad de tecnología más costosa, que hacen que los costos sean aún más elevados. Los gobiernos se preocupan cada vez más ante el envejecimiento de la población y el aumento en los padecimientos, el acceso

a los medicamentos y las patentes de los mismos; sin embargo, los críticos del sector aseguran que por el contrario, esa tecnología más eficiente y la automatización en los procesos, han permitido disminuir los costos de manera significativa.

Por otra parte, las tendencias de la industria a nivel mundial han arrojado fusiones de importantes compañías farmacéuticas, con lo cual se ha disminuido también la mano de obra. Actualmente, dentro de los mayores costos que tienen las compañías farmacéuticas son los derivados del mercadeo, patentes y gastos administrativos.

Según datos publicados por Ideaspharma (3 de agosto, 2017), algunos de los presentes en la lista Fortune 500 se encuentran apostando en la inversión en investigación y desarrollo como un retorno sumamente importante para las farmacéuticas. En conjunto, las cinco primeras farmacéuticas (Roche, Merck, Novartis, Pfizer y J&J) han aumentado su inversión en 5 mil millones de 2015 a 2016. En el Anexo 1 del presente documento se adjunta la lista de inversión de las farmacéuticas.

En otro sentido, según opina Pujol (2016), miembro de la Junta de Gobierno de la Real Academia de Farmacia de Cataluña y director del programa de cursos para la industria farmacéutica de IL3-UB, la competencia en este mercado se divide en tres categorías de carrera: los laboratorios innovadores compiten en la de fondo; los de genéricos y de biosimilares compiten en la de media distancia; y los fabricantes de OTC y complementos nutricionales compiten en la de corta distancia. Todos con el fin de agilizar sus nuevos desarrollos y lanzamientos, mejorar la productividad de sus operaciones y generar mayor valor en toda la cadena del producto.

Según el Dr. Pujol, las compañías buscan más transparencia en sus productos, mayor selectividad de las enfermedades que alivian, fomentar la creatividad e innovación, más inversión en genética, genómica, biomedicina y biotecnología, estrategias de inversión mejor definidas y consolidar redes de colaboración con el sector educativo, gubernamental, legislativo y civil.

1.1.3.4 Fijación de precios y márgenes de ganancia sobre medicamentos

La fijación de precios y márgenes de ganancia dependen de cada país y de cada producto, sin embargo, existen países que tienen un alto grado de regulación a nivel de gobiernos locales. El precio de un producto sin regulación puede variar significativamente entre una región y otra, incluso entre un establecimiento cercano y otro. Los países que ejercen mayor regulación directa o indirectamente, son los de América del Norte, Canadá y muchos de los europeos.

Canadá, Francia, Alemania, Japón, Inglaterra y Estados Unidos producen el 59% de los ingresos de la industria farmacéutica a nivel global, y por ello buscan la manera de demostrar la efectividad de sus medicamentos para evitar que se les imponga un precio bajo. Sin embargo, en ocasiones los acuerdos no se cumplen y resultan insuficientes para ser considerados como un mecanismo operativo e institucionalizado (Garabato, 2013).

La fijación de precios es un proceso complejo e imprescindible para la toma de decisiones de consumidores y productores, ya que involucra a todos los participantes de la cadena de valor. Para ello se toma en consideración aspectos como la dependencia del consumidor al medicamento y el proceso, aspectos económicos de elasticidad de la demanda, potenciales sustitutos, los actores involucrados en la recomendación del producto, la oferta, el laboratorio fabricante, las estrategias de diferenciación del producto, los distribuidores, entre otros (Garabato, 2013).

1.1.4 La industria farmacéutica en Costa Rica

En Costa Rica, el negocio de la industria farmacéutica involucra a muchos actores: laboratorios internacionales fabricantes de medicamentos (como lo son las compañías farmacéuticas multinacionales Pfizer, Glaxo Smith Kline y Roche), a laboratorios nacionales como Gutis y Calox, a distribuidores y comercializadores de medicamentos como lo son Cefa y Cofasa, a las farmacias independientes y a las de cadenas como Fischel, FarmaValue y Farmacias Santa Lucía (FSL), a los

médicos prescriptores del país, a los visitantes médicos de dichas compañías y a todos aquellos que participan directa e indirectamente en el proceso de la venta de medicamentos, hasta que éstos llegan al cliente final.

Dicho mercado farmacéutico reparte sus negocios entre la venta pública o institucional (a través de la CCSS) y la venta privada a través de las farmacias del país, ya sean cadenas o independientes. Según lo señala Centralamericadata.com (2017), basándose en las cifras del Colegio de Farmacéuticos, tanto las farmacias independientes como las cadenas han ido en aumento durante el último año; lo anterior denota el potencial de crecimiento que aún tiene este mercado (Crece el negocio de las farmacéuticas, párr.1).

Este crecimiento nacional en el número de farmacias continuará, pues los inversionistas de las más grandes cadenas aseguran que el mercado no está saturado y que existen oportunidades en ubicaciones con alta demanda de los servicios (Fallas, 2017, párr. 5). Igualmente, se ha dado una tendencia en los últimos años en la que las grandes cadenas apuestan por la estrategia de compra de competidores: el grupo Cuestamoras compró en este año la cadena de farmacias La Bomba (Fallas, 2017, párr. 20), y la cadena de Farmacias Santa Lucía adquirió la cadena de Farmacias Chavarría y las Farmacias Centro (Fernández, 2017, párr. 3).

1.1.4.1 Regulación y jurisprudencia de la industria farmacéutica en el país

En nuestro país, la actividad farmacéutica se intenta regular desde el año 1857 mediante la creación de un ente encargado el Protomedicato. Esto debido a que durante todo el periodo en el que no se impartía la ciencia de la farmacia como tal, dichos conocimientos estaban a cargo de médicos y de empíricos. Sin embargo, sus resultados no fueron satisfactorios y no fue hasta el año 1902, con la creación del Colegio de Farmacéuticos, que se dan los primeros pasos en contra de los empíricos. Y es hasta 1923 que se aprueba la “Ley sobre Protección de la Salud Pública”, y en 1926 que se establece la “política de Salubridad Pública”.

Adicionalmente, en 1929, se crea el nuevo “Reglamento de Boticas y Droguerías”; en 1954, la aprobación del “Código Sanitario” y en 1945, el “Reglamento de Establecimientos Farmacéuticos”. Al expandirse el consumo masivo de medicamentos de patente, el colegio creó una oficina para inscribir los medicamentos producidos en el país y los extranjeros, la cual se adscribe hoy día al Ministerio de Salud Pública (Fumero, 1997).

1.1.4.2 Distribución y comercialización en sector público

El sector público de nuestro país relacionado con medicamentos sostiene como su principal actor a la Caja Costarricense del Seguro Social (CCSS). Sin embargo, para el alcance de este trabajo final de graduación no se profundizará en este aspecto, pues la comercialización de los fármacos en esta entidad está regulada en su gran mayoría por licitaciones públicas.

Además, se prohíbe la visita médica a los centros de atención de la salud de la CCSS y cualquier tipo de comercialización que genere conflictos éticos y de intereses. La distribución (de compras por licitación) se hace en la mayoría de los casos directamente a la farmacia del almacén central del Seguro Social.

1.1.4.3 Distribución y comercialización en sector privado

En nuestro país, la distribución a nivel privado se da principalmente entre tres distribuidores mayoritarios, a saber: Corporación Cefa, Cofasa y Grupo Farmanova Intermed (GFI), quienes abarcan la gran mayoría del mercado de la distribución farmacéutica. La minoría restante corresponde a pequeñas distribuidoras que no distribuyen a la totalidad o gran mayoría de los productos del mercado, están zonificadas o tienen alguna relación estrecha con algún laboratorio.

1.1.4.4 Tendencias del mercado

En nuestro país, tanto el número de farmacias independientes como el de las pertenecientes a cadenas, sigue en aumento. Sin embargo, las primeras tienen mayores dificultades para mantener el modelo de bajos precios y costos que las

grandes cadenas han logrado implementar y que luchan día a día por mantener, por lo que muchas de ellas acaban cerrando sus puertas mientras otras nuevas surgen. Es aquí donde además de este modelo de bajo costo cobran importancia otros factores como lo son la calidad en el servicio y la conveniencia.

Es igualmente necesario para las cadenas más importantes sobresalir entre sí al ofrecer algo más que un precio bajo, pues precisamente al contar con muchos puntos de venta, pueden resultar poco atractivas para los clientes que necesitan satisfacer otras necesidades adicionales.

Lo anterior las obliga a diferenciarse mediante el valor agregado que producen cosas como la calidad en la atención, tanto por parte de los dependientes como de los farmacéuticos y los servicios adicionales como la aplicación de inyectables, horarios extendidos, ubicaciones convenientes, servicio a domicilio, entre otros, que finalmente brinden una experiencia de compra agradable al cliente y logren así su fidelización.

De acuerdo a los datos aportados por el gerente comercial de la cadena de Farmacias Santa Lucía, el número de farmacias declaradas por el Colegio de Farmacéuticos a enero del 2017, es de 1107 (Saborío, A., 24 de noviembre de 2017). Según la consulta realizada al Colegio de Farmacéuticos, este número corresponde actualmente a 1188 (Obando, P., Colegio de Farmacéuticos, 23 de abril de 2018). Su distribución porcentual en el mercado al cuarto trimestre del 2016 rondaba el 52% para farmacias independientes y el 48% para farmacias pertenecientes a cadenas. Según lo comenta Saborío, que contrario a lo que se ha publicado en algunos periódicos nacionales, las ventas de la industria de farmacias (*retail*) han decrecido aproximadamente un 5% en el último año.

De acuerdo a lo anterior no cabe pensar que se da un aumento en el número de establecimientos mientras existe un decrecimiento en las ventas; sin embargo, un mayor número de establecimientos independientes nuevos que apenas entran a competir al mercado podrían disfrazar la situación, así como lo podrían hacer las

expectativas generadas por la compra o adquisición de algunas cadenas por parte de los principales actores del mercado.

Por otra parte, las tendencias en la distribución del mercado nacional apuntan a un establecimiento de mejores relaciones comerciales por parte de los laboratorios con las cadenas de farmacias principales, obviando los distribuidores intermedios. Es decir, muchos laboratorios farmacéuticos están negociando con las cadenas para venderles directamente sus productos, disminuyendo así sus costos de distribución, y así poder otorgar mejores precios al cliente intermediario y final, además de conseguir mejores negociaciones para ambas partes. En este sentido, la tecnología también ha sido de gran ayuda, pues ha facilitado el manejo de dichas relaciones con los clientes.

Todo esto resume la guerra de precios y costos que se da debido a la gran competencia existente y la necesidad de atraer al cliente final que busca precios bajos. La estrategia ha sido riesgosa, pues ahora es necesario contar con una alta participación de mercado que permita disminuir el precio de los medicamentos a niveles en donde se reduce significativamente la utilidad.

En Costa Rica, la Comisión de la Promoción de la Competencia (Coprocom) intenta evitar en cierta forma que se realicen prácticas monopolísticas en el país, dado que pueden resultar perjudiciales para la supervivencia de muchos actores de la industria y para la población en general.

1.2 Marco teórico

Para el desarrollo del presente trabajo y con el fin de dar sustento teórico al mismo se exponen los principales conceptos que se desarrollarán a lo largo del proyecto y que se encuentran relacionados con la investigación de mercado a realizar y la elaboración de un plan de mercadeo para la empresa FSL (Farmacias Santa Lucía).

1.2.1 Mercadeo

El primer y más general término es el de “**mercadeo**”, mejor conocido como “marketing”. Según lo menciona Calderón (2002), el marketing ha sido definido por la Asociación Americana de Marketing como el proceso de planear, ejecutar, fijar precios, promocionar y distribuir ideas, bienes y servicios con el fin de realizar intercambios que satisfagan las metas de los individuos y las organizaciones. Es un conjunto de técnicas que se ejecuta incluso desde antes de la producción de un bien, pues su finalidad no es solo vender el producto o servicio.

Según lo describe la misma autora (Calderón, 2002), el concepto de marketing o mercadeo tiene dos bases fundamentales: la empresa debe orientarse al cliente, a su vez que crea un negocio lucrativo. La satisfacción del deseo de los clientes debe ser la justificación económica y social de la existencia de una compañía. Calderón cita la definición más simple y clara, efectuada por el autor Jay C. Levinson en un libro publicado en 1985 que se titula *Guerrilla Marketing*: “Mercadeo es todo lo que se haga para promover una actividad, desde el momento que se concibe la idea, hasta el momento que los clientes comienzan a adquirir el producto o servicio en una base regular”.

1.2.2 Plan de Mercadeo

Por otra parte, un **plan de mercadeo** o plan de *marketing* es la herramienta central que se utiliza para dirigir y coordinar el esfuerzo de marketing, el cual opera en dos niveles: táctico y estratégico (Kotler y Keller, 2012, p.36). El nivel estratégico establece los mercados meta y la propuesta de valor de la compañía, mientras que el nivel táctico especifica las tácticas de mercadeo relacionadas con la mezcla de marketing (producto, precio, plaza y promoción cuando se trata de bienes).

1.2.3 Estrategias competitivas

Las estrategias competitivas se pueden definir como aquellas actividades o acciones dentro del plan de mercadeo que abordan sólo las especificidades del plan

para competir con éxito, tales como sus medidas específicas para complacer a los clientes, sus acciones de ofensiva y las de defensiva para contrarrestar las de los rivales, sus respuestas a las condiciones que prevalezcan en el mercado en el momento, sus iniciativas para fortalecer su posición en el mercado y la clase específica de ventaja competitiva que pretende obtener (Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland, 2012, p.131).

Existen diferentes estrategias competitivas que una compañía puede utilizar para lograr diferenciarse entre sus competidores pero debe definirse claramente si el objetivo comercial es amplio o limitado y si la ventaja que se persigue está vinculada a costos bajos o a diferenciación de producto; igualmente, ninguna será igual a la de su competencia aunque se basen en los mismos principios.

1.2.3.1 Ventaja competitiva

Para FSL es muy importante contar con clientes satisfechos que recomienden sus farmacias a otros a través del “boca en boca”; generalmente es más confiable una recomendación de este tipo que la que se ve en una valla publicitaria o en un anuncio en redes sociales. Especialmente porque la recomendación a otros se basaría generalmente en los servicios de calidad de brindan y en los precios justos, reforzándolos como pilares del negocio.

Estas características se consideran precisamente **ventajas competitivas** que tiene la cadena, la cuáles se establecen como estrategias de diferenciación para crear una marca fuerte y evitar caer en la trampa de los productos de uso masivo. Una ventaja competitiva es “la habilidad de una empresa para desempeñarse de una o más maneras que sus competidores no pueden o no desean igualar” (Kotler y Keller, 2012, p.289).

1.2.3.2 Las cinco fuerzas de Porter

Las cinco fuerzas de Porter se refieren a un modelo aplicado en el mundo del marketing como un gran concepto de negocios, que sirve para maximizar los

recursos y superar a la competencia. El primer paso para implementar la estrategia de Porter requiere el desarrollo de la visión de la empresa, para que una vez establecida se elabore la estrategia necesaria para cumplir con la visión, tomando en cuenta desde los factores cuantitativos y cualitativos hasta lo más abstracto como el poder y la jerarquía de una organización.

El fin último de este modelo es realizar un análisis completo de la empresa por medio de un estudio de la industria en ese momento para compararla con otra(s), con la intención de utilizar la estrategia competitiva y determinar la rentabilidad de la empresa a largo plazo (Riquelme, 2015).

1.2.3.3 Otras estrategias

Otras estrategias competitivas utilizadas en las empresas dependen del objetivo comercial y la ventaja que se busque. CreceNegocios (2014) nos menciona algunas de las estrategias competitivas más usadas, como son las siguientes:

- 1) La **integración hacia atrás**, que se resume en lograr mejores condiciones de por lo menos uno de sus proveedores. Se recomienda utilizarla cuando los proveedores de la empresa son poco confiables, cuando sus precios son demasiado elevados, cuando la cantidad de los mismos es poca en comparación al número de competidores (por lo que adquirirlos podría convertirse en una ventaja competitiva, cuando se tienen los recursos necesarios para suministrar los insumos que necesita la empresa, y/o cuando los proveedores consideran que entrar en su negocio podría ser una buena oportunidad, pues cuentan con elevados márgenes de ganancias.
- 2) La **Integración horizontal**, que busca adquirir o tener mayor control de los competidores. Esto puede darse mediante la adquisición de parte de su competencia, y se recomienda en casos en los que la fusión con ella podría significar un aumento de las economías de escala, o cuando su adquisición podría significar una ventaja competitiva ante los demás competidores, y/o

cuando la empresa pueda administrar con éxito la expansión (CreceNegocios, 2014).

- 3) Con la estrategia de **Penetración de mercado** se busca una mayor participación aumentando las ventas o el número de clientes. Esto se puede lograr aumentando la cantidad de puntos de venta o vendedores, sus gastos de publicidad, o lanzando nuevas promociones de ventas. Esta estrategia es recomendable cuando las condiciones del mercado son favorables, es decir, cuando el mercado no está saturado y/o cuando las participaciones de mercado de los principales competidores han disminuido (CreceNegocios, 2014).
- 4) El **Desarrollo de mercado** se da al ampliar la cobertura geográfica abriendo nuevos puntos de venta en otras localidades o explotando sus productos. Es recomendable en nuevos mercados atractivos que además no están explotados, o cuando la empresa tiene la capacidad para incursionar en nuevos mercados, o cuando tiene un exceso de capacidad en la producción (CreceNegocios, 2014).
- 5) La estrategia de Desarrollo del producto consiste en mejorar o modificar los actuales, o diseñar otros completamente nuevos. Los servicios se mejoran, se modifican o se expanden y se incorporan nuevos. Esta estrategia se recomienda cuando los productos de la empresa son exitosos, pero ya alcanzaron la etapa de madurez del ciclo de vida del producto; también cuando se requiere adaptar los productos a los cambios tecnológicos, o cuando los competidores ofrecen productos de mejor calidad, y/o cuando el mercado en el que se encuentra la empresa tiene un gran crecimiento (CreceNegocios, 2014).
- 6) La estrategia de Desarrollo del producto consiste en mejorar o modificar los actuales, o diseñar otros completamente nuevos. Los servicios se mejoran, se modifican o se expanden y se incorporan nuevos. Esta estrategia se recomienda cuando los productos de la empresa son exitosos, pero ya alcanzaron la etapa de madurez del ciclo de vida del producto; también cuando se requiere adaptar los productos a los cambios tecnológicos, o cuando los competidores ofrecen

productos de mejor calidad, y/o cuando el mercado en el que se encuentra la empresa tiene un gran crecimiento (CreceNegocios, 2014).

- 7) Las estrategias de **diversificación**, las cuales son de dos tipos: **concéntrica** (o relacionada) y **conglomerada** (o no relacionada). Estos métodos o herramientas consisten en agregar nuevos productos o servicios relacionados o no (respectivamente) con los productos actuales, y son recomendables en los casos en que la empresa compite en un mercado con nulo o lento crecimiento, o cuando los productos actuales están en la etapa de declinación del ciclo de vida. También cuando agregar nuevos productos pudiera significar un aumento en ventas de los productos actuales, cuando el mercado donde compite la empresa es altamente competitivo, cuando los nuevos productos y los actuales tienen ventas por temporada diferentes, cuando los canales de distribución de la empresa podrían aprovecharse para comercializar los nuevos productos no relacionados, y/o cuando la empresa encuentra la oportunidad de adquirir un negocio no relacionado atractivo (CreceNegocios, 2014).

1.2.4 Las 8 P's de la mezcla de mercadeo

Las **8 P's del marketing de servicios** hacen referencia a la actualización de las 4 P's de la mezcla de marketing. En la actualidad los clientes son mucho más exigentes: la competencia es mucho mayor y eso aumenta la oferta de bienes y servicios de mejor calidad. Por lo tanto, la mezcla basada en precio, producto, plaza y promoción destinada anteriormente a los bienes tangibles, se amplía actualmente por los expertos de marketing a las 8 P's que agregan personas, procesos, evidencia física (*Physical evidence*) y productividad. "Todos estos factores trabajan en conjunto y hacen posible que los servicios y la promesa que se ofrece al cliente pueda ser entregada a tiempo, con una buena experiencia, valor agregado y la mejor calidad posible" (Velásquez, 2015, párr. 11).

1.2.4.1 Producto

Se refiere a un producto o servicio, que debe ofrecer valor a los clientes y satisfacer “mejor” sus necesidades que otras propuestas de valor de la competencia.

1.2.4.2 Precio

Representa el costo, que se ve afectado por el costo del tiempo y el esfuerzo, aspectos extra a considerarse para su fijación, para que el cliente obtenga los beneficios deseados.

1.2.4.3 Plaza

Esta involucra decisiones sobre dónde y cuándo debe entregarse, a través de qué canales (físicos o digitales) y debe considerar la rapidez, comodidad y conveniencia como factores clave para la entrega eficaz de un servicio.

1.2.4.4 Promoción

Se hace para los clientes y los prospectos y son clave tres aspectos: informar, persuadir, actuar. Se comunica educativamente en diversos medios destacando los beneficios del servicio, lugar (dónde y cuándo recibirlo) y cómo participar en el proceso, promoviendo siempre la participación y el involucramiento.

1.2.4.5 Personas

Los servicios se brindan a través de personas, lo que hace que ambas partes interactúen y se pueda hacer más intensa la experiencia. Las personas deben estar entrenadas, capacitadas y motivadas para garantizar la eficiente entrega del servicio y la satisfacción del cliente.

1.2.4.6 Evidencia física

El ambiente donde se recibe la experiencia de servicio ejerce un fuerte impacto en la impresión de lo que será la experiencia de servicio, pues el cliente necesita de elementos tangibles en todas las etapas de la experiencia de servicio.

1.2.4.7 Proceso

Se requieren procesos eficaces para garantizar la entrega de la promesa ofrecida y pueda considerarse que entrega valor real. Procesos mal diseñados producen experiencias que afectan también la moral y motivación de los empleados, y por tanto disminuyen sus niveles de productividad.

1.2.4.8 Productividad

La productividad y los costos van de la mano pues la productividad busca el mejor resultado al menor costo; pero la reducción del costo debe no afectar la calidad del servicio a entregar, la cual siempre debe ser evaluada desde la perspectiva del cliente. Los avances tecnológicos facilitan el proceso y brindan mayor valor a los beneficios valorados por los clientes.

1.2.5 FODA

Por otra parte, el **FODA** se conoce como la herramienta más sencilla y fácil de aplicar para evaluar la situación general de una empresa respecto a “sus recursos y capacidades competitivas en términos del grado al que le permiten aprovechar sus mejores oportunidades comerciales y defenderse de amenazas externas a su bienestar futuro” (Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland, 2012, p.100).

El objetivo es conocer las fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades de la cadena de Farmacias Santa Lucía con el fin de elaborar una estrategia para aprovechar sus mejores oportunidades y así capitalizar los recursos con los que cuenta la empresa y la protegerse de las amenazas de su entorno.

1.2.6 Investigación de Mercado

Para el desarrollo del presente trabajo se llevará a cabo una **investigación de mercados**; este término es formalmente definido por la American Marketing Association citada por McDaniel y Gates.

La función que une al consumidor, el cliente y el público con el mercadólogo a través de información, información usada para identificar y definir oportunidades y problemas de marketing; generar, afinar y evaluar acciones de marketing; monitorear el desempeño del marketing, y mejorar la comprensión del marketing como proceso. La investigación de mercados especifica la información requerida para abordar esas cuestiones, diseña el método para recolectar información, gestiona e implementa el proceso de recolección de datos, analiza los resultados y comunica los hallazgos y sus implicaciones.

(McDaniel y Gates, 2016, pp.3 y 4)

Una definición más breve y simple la dan los autores mencionados al decir que la “investigación de mercados es la planeación, recolección y análisis de datos relevantes para la toma de decisiones de marketing y la comunicación de los resultados de este análisis a la dirección” (McDaniel y Gates, 2016, pp.3 y 4).

1.2.7 Cliente

Para Kotler (2003), un cliente es un rey; es “aquel” por quién se planifican, implementan y controlan todas las actividades de las empresas u organizaciones (p.8).

1.2.7.1 Manejo de relaciones con el cliente

Al manejo de relaciones con el cliente se le conoce también como programas de lealtad, pues lo que busca un adecuado manejo de relaciones es promover la lealtad de uso y un compromiso con los productos y servicios de su compañía. Se basa en

forjar la confianza entre ambas partes y mantener y cumplir las promesas también por ambas partes (Schiffman, 2010, p. 488).

1.2.8 Comportamiento del cliente

Para Schiffman (2010), el comportamiento del consumidor es “el comportamiento que los consumidores exhiben al buscar, comprar, utilizar, evaluar y desechar productos y servicios que ellos esperan que satisfagan sus necesidades” (p.5). Está relacionado con la forma en que ellos, sus familias o los hogares toman decisiones de compra y en cómo gastan sus recursos disponibles en cuanto a tiempo, dinero y esfuerzo. Eso incluye lo que compran, por qué lo compran, cuándo, dónde, con qué frecuencia lo compran, con qué frecuencia lo utilizan, cómo lo evalúan después de la compra, el efecto de estas evaluaciones sobre compras futuras, y cómo lo desechar.

1.2.8.1 Necesidades del cliente

Es la razón de ser de las empresas y lo que origina la demanda de un producto o servicio. Una empresa no vende un producto, satisface una necesidad a través de él.

1.2.8.2 Satisfacción del cliente

A la satisfacción del cliente se le conoce como el “conjunto de sentimientos de placer o decepción que se genera en una persona como consecuencia de comparar el valor percibido en el uso de un producto (o resultado) contra las expectativas que se tenían” (Kotler y Keller, 2012). Cuando el cliente recibe menos de sus expectativas queda insatisfecho, pero si recibe más quedará muy satisfecho o complacido. Pero la satisfacción depende de muchos factores, principalmente del tipo de relación de lealtad que tengan con la marca, ya que una percepción desfavorable es menos negativa cuando ésta provoca sentimientos positivos en el consumidor

1.2.8.3 Fidelidad del cliente

Igualmente, uno de los pilares fundamentales de un plan de mercadeo es la **fidelización de los clientes**. Conseguir la lealtad de los clientes impulsa el desempeño financiero de una empresa (Lambin, Gallucci y Sicurello, 2009, p. 109).

Tal y como lo menciona Sánchez (2017), es más fácil y barato hacer que un actual cliente repita una compra, que hacer que un cliente nuevo compre. La idea de la fidelización es lograr que los clientes se conviertan en clientes habituales o frecuentes y que además sean fieles a la marca. Fidelizar un cliente consigue además un consumidor satisfecho, dispuesto a recomendar la empresa a otro, todo a mucho menor costo que la atracción de uno nuevo (Sánchez, 2017, párr. 1-4).

1.2.9 Marca

Una marca en términos de mercadotecnia es un nombre, término, signo, símbolo, diseño o combinación de los anteriores elementos, que sirve para 1) identificar a grupos de proveedores, empresas y productos, 2) distinguir a la empresa y sus productos de la competencia. 3) transmitir la promesa de proporcionar de forma consistente un conjunto específico de características, beneficios y servicios en cada compra que el cliente realice (Thompson, 2006).

1.2.10 Posicionamiento de marca

El posicionamiento de marca es “el lugar que ocupa la marca en la mente de los consumidores respecto el resto de sus competidores”. Esta “ubicación” le otorga a la empresa una imagen propia en la mente del consumidor, que le hará diferenciarse del resto de su competencia, y que se construye mediante la comunicación activa de unos atributos, beneficios o valores distintivos a nuestra audiencia objetivo, previamente seleccionados en base a la estrategia empresarial (Espinosa, 2014).

1.2.11 Segmentación de mercado

“Se define la segmentación de mercados como el proceso de dividir a un mercado en grupos de consumidores similares y elegir aquel o aquellos que resulten más apropiados para ser atendidos por una empresa” (Peter y Olson, 2006, p.377). Ese proceso se subdivide en cinco tareas, las cuales incluyen el análisis de las relaciones consumidor-producto, investigación de las bases de segmentación, desarrollo del procesamiento del producto, elección de la estrategia de segmentación y diseño de la estrategia de mezcla de marketing.

1.2.12 Redes Sociales

Las redes sociales han movido al mundo durante las últimas décadas. En la actualidad, las redes sociales forman parte muy importante, por no decir indispensables, en el mercadeo de una empresa. Son fuentes de publicidad y comunicación gratuitas o de bajo costo y cuentan con herramientas pagas que mejoran muchísimo más la experiencia y las estrategias de mercadeo relacionadas que se puedan plantear.

1.2.12.1 Investigación en Redes Sociales

Existen una serie de pasos a seguir para realizar una investigación de mercado a través de redes sociales. González (s.f.) nos describe los siete pasos a seguir a continuación.

Paso 1. Identificar qué tipo de información se desea reunir a través de la investigación de mercados cualitativa.

Paso 2. Decidir si se desea obtener información de las personas que se ajustan al perfil de mercado objetivo, los clientes actuales, clientes pasados o clientes potenciales que encajan en segmentos específicos.

Paso 3. Estructurar las preguntas que se desea que los clientes existentes y/o potenciales respondan.

Paso 4. Tener claro qué tipo de medios de comunicación social prefiere aquel público objetivo con el que se desea comunicar y efectuar la investigación de mercados online para conocer sus opiniones.

Paso 5. Implementar la investigación de mercados por redes sociales utilizando el vehículo de comunicación social que sea el más apropiado.

Paso 6. Monitorear las redes sociales para las menciones de los productos, servicios o marcas, mientras se mantiene el objetivo de la investigación en mente.

Paso 7. Recaudar, analizar y concluir siempre cada investigación de mercados que se realice, para que siempre se esté al tanto de lo que el público realmente necesita y desea de la empresa.

La investigación en redes sociales es una herramienta muy poderosa y eficiente. Existen además muchos estudios que ya se realizan por parte de determinadas organizaciones o empresas (por ejemplo la compañía Kantar Media que realiza estudios en diferentes partes del mundo), que permiten conocer a fondo el comportamiento del consumidor y muchos otros aspectos que son de utilidad para por ejemplo, la definición de estrategias de mercadeo.

Con toda la información anterior, se ha visto cómo la industria farmacéutica sigue creciendo a nivel mundial lo cual ha significado una oportunidad de negocio para los laboratorios farmacéuticos, distribuidores, inversionistas de cadenas de farmacias y muchos otros actores. Pero como negocio que es, inmerso en una gran competencia, requiere de un manejo administrativo adecuado que incluye un mercadeo muy eficiente. En el siguiente capítulo se profundiza en el entorno a nivel nacional y la situación actual de la cadena de Farmacias Santa Lucía.

Capítulo II: Descripción de la situación actual de la cadena de Farmacias Santa Lucía y su entorno a nivel nacional

En el presente capítulo se describirá detalladamente la situación actual de la cadena de Farmacias Santa Lucía, desde su nacimiento como empresa hasta cómo se organiza la compañía en aspectos relacionados al tema de la presente investigación.

Adicionalmente se describirá el entorno externo en cuanto a competencia, posicionamiento de la cadena, mercado meta actual y tendencias del mercado entre otros.

2.1 Aspectos generales de la empresa FSL

A continuación se describe la historia de cómo la cadena de Farmacias Santa Lucía llega al lugar que ocupa hoy por hoy, así como el concepto de negocio, sus calidades físico-geográficas y los aspectos estratégicos y organizacionales que le caracterizan. Con base en la información brindada por su Gerente Comercial, Dr. Alonso Saborío Rodríguez, su Administrador, Lic. William Hidalgo y otros medios como su página web, se recopila la información necesaria para la descripción de los temas.

2.1.1 Antecedentes e historia

La actual cadena de Farmacias Santa Lucía (FSL) nace hace más de 30 años en la provincia de Alajuela, cuando la Dra. María Eugenia Rodríguez Valverde, farmacéutica de profesión, abre su primer local un 13 de diciembre de 1984 y lo nombra en honor al día de la Virgen de Santa Lucía. El espacio físico contaba con 20 metros cuadrados y estaba ubicado al lado de su casa de habitación.

En ese entonces, el mercado de farmacias en la ciudad de Alajuela estaba dominado por dos grandes participantes, también de origen alajuelense, quienes por el gran volumen de ventas con el que contaban, podían ofrecer precios muy competitivos a sus clientes. Esas condiciones comerciales con las que sus

competidores se veían favorecidos, aparte de su ubicación geográfica en los alrededores del Parque Central de Alajuela, ponían en desventaja significativa a la Dra. Rodríguez.

Por esta razón, y al tener poca afluencia de pacientes en ese momento, la Dra. Rodríguez adoptó la estrategia de brindar una atención farmacéutica personalizada, que le permitía ofrecer un servicio más cálido y atento a quienes llegaban en busca de un consejo profesional. Poco a poco, las buenas referencias tomaron fuerza y empezó a aumentar el número de visitas de pacientes que buscaban esa experiencia de servicio.

De esta manera, aunque a un nivel mínimo todavía, se empezó a tener acceso a las condiciones comerciales de volumen de sus competidores, lo cual le permitió a FSL mejorar el precio final de los medicamentos, hasta alcanzar la capacidad de compra que le permitiría ofrecer a su clientela un precio competitivo.

Casi 20 años después, con la intención de mejorar el servicio brindado a un alto tráfico de pacientes en la farmacia original, se inaugura la primera sucursal el 13 de diciembre de 2003. Esta estrategia de expansión permite a FSL abrir 9 sucursales más en los alrededores de Alajuela, mejorar la conveniencia de acceso a sus servicios y disminuir de manera importante los tiempos de espera.

Posteriormente, y debido a su cercanía geográfica, la ciudad de Heredia empezó a generar una demanda importante de los servicios de FSL, y fue así como en 2014 se inicia la participación en ese mercado, donde se alcanza a abrir 3 sucursales en poco tiempo.

Con nueve farmacias en Alajuela y tres en Heredia, la participación de mercado era de un 4,5% a nivel nacional, según datos del IMS (métrica oficial de la industria farmacéutica). Según esta misma referencia (IMS), en ese mismo periodo, la cadena líder del mercado tenía una participación del 10% con presencia en todo el territorio nacional con casi 100 puntos de venta.

Tras el anuncio en 2017 de que el grupo Cuestamoras adquiere la cadena de farmacias Fischel y La Bomba, FSL decide que debe minimizar la dependencia que tiene de mercados tan concentrados como Alajuela y Heredia, y tras un proceso de negociación que tarda nueve meses, inicia sus operaciones también en San José al adquirir las tres sucursales de Farmacias Centro, que se ubicaban en posiciones estratégicas para el negocio (cercanas a centros médicos importantes).

En ese mismo periodo, Farmacias Chavarría se acerca a FSL para ofrecerle su operación, con lo cual esta última encuentra en ellas la plataforma inmobiliaria necesaria para ingresar de una manera más eficiente al mercado de San José y decide aceptar dicha propuesta.

Con esta nueva negociación, FSL entra e inicia operaciones en 2017 en zonas de importante densidad poblacional como lo es San José Centro, Desamparados, Guadalupe, Tibás, Coronado, Hatillo, Avenida Segunda, Curridabat y Moravia.

Actualmente, FSL sigue siendo una empresa de capital 100% costarricense, que cuenta con más de 300 colaboradores y más de 30 puntos de venta a nivel nacional en el área metropolitana. Además ha logrado posicionarse entre los primeros lugares a nivel nacional, con una participación del 8% según IMS.

2.1.2 Concepto de negocio

Como se mencionó anteriormente, Farmacias Santa Lucía es una cadena de farmacias 100% costarricense, que busca ser reconocida ante la población costarricense como sinónimo de bienestar y economía, por medio de buenos precios (justos y competitivos), un excelente servicio y un amplio surtido de medicamentos para todos sus clientes. Busca asimismo ofrecer puntos de venta estratégicamente ubicados para una mayor comodidad de su clientela, y ofrecer fácil acceso a la información a través de internet sumándose a los avances tecnológicos de la era actual.

2.1.2.1 Productos y servicios

Como establecimiento farmacéutico FSL ofrece principalmente medicamentos, dentro de los cuales se ofrecen originales y genéricos. Sin embargo, dentro de toda la oferta de productos se incluyen los de cuidado personal (productos de cuidado dental, jabones corporales y otros productos de limpieza personal, entre otros), los dermo-cosméticos (lociones y cremas faciales, protectores solares, etc), equipo médico de uso personal como glucómetros y similares, productos para el cuidado de la madre y el bebé (cremas protectoras, productos de limpieza, etc.), productos naturales (jarabes, tabletas y otros de origen natural) y productos nutricionales (suplementos alimenticios). La oferta de productos es variada dentro de las categorías mencionadas.

Además se garantiza la presencia (ininterrumpida y obligatoria) de regentes farmacéuticos en todas las sucursales durante su horario de apertura, la consulta farmacéutica a pacientes de una manera cordial y atenta, la aplicación de inyectables en determinadas sucursales, el servicio a domicilio y la atención y ventas a instituciones.

Si se compara la operación actual con la de sus inicios, se puede decir que la oferta no cambia porque se sigue respetando la receta médica como clave fundamental, se sigue trabajando para dar precios competitivos y por generar una experiencia de compra agradable con la calidad de servicio esperada.

Sin embargo, actualmente sí se han realizado acciones que antes no se llevaban a cabo por cuestiones presupuestarias o por falta de experiencia y que procuran mejorar los procesos del negocio. Según lo señala su gerente comercial, el Dr. Saborío, la incorporación de un gerente de mercadeo ha permitido el diseño de plataformas para que los laboratorios, especialmente los de productos de cuidado personal y OTC (*“over the counter”* o medicamentos de venta libre), tengan una mejor visualización de sus productos y exposición al cliente.

Asimismo, se trabaja continuamente en la apariencia y mejoramiento de las instalaciones, la presentación y servicio del personal de atención, y en ofrecer un servicio a domicilio más agresivo que con el que iniciaron hace poco tiempo. Por tanto, la creación del departamento de mercadeo es una de sus principales novedades, que ha permitido a la farmacia mejorar progresivamente los servicios ya existentes e incorporar los nuevos.

2.1.3 Ubicación y tamaño

El primer local de FSL se abrió en el centro de la ciudad de Alajuela, ubicado en la cuadra sureste de la Catedral de la misma ciudad. Al crecer su afluencia de clientes a través de los años, y con el afán de mejorar el servicio, se le realizaron dos intervenciones físicas al local para aumentar la capacidad de atención, pero seguía creciendo la demanda.

Esto derivó en la apertura de más sucursales, pero estas nuevas localidades se siguieron cargando hasta llegar a la necesidad de abrir siete farmacias más en el centro de Alajuela y dos más en pueblos vecinos para acercarse a las comunidades un poco más lejanas.

La necesidad de las sucursales más lejanas surgió debido a la solicitud de los clientes y a que la empresa leía poco a poco esa creciente necesidad. Así fue como abrieron también las sucursales de Heredia, pues identificaron que mucha gente venía desde allá en busca de sus precios y de su atención personalizada.

Actualmente, la cadena de Farmacias Santa Lucía se distribuye en 3 provincias: nueve locales en la ciudad de Alajuela (siete en el centro o cercanías de la ciudad, una en San Rafael de Alajuela, una en Ciruelas), tres sucursales en la ciudad de Heredia y veinte sucursales distribuidas en la ciudad de San José, para un total de treinta y dos farmacias.

2.1.4 Aspectos estratégicos de la empresa

En esta sección se describe la misión, visión, así como los valores y objetivos estratégicos que tiene la empresa. Los mismos se toman de la declaración en su página web, reafirmados por el gerente comercial de la compañía.

Desde sus inicios, la empresa ha sido liderada y manejada por la familia fundadora, desde su creadora la Dra. María Eugenia Rodríguez y su esposo, hasta su manejo el día de hoy principalmente por parte de sus hijos, el Dr. Orlando Saborío Rodríguez y el Dr. Alonso Saborío Rodríguez, quienes son licenciados en farmacia y cuentan con un alto conocimiento administrativo adquirido en instituciones educativas de calidad como el INCAE.

Adicionalmente, ambos cuentan con experiencia en visita médica para reconocidas casas farmacéuticas, lo que implica una ventaja para el manejo de su negocio familiar.

2.1.4.1 Misión

Según se declara en la página *web* de la empresa, la misión de FSL es la siguiente:

“Satisfacer la necesidad de nuestros pacientes, a través de una atención farmacéutica, profesional y personalizada que alivie sus problemas de salud de una manera segura y confiable”.

2.1.4.2 Visión

De la misma forma que la anterior, la visión declarada por la compañía en su página *web* es la siguiente:

“Ser la primera alternativa para los pacientes que buscan alivio a través de un servicio farmacéutico cálido y ético”.

Con respecto a la visión establecida, el Dr. Alonso Saborío afirma que se ven manteniendo la misma a largo plazo, pues recalca la necesidad del cliente de ser atendido por un profesional de la rama, quien de manera cálida pueda resolver su necesidad y motive al cliente a regresar gustosamente. Actualmente el servicio es uno de los principales aspectos que los diferencia de sus competidores, para lo cual el reclutamiento de sus regentes es un elemento clave de la fórmula de su éxito.

2.1.4.3 Valores y Objetivos estratégicos

Dentro de los valores declarados por la compañía tenemos los siguientes:

- 1) La excelencia: desempeñarse de forma sobresaliente en sus labores diarias, llevando a Farmacias Santa Lucía a cumplir con su misión y visión.
- 2) Integridad: actuar con ética, honestidad, fidelidad y decencia. Ser digno y correcto.
- 3) Responsabilidad: emprender las labores diarias con disciplina, cuidado y conciencia, asumiendo el compromiso de mis acciones.
- 4) Trabajo en equipo: entender que debo llevar a cabo mis acciones en unión y cooperación con mis compañeros para alcanzar las metas de la empresa.

En cuanto a objetivos estratégicos no se encuentran declarados como tales, pero responden a su misión y visión de seguir funcionando en el mercado farmacéutico como una de las empresas más importantes y con mayor participación de mercado, reconocida como la mejor alternativa para los pacientes para resolver sus necesidades farmacéuticas al brindárseles precios muy competitivos y un servicio de inigualable calidad.

De manera lógica, dentro de sus principales objetivos como empresa es lograr todas sus metas propuestas, para lo que dan mucho énfasis en mantener a sus colaboradores contentos como uno de sus principales grupos de interés. En FSL están convencidos de que un empleado satisfecho produce un cliente satisfecho, quien finalmente es el que hace que el negocio sea rentable y pueda pagar sus competitivos salarios.

Uno de los objetivos claramente establecidos actualmente es instaurar la cultura de FSL en todo el personal proveniente de las cadenas de Farmacias Chavarría y Centro que pasó a formar parte de la familia Santa Lucía durante su adquisición. El reto será culturizar a la nueva familia con su método de trabajo actual e inyectarles esa visión de trabajar por pasión y no por un salario como tal.

Por otra parte, FSL tiene como objetivo apoyar la obra social una inversión que es de gran magnitud según comenta el gerente comercial. Para ello no poseen ninguna asociación o departamento específico, pues las solicitudes llegan espontáneamente de todas partes y las atiende la gerencia comercial o administrativa personalmente en conjunto con la Dra. María Eugenia.

Es así que FSL, por su origen alajuelense, trabaja muy de cerca con la Municipalidad de dicho cantón, quienes tienen identificado en mapas dónde se encuentran las necesidades sociales y siempre han contado con FSL de manera desinteresada. La empresa hace donaciones de dinero en efectivo, de producto y/o de servicio (horas de trabajo en acción social) a organizaciones de niños en riesgo, adultos mayores y otros y siempre que pueden lo hacen de manera anónima y desinteresada.

Otro de sus objetivos más importantes es no fallar en brindar el servicio prometido a sus clientes. Según lo comenta el Dr. Alonso Saborío, se puede fallar de todas las maneras posibles por tratarse de humanos y por contar ya con una operación de tamaño considerable; sin embargo, no es aceptable en su cultura fallar en el servicio a brindar. Cualquier otra falla posible debe resolverse por medio de servicio y en muchas ocasiones el mismo gerente comercial llama personalmente a disculparse, aunque sea por un error mínimo. Esta resolución de quejas siempre va enfocada a que el cliente quede satisfecho y contento.

2.1.5 Estructura Organizacional

Todo lo aquí descrito corresponde a información recabada con base en entrevistas al Dr. Alonso Saborío Rodríguez, gerente comercial de FSL y al Lic. William Hidalgo,

administrador general de la compañía. Como se ha descrito en apartados anteriores, la cadena de Farmacias Santa Lucía, cuenta actualmente con 32 farmacias ubicadas entre las provincias de Alajuela, Heredia y San José, y da trabajo directo a más de 300 personas, sin contar a las que se contratan de otras compañías para brindar algunos servicios tercerizados. A continuación se describen con mayor detalle la estructura organizacional y funcional de la compañía.

2.1.5.1 Organigrama

Cabe aclarar que el organigrama de la figura 2.1, facilitado por el administrador de la compañía, Lic. William Hidalgo, se encuentra aún en construcción, pues con la fusión de la cadena de Santa Lucía con la de Farmacias Centro y la de Farmacias Chavarría, se han dado cambios importantes.

Sin embargo, se puede apreciar a la Junta Directiva como órgano superior de autoridad, la cual está conformada por los miembros de la Familia Saborío Rodríguez, quienes toman en conjunto las decisiones de la empresa y las traspasan a las dos jefaturas más importantes: la gerencia comercial con el Dr. Alonso Saborío, y la dirección administrativa con el Dr. Orlando Saborío.



Figura 2.1. Organigrama principal de la cadena de Farmacias Santa Lucía, actualizado a febrero de 2018.

Fuente: Lic. William Hidalgo, administrador de Farmacias Santa Lucía.

2.1.5.2 Departamentos y funciones

Para detallar un poco más cada una de las unidades constitucionales del negocio, se presenta a continuación la descripción de su estructura y funciones generales de las principales, según estén relacionadas con el presente estudio.

Departamento comercial: este departamento está a cargo de un jefe de compras, quien se encarga de hacer las negociaciones con los diferentes laboratorios y establecer los precios de venta. Tiene bajo su mando a varios compradores, uno de los cuales se encarga de la parte de distribución (del CEDI o centro de distribución) para el área de Alajuela y Heredia y funge como coordinador de la entrega de pedidos, entre otros. Los otros dos compradores se encargan de comprar para la cadena anterior de Farmacias Chavarría. Actualmente se estudia la necesidad de más espacio físico, equipo de distribución, etc. con el fin de unificar el proceso de toda la cadena actual en una primera etapa.

Departamento de ventas /regencia: su encargado es el jefe de los 60 regentes con los que cuentan actualmente, una especie de gerente de ventas a nivel farmacéutico, quien establece los planes de recomendación para los regentes y les da seguimiento. Establece las cuotas de venta para los farmacéuticos por sucursal y tiene a su cargo a las supervisoras de farmacias, a la encargada del servicio a domicilio con sus quince mensajeros y a tres teleoperadores. Cabe destacar que los regentes tienen a cargo sus dependientes en cada sucursal. En cuanto a servicio a domicilio, los mensajeros se reparten por zonas y por farmacias, y fungen únicamente para este servicio.

Dicha gerencia de ventas se encarga adicionalmente de que toda la legislación se cumpla en los puntos de venta (manejo de cadenas de frío, correcto despacho de recetas y planes de recomendación que definen cuáles productos van a ir en el plan para aquellos pacientes que llegan sin recetas), entre otros.

Departamento de mercadeo: este se describirá más detalladamente en las siguientes secciones.

Departamento de ventas institucionales: se encarga de buscar y administrar las ventas a nivel de instituciones privadas que compran sus productos a FSL. Actualmente se cuenta con una cartera de clientes de empresas privadas que les permite incursionar también en este servicio de manera eficiente. El departamento se encarga asimismo de gestionar la participación en ferias de la salud, las negociaciones con empresas y asociaciones solidaristas, entre otras relacionadas.

Bajo el mando de la dirección administrativa encontramos los siguientes departamentos descritos a continuación:

Departamento de recursos humanos: este departamento es de creación reciente, pues se hizo necesario debido a la expansión de la cadena. La gerencia de recursos humanos cuenta con un asistente a cargo, y se encuentra en construcción según las necesidades que se detecten en su proceso. Actualmente apenas cuenta con tres meses de constituido, por lo que se empezará a hacer cargo de aspectos como la medición de la satisfacción interna, pues ya el tamaño de la empresa alcanzó un volumen significativo de colaboradores. Dichos estudios obtuvieron notas sobresalientes en un par de ocasiones que fueron realizados con anterioridad, según comenta el Dr. Saborío.

Comenta adicionalmente que estas mediciones no eran necesarias antes, pues por parte de los colaboradores que pertenecen a la cadena original de FSL se percibe un nivel de satisfacción elevado, ya que estos “reciben un muy buen trato, se les respeta mucho y tienen un clima muy favorable de trabajo”. Sin embargo, comenta que ahora sí pueden ser importantes específicamente por el tema de la expansión, pues las costumbres de los nuevos colaboradores son diferentes a las de la antigua Familia Santa Lucía y desean ganarse el cariño y la confianza de estos empleados que han trabajado bajo una cultura diferente.

Bajo la cultura FSL, el regente de cada una de las farmacias actúa como dueño de la sucursal y mide si hay un dependiente insatisfecho. Tienen el empoderamiento necesario para encargarse de este tipo de situaciones inicialmente, escalando el

proceso si es necesario. Por otra parte, los regentes están a cargo de la gerencia de ventas/regencia y los administrativos a cargo de la dirección comercial y administrativa.

Parte de la satisfacción mencionada de los colaboradores de FSL son los salarios competitivos, la apertura y confianza que se les brinda, la posibilidad de adquirir ciertos beneficios basados en la confianza y la retribución por ser buenos empleados, entre ellos préstamos personales a tasas muy favorables. Sin embargo, esto se ha canalizado siempre a través del administrador de la empresa, quien es el que se encarga de darles ese beneficio (actualmente se sigue haciendo a través del administrador y no a través de recursos humanos).

Se aplica aún todavía sólo para los antiguos colaboradores pertenecientes a FSL; esto por ser un beneficio basado en la confianza de años de trabajo para la compañía y porque la entidad reguladora de la competencia Coprocom no les había permitido tomar las riendas por completo de la administración de las nuevas farmacias.

Con respecto a procesos relacionados con este departamento, se tienen actualmente manuales de puestos solamente para dependientes, cajeros y regentes, quienes son los empleados que más rotan y porque son los que se habían elaborado desde antes para FSL. Actualmente se trabaja en la elaboración de los demás y es una de las ideas del departamento de recursos humanos.

La comunicación interna, desde la nueva adquisición a hoy, ha mejorado en los últimos tres meses mediante la visita del gerente comercial a las sucursales. Su visita es semanal, especialmente a las sucursales de las antiguas cadenas, y es acompañado por el gerente de ventas/regencia, la gerente de mercadeo, o el administrador; las visitas tienen como un fin el trasladar la cultura FSL a estos nuevos colaboradores. La intención es además evitar la rotación de sus empleados, dado que se les ofrece lo que ya le ofrecen a los más antiguos: un buen trato, un buen ambiente, salario competitivo y el cariño por parte de las gerencias.

Con respecto a capacitación, se les brinda principalmente a los colaboradores (regentes) en temas de manejo de inventario, de personal y temas de su área, los cuales se encargan de transmitir a sus dependientes los aspectos más importantes. Se busca tener al empleado contento y no se le da prioridad al cliente si eso incluye “pasarle por encima” al personal.

Según declara el gerente comercial, se han perdido clientes que han irrespetado a sus colaboradores. Uno de los apoyos más importantes para recursos humanos es la Dra. María Eugenia, quien es la que se encarga de velar porque el personal se sienta bien.

Departamento de finanzas: éste cuenta con un gerente encargado de las diferentes secciones de un departamento financiero, como lo son cuentas por pagar, cuentas por cobrar, tesorería, auxiliar contable y contabilidad.

Departamento de tecnología de la información: un gerente se encarga de todo lo relacionado con la tecnología: sistema de punto de venta, equipos de cómputo y servidores, contratación para la producción de aplicaciones para el manejo de los datos, sistemas de vigilancia y seguridad, sistemas de comunicación y telefonía, entre otros.

Departamento administrativo: este departamento tiene a cargo el departamento de operaciones con mantenimiento, aperturas/cierres/traslados y con permisos, el de compras de mobiliario y equipo, el de tarjetas empresariales, el de vehículos, el de alquileres y el de seguridad.

2.1.5.3 Mercadeo y ventas

El departamento de mercadeo cuenta con una gerente principal, quien tiene a su cargo al departamento de estadísticas y una asistente para farmacias. Por otra parte, el departamento de ventas cuenta con un gerente farmacéutico, visto en la sección anterior.

La gerencia de mercadeo establece las promociones a incluir en el boletín bimensual de promociones que publica la farmacia; adicionalmente gestiona los espacios de exhibición, las promociones hacia los laboratorios, así como las actividades y mecanismos donde los laboratorios pueden comercializar sus productos a través de la plataforma más adecuada para llegar al cliente.

El departamento de estadísticas analiza e interpreta los datos arrojados en ventas según determinadas promociones realizadas o periodos, tanto para uso interno como para la presentación de resultados de inversión a los laboratorios participantes de las plataformas de promoción, entre otros. En la siguiente sección se describirán un poco más los aspectos relacionados con algunas de las funciones que realiza el departamento de mercadeo.

2.2 Estrategia actual de mercadeo

Según lo conversado con el gerente comercial de FSL, la cadena de farmacias se maneja mucho con el “*know-how*” adquirido del negocio por la familia. Sin embargo, cuentan con estrategias definidas que han implementado y que se describen de manera general en la presente investigación.

2.2.1 Situación actual de la empresa en el mercado nacional

La acción que obligó a FSL a ampliarse, incursionar en otras zonas y aumentar su *marketshare* o participación de mercado fue la noticia de que el Grupo Cuestamoras adquiere y abre la cadena de Farmacias La Bomba en otras zonas del país, entre ellas Alajuela. Por lo tanto, FSL se vio en la necesidad de abrir sus sucursales en San José, para así adquirir una estructura que les permitiera vender muchas unidades y tener acceso a los esquemas de descuento y bonificaciones, parecidas a las que ofrecen otros distribuidores de medicamentos en el país.

Con todo esto, la estrategia actual se basa en una estrategia de costos muy medida, con la cual se intenta mantener bajos costos para poder ofrecer un precio bajo que sea competitivo, y no perder la preferencia del cliente en ese sentido. Sin embargo,

deben conocer en toda ocasión y ante cualquier estrategia planeada, cuál es su posición en el mercado.

La primera herramienta utilizada por FSL para medir la situación actual de la empresa en el mercado nacional es el *marketshare* o participación de mercado, punto medular para definir el crecimiento o decrecimiento del negocio. Para garantizar su subsistencia a mediano y largo plazo, la cadena debe contar con un determinado porcentaje de participación. Antes de la adquisición ese porcentaje era de 4,5% con sus sucursales en Heredia y Alajuela, mientras que ahora se estima en aproximadamente un 8%.

Otra de las estrategias actuales que utiliza la cadena de farmacias para mejorar la experiencia de compra y el servicio al cliente es la oferta del servicio a domicilio a zonas de Alajuela, Heredia y San José (GAM) aledañas a las sucursales de las farmacias (hasta 10 kilómetros de distancia); sin embargo, este servicio al día de hoy no genera ganancias sino que constituye un gasto. A pesar de ello, los clientes lo solicitan y se considera parte de la estrategia de servicio.

Actualmente se busca la forma en que ese servicio se convierta en algo rentable o redituable. No existen para ello procesos escritos o de planeación relacionados con este servicio, es más como un proceso de aprendizaje del día a día.

Por lo tanto la implementación del servicio ha sido un tanto complicada, pues al ser nuevo se han tenido que corregir ciertos errores; se han recibido quejas aunque son pocas y principalmente relacionadas con el alcance geográfico del servicio. Como parte de las normas se estipula decirle al paciente el tiempo estimado que tardará su orden en llegar, el cual se establece en 1 a 2 horas generalmente.

A nivel interno, los gerentes de FSL revisan diariamente las ventas, pues hay cuotas que se deben alcanzar. Las ventas se comparan con las del mismo mes del año anterior, o periodo establecido para ver crecimiento o decrecimiento; se analiza el número de tiquetes diarios (o igualmente periódicos) con el fin de determinar la cantidad de dinero que entra comparado con el tránsito de clientes y ventas.

Cuentan con un sistema de aplicaciones creadas para analizar los datos de las gerencias de ventas, la gerencia farmacéutica y la gerencia de mercadeo. Las estrategias incluyen la toma de acciones en el caso de que el tiquete promedio baje, o igualmente en el caso de que éste se pueda aumentar. Si hay posibilidades de crecimiento, se aplica alguna estrategia de promoción para subir ese tiquete promedio.

Igualmente se analizan semanalmente los precios de la competencia, ya sea por información brindada por los mismos pacientes en el despacho de las sucursales, o por la aplicación de otras estrategias de investigación de mercados y análisis de la competencia. Si detectan un precio de la competencia que varía mucho del resto, hablan con el distribuidor o con los laboratorios fabricantes para intentar igualar las condiciones.

Como parte de sus acciones, se maneja un chat interno con todos los regentes de sus sucursales, en conjunto con tres o cuatro personas que estudian la información clave brindada en el mismo. En los locales los dependientes le cuentan al farmacéutico acerca de los comentarios, observaciones y quejas que realizan los clientes, y lo pasan por el chat grupal donde se verifica.

Por otra parte, los dueños reciben retroalimentación directa por parte de clientes que les son conocidos; estos llaman constantemente para comentarles acerca de la experiencia que tuvieron en alguna de sus farmacias (positiva y negativa según comenta el Dr. Alonso). Adicionalmente se pagan clientes incógnitos para que realicen compras y retroalimenten sobre la experiencia vivida.

Según información brindada por el gerente comercial y el administrador de la cadena de farmacias, FSL no cuenta con procesos por escrito en varios aspectos, ya que se realizan de manera casi automática, por medio de “cajas negras” según describe el Lic. William Hidalgo. Estas, según explicó, hacen referencia a la existencia de personas que tienen el *expertise* o conocimiento necesario y suficiente

para poder llevar a cabo la mayoría de estos procesos de manera exitosa. Igualmente no se cuenta con un cuadro integral de mando ni herramienta similar.

A la fecha, FSL no cuenta aún con un sistema de manejo de relaciones con el cliente o CRM. Aún no lo han puesto en marcha pues su tamaño no les permitía tener una inversión tan alta, ya que desean que sea algo redituable. Sin embargo, ya se trabaja en un programa por medio de una tarjeta de servicio, la cual permitiría acceder a la información de los clientes y ofrecerles planes de pacientes y otra serie de beneficios que aún no han sido claramente definidos.

Para las opciones de diversificación, comenta el Dr. Saborío que el mercado les dicta la pauta. Actualmente por ejemplo, el servicio a domicilio tiene un peso más importante del que tenía antes y la necesidad de atender a las empresas privadas ha crecido. Toda la estrategia de FSL enfatiza mucho en el *know-how* adquirido por sus dirigentes. Afirma el Dr. Saborío que en definitiva es algo que no se enseña sino que se aprende en el camino, que cuesta mucho y que es y requiere de mucha experiencia.

Como ya se mencionó en otro momento, su *expertise* se ha venido acumulando desde que tenía seis años, que fue cuando su madre abrió la primera sucursal de Santa Lucía, y que le permitió a sus 10 años por ejemplo, haber aprendido cómo se acomoda una farmacia tras haberla reacomodado catorce veces.

Señala la importancia de haber estado presente y crecer observando a la competencia desde el principio; los conocimientos técnicos los considera muy importantes, mas “esos cualquiera los tiene”; lo básico para él es entender que este mercado es complicado y que hay que saber leerlo, pues los números vienen cuando uno no se propone hacer dinero, sino cuando se les ofrece a los clientes una experiencia de compra inigualable. Expresa que claramente se tienen en el radar los números, pero finalmente lo que desean son clientes contentos, quienes con su recomendación atraerán nuevos clientes.

Asimismo, comenta que uno de los puntos clave que le acercó donde actualmente está fue la visita médica, que le ayudó mucho para aprender a hacer informes, a montar presupuestos de compra, presentaciones, entre otros; que la empresa donde trabajó le enseñó a hacer bien eso. Fue ahí donde inició la generación del logo “FSL” y el deseo de hacer que la gente se enamorara de su marca.

La otra fue la experiencia vivida en INCAE, pues ahí aprendió otra manera de ver la vida y el negocio al volverse más gerencial y menos empleado. Esta época le inyectó el deseo de crecer y estar siempre un nivel más arriba de lo que estaba.

Asimismo, el Dr. Saborío maneja las relaciones con clientes clave en persona: se reúne con los distribuidores, los laboratorios farmacéuticos, con la competencia cuando es posible, y con quien requiera “allanar” el terreno para que el departamento correspondiente entre en acción.

En cuanto a casos de fracaso, su estrategia les ha llevado a pocas: sí ha tenido algunas aunque no significativas. Solamente han tenido un cierre de una sucursal debido a una decisión tomada en junta; sin embargo, no fue determinante para el negocio.

Por otra parte, en cuanto a tecnología, FSL utiliza el mejor sistema de facturación del mercado, al cual le han realizado cambios muy específicos; asimismo, la inversión en equipo de cómputo, servidores, tecnología en general y servicios profesionales de terceros es muy elevada. Todo esto a la par de la inversión en seguridad y vigilancia, presente en todas las sucursales del país. La telefonía utilizada es IP, con líneas externas solamente para los datáfonos.

Las actualizaciones en todos estos sistemas llegan automáticamente a través de los actuales proveedores. Sin embargo, el aporte de la tecnología a las ventas no se mide directamente, a pesar de que consideran que el equipo tecnológico ayuda a mejorar el control del inventario y la operación, no consideran que aumenta la ventas, pues el invertir en tener la mejor tecnología no necesariamente va a producir un impacto en las mismas.

2.2.2 Mezcla de Mercadeo

La cadena de Farmacias Santa Lucía aplica estrategias de mercadeo relacionadas con la 8 P's de la mezcla de marketing para productos y servicios. A continuación, se describe cada una de ellas:

2.2.2.1 Producto

FSL vende principalmente una experiencia de compra, un servicio basado en la adquisición de determinados productos, que son en este caso la base de un local para la venta de medicamentos. El consumidor siempre busca el mejor precio, sin embargo, ya varios ofrecen un precio igual de competitivo o más. Por tanto, su principal estrategia es la diferenciación por servicio.

2.2.2.2 Precio

En este caso se trabaja en la cadena con una economía de escala, es decir, por una cantidad determinada de producto comprado se aplican descuentos o promociones donde la ganancia obtenida con esos descuentos o regalías se aplica al precio del producto directamente, lo que reduce el precio de adquisición al paciente. La venta acelerada y continua de los productos hace que los laboratorios deseen generar más ventajas para el comprador, que busquen pautar en su publicidad y enviar demostradoras al punto de venta.

2.2.2.3 Plaza

La distribución de los productos se realiza por medio de un "CEDI" (centro de distribución), con el que cuenta la cadena hace unos 5 años ya para el área de Alajuela y Heredia. La cadena Chavarría cuenta con su propio CEDI, de menor tamaño que el de FSL. Sin embargo, la estrategia a seguir plantea integrar ambos centros de distribución y ubicar además un centro de operaciones (oficina) en su principal distribuidor. Los laboratorios pequeños seguirán llegando al CEDI una vez que el mismo se mueva a un local de mayor tamaño. El 70% de los productos se

manejan a través de este centro de distribución, mientras que su distribuidor mayoritario mueve un 30% aproximadamente.

En este centro se manejan controles estrictos de fechas de vencimiento, tiempos y horarios de entrega, de acomodo, de recibo de mercadería, entre otros, que le permiten a FSL llevar a cabo los procesos de una manera eficaz y ofrecer un mejor servicio. Se ha contratado a especialistas para que generen recomendaciones en términos de tiempos y procesos, entre otros.

2.2.2.4 Promoción

Las promociones que realiza FSL constan de la activación de un precio especial para un producto durante una temporada específica. Igualmente se cuenta con planes promocionales o planes de paciente que los laboratorios ofrecen a sus clientes a través de la compra de su producto en las farmacias, las actividades en sitio con alguna marca determinada (degustación de producto, entre otras), así como la realización anual de una feria especial por parte de FSL, que se lleva a cabo en un hotel de la ciudad y a la que se invita a los mejores laboratorios (tipo congreso) para que sus pacientes puedan acercarse de manera más íntima y divertida a la farmacia y al laboratorio farmacéutico.

Por otra parte, FSL cuenta con un *shopper magazine* que se publica bimensualmente, que incluye artículos informativos de salud y por supuesto la publicidad de los medicamentos y/o productos pautados.

FSL no puede realizar promoción directa utilizando las bases de datos de los pacientes de los planes de los laboratorios, pues no cuenta con permisos para hacerlo. La farmacia cuenta con una base de datos obtenida de las recetas que recibe, sin embargo no puede explotarla pues no tiene el consentimiento de los clientes. Los clientes de los primeros planes promocionales son administrados por el laboratorio; pueden hacer promociones en conjunto con los laboratorios pero FSL no les envía publicidad directamente.

La publicidad que realiza FSL incluye rotulación de la parte trasera de los buses, anuncios y jingles en radio, promociones y concursos en emisoras populares recomendadas por agencias de publicidad, anuncios en televisión, redes sociales, vallas publicitarias; además recientemente se negocia pautar en la red de Wi-Fi de los autobuses, donde manejan planes anuales en los que el patrocinador es FSL.

También participan en las revistas matutinas de los principales canales del país (Giros y Buen Día). La estrategia actualmente incluye el darse a conocer en la zona de San José, pues es donde recientemente han ingresado a competir, ahora como parte de la familia FSL. Cabe destacar que la cadena sí cuenta con un presupuesto definido para mercadeo.

2.2.2.5 Personas

En este apartado comenta el Dr. Alonso Saborío que la interacción de los empleados es bastante buena a su percepción dentro de la cultura de FSL, pero no tanto en la de las antiguas Farmacias Chavarría; parte de la estrategia es instaurar esta cultura en estos nuevos integrantes de la cadena FSL. En la familia alajuelense y herediana, comenta, se mantiene una relación laboral muy cordial, donde los empleados tienen la apertura de los altos mandos para acercarse a hablar y compartir, mientras que la de las nuevas adquisiciones se maneja un poco diferente.

La interacción empleados-clientes se mide por medio de los regentes que tienen a su cargo a sus respectivos dependientes, el servicio brindado en cada una de sus sucursales y la comunicación de la información recibida y percibida por todos. No existe algún procedimiento por escrito que describa el tipo de comunicación, la forma de interacción y protocolos afines que deben tener los empleados de FSL a nivel interno.

La compañía realiza cada cierto tiempo evaluaciones de cliente incógnito. La medición de la motivación de los empleados se hace perceptivamente a través de los demás colaboradores de la empresa, especialmente de los que tienen a su cargo personal. Como se mencionó anteriormente, en FSL se han realizado años atrás,

dos estudios de satisfacción de los colaboradores donde la calificación obtenida fue muy buena, según describe su gerente comercial.

Para los nuevos hay que analizar primero cómo lograr implementar la cultura de satisfacción y pasión por su trabajo como parte de esta nueva organización; sin embargo, declara el Dr. Saborío, la satisfacción de sus colaboradores es parte fundamental de proveer un servicio de calidad a sus clientes. Por esto se cuida a cada empleado y se les trata con respeto y confianza.

2.2.2.6 Evidencia física

En cuanto a los locales comerciales donde se ubican las farmacias, no existen procedimientos, ni manuales de características que regulen la apertura de los mismos. Sin embargo, según lo declara el gerente, ya todos saben las características de los locales; ya es algo “natural”, y debido a esto nunca han visto la necesidad de plasmarlo en papel. Considera que tal vez sí podría ser importante o útil, pero hay muchas otras necesidades anteriores a esa. Señala que todos ya saben cómo debe ir el montaje y todo lo relacionado a la apertura de un nuevo local, por tanto lo que hacen es replicar el modelo estándar aunque no esté definido por escrito.

El acomodo de los locales busca ofrecer una experiencia especial de compra al cliente: por medio de su decoración, de los colores, de la colocación de sus productos donde se le facilite al paciente encontrarlos dentro de toda una gama y decidir cuál desea adquirir finalmente.

No se tiene un instrumento definido para medir el grado de satisfacción del cliente con lo relacionado a sus locales; la satisfacción es percibida por los colaboradores del local ante la ausencia de quejas o comentarios que son realizados por el paciente directamente.

2.2.2.7 Proceso

Para verificar la experiencia general del cliente y el servicio especial que se le ofrece, se mide la ausencia de quejas a través del Facebook de la farmacia; comenta el gerente comercial de FSL que es uno de los canales más activos de retroalimentación. Igualmente se reciben quejas y valoraciones positivas a través de correo electrónico, y en los casos donde los clientes llaman directamente al Dr. Alonso Saborío o a cualquier otro colaborador de la empresa para dar queja o comentario.

Según detalla el Dr., ellos no preguntan si se recibe la promesa de valor ofrecida, sino que reciben los comentarios abiertamente. La visita reiterada al local no se mide dado que la relación es muy personal con el paciente y el dependiente sabe si regresa o no, por lo tanto no se mide de alguna forma definida. Actualmente se trabaja en generar una tarjeta con una serie de beneficios al paciente que permita esto y muchas otras interacciones con los mismos.

2.2.2.8 Productividad

La reducción de costos y gastos es una estrategia que aplican muchas compañías para maximizar sus ganancias. En el caso de FSL se ha buscado reducir los mismos para poder participar más activamente y con mayor porcentaje de ganancias que le permita cumplir sus metas. A pesar de ello, según comenta el Dr. Alonso Saborío, la reducción de los costos no ha afectado significativamente la calidad del servicio brindado a los clientes.

Por el contrario, según lo conversado con el administrador, Lic. William Hidalgo, algunas estrategias de reducción de costos con las que se han disminuido el número de horas que trabajan los colaboradores al día, ha permitido que estos trabajen con más fuerzas y menos cansancio, lo que sí puede afectar positivamente la atención del cliente.

Sin embargo, en ambos casos, puede constituir una valoración subjetiva desde lo interno de la empresa, basada en la ausencia de quejas o en la presencia de comentarios positivos por parte de un buena parte de sus visitantes.

2.3 Descripción del entorno externo

Como se comentó en el capítulo primero, el mercado farmacéutico está constituido por varios actores, entre los que destacan los laboratorios nacionales e internacionales fabricantes de medicamentos, los distribuidores y comercializadores de los mismos, las farmacias independientes, las cadenas de farmacias, los médicos prescriptores del país, los visitantes médicos de dichas compañías y todos aquellos que participan directa e indirectamente en el proceso de la venta de medicamentos, hasta que éstos llegan al cliente final.

De una manera más detallada se describe a continuación los aspectos relacionados con la competencia de la cadena de Farmacias Santa Lucía.

2.3.1 Principales competidores

Los principales competidores de FSL son los que se encuentran dentro del segmento de precio bajo, es decir Farmacia La Bomba y FarmaValue. Esto en cuanto a la oferta de producto como tal, más FSL se diferencia en el servicio brindado. Parte del estudio de dicha competencia se lleva a cabo a través de la información que se obtiene “en la calle”, mediante las buenas relaciones personales que se mantienen con distribuidores y agentes de venta desde hace muchos años. Adicional a esto se compran regularmente productos selectos en locales de la competencia con el fin de realizar un estudio de precios e identificar las estrategias utilizadas por la competencia y las estrategias a utilizar por parte de la compañía.

En cuanto a sus competidores principales relacionados con el servicio, el gerente comercial comenta que se trata de la cadena de farmacias Fischel, pues es la que considera que ofrece un servicio más parecido al de FSL; los demás ofrecen un servicio un poco más básico. Sin embargo, Santa Lucía tiene canales de ventas que

los demás no han desarrollado, como los médicos, las asociaciones solidaristas, entre otros.

2.3.2 Posicionamiento de la empresa

Para conocer el posicionamiento de la empresa, el Dr. Alonso Saborío y su equipo se rigen por los datos aportados por el IMS, el cual mide participación de mercado de los diferentes actores.

Por otra parte, asegura que las redes sociales son una buena herramienta para medir y evaluar la imagen que tienen los clientes sobre su empresa. Reciben quejas a través de Facebook, para lo cual tienen respuestas preestablecidas y autorizadas que deben brindar los encargados (una *community manager*), definidas por su persona y su asistente de gerencia, la encargada de ventas institucionales.

2.3.3 Mercado meta actual

Con respecto al mercado meta que establece FSL, se trata de “cualquier persona que necesite mejorar su salud o mantener una vida saludable, cualquier persona que consuma algún medicamento para tratar o para evitar una enfermedad”. Son también aquellos pacientes que toman medicamentos para tratar enfermedades crónicas, pues generan compras reiteradas que aumentan el volumen de venta y por tanto las ganancias.

Tampoco realizan una segmentación de mercado como tal, pero mencionan que es mejor venderles a los clientes que adquieren productos genéricos que a los que adquieren originales, debido a que los medicamentos genéricos tienen mayor margen de ganancia.

Igualmente, siempre se busca la venta adicional en los clientes que compran medicamentos originales. El mercado meta se mantiene, y seguirá sin tener cambios.

2.3.4 Tendencias del mercado

Las tendencias actuales del mercado en farmacias de cadena buscan ofrecer enganches al cliente y así atraerlos hasta sus locales y que adquieran adicionalmente otros productos (por ejemplo los que se encuentran en promoción) con el fin de aumentar el tiquete de compra promedio. Sin embargo, uno de los servicios que el mercado actual le solicita al comercio es el servicio a domicilio; éste tiene una demanda cada vez mayor y pasa a ser un estándar de mercado.

Este servicio se ofrece de manera gratuita por todos los competidores con un mínimo de compra requerido; en el caso de FSL es de cinco mil colones y se ofrece para Alajuela, Heredia y San José (GAM). El servicio no deja ganancias actualmente como tal, pero debe ofrecerse pues es necesario moverse junto con el mercado. Por lo tanto, y con el afán de mejorar la experiencia de servicio y de llegar a hacerlo incluso un servicio rentable, se pretende que resalte entre todos los demás. Un servicio *premium* a diferentes zonas es la estrategia a seguir, con una atención más personalizada de estos sectores para poder ofrecer un estándar de servicio más elevado.

Actualmente se estudia el uso del servicio a domicilio mediante el ingreso de llamadas a la plataforma de atención, y a las sucursales que atienden a las zonas más exclusivas. Han encontrado que la demanda del servicio va en crecimiento. Los parámetros que utilizan para valorar la calidad del servicio a domicilio ofrecido en el mercado incluyen el tiempo de respuesta, y se evalúa una vez al mes mediante el uso de cliente incógnito.

Por otra parte, la tendencia actual del mercado también incluye el uso cada vez mayor de las redes sociales para establecer mayor contacto con el cliente. FSL cuenta con una *community manager* que se encarga de la única red social que utiliza: Facebook. Sin embargo el Dr. Saborío siempre está al tanto de lo que pasa en la red social, de las quejas presentadas, las interacciones con el cliente, y demás.

Menciona que aún no realizan investigación en redes sociales, y que sí utilizan las herramientas de administración de la página aportadas por la plataforma.

2.3.5 Las cinco fuerzas de Porter

Con respecto a las cinco fuerzas de Porter y a otras herramientas de mercadeo, el gerente comercial de FSL cometa que no utilizan ninguna como tal, no las aplican de manera premeditada y no siguen un patrón establecido. Simplemente su estrategia se concentra en ofrecer el mejor precio posible a través de la mejor experiencia de compra, y mantener esas dos tendencias a través del tiempo.

Por lo tanto, las herramientas se aplican de manera intuitiva, pues sus colaboradores tienen mucho tiempo de estar en el negocio. Es así como realizan sus reuniones para evaluar el estado del negocio y actualmente piensan que no hay nada diferente por hacer, aparte de hacer lo que ya se hace pero muy bien hecho.

Todo lo nuevo e innovador lo sacan en las juntas y reuniones que se realizan constantemente con la gente “de afuera”, por lo que sí considera que es muy importante crear una relación muy estrecha con los visitantes médicos y con los agentes vendedores, por lo que procuran darles una atención muy esmerada.

Los factores involucrados en la aplicación de las cinco fuerzas de Porter se han mencionado a lo largo del presente capítulo, donde resaltan su estrategia para vencer a la competencia y para cumplir con su visión.

En el siguiente capítulo se realizará una investigación de mercado que permitirá profundizar algunos de los temas actuales tratados y/o conocer detalles acerca de las estrategias que actualmente se aplican, e incluso investigar si existen otras que pudieran ser de utilidad para el negocio.

Capítulo III: Análisis de la situación actual de la Cadena de Farmacias Santa Lucía con base en la investigación de mercado

3.1 Introducción y objetivos de la investigación

A pesar del éxito y crecimiento que ha tenido a través de los años la cadena de Farmacias Santa Lucía (FSL), ésta se desarrolla diariamente en un mercado altamente competitivo, donde mantener el modelo de bajos costos que en general las grandes cadenas han logrado implementar, es una tarea complicada. Debido a que es un modelo que manejan la mayoría de los competidores fuertes de FSL, la cadena complementa su oferta con otros factores de vital importancia como la calidad en el servicio y la conveniencia, con el fin de sobresalir entre las demás.

Es así como el objetivo de la presente investigación de mercado es recopilar información sobre la situación actual de la cadena de Farmacias Santa Lucía a través del conocimiento técnico de clientes actuales y potenciales, alcanzado mediante una investigación de campo. Para ello se pretende proveer a la empresa de información técnica aportada por herramientas que actualmente no se utilizan en la compañía, como lo son las presentes encuestas a clientes potenciales y/o actuales.

Por tanto, en este capítulo se describe el diseño de la investigación, así como la metodología utilizada para poder responder a los objetivos planteados, los procedimientos y herramientas de elección, que finalmente aportarán los datos a analizar. Esta información final y su análisis, servirá como base para el desarrollo de la propuesta del plan de mercadeo para la cadena de farmacias Santa Lucía (FSL).

Objetivo general:

Analizar la información recopilada sobre la situación actual de la cadena de Farmacias Santa Lucía (FSL) relacionada con los clientes actuales y potenciales de la cadena, que permita determinar las bases para la elaboración del plan de mercadeo propuesto.

Objetivos específicos:

Para la investigación con clientes potenciales de la cadena de Farmacias Santa Lucía (FSL), se tienen los siguientes objetivos:

- Determinar el perfil del cliente potencial para la cadena de Farmacias Santa Lucía (FSL).
- Conocer el posicionamiento de la competencia y de FSL en la mente del cliente encuestado y el conocimiento de otras marcas del mercado.
- Identificar los hábitos de compra en las farmacias por parte de los clientes encuestados.
- Conocer el uso de páginas web por parte de los clientes encuestados para la realización de compras en farmacias.
- Definir la importancia de la recomendación boca a boca, de los precios y de la rapidez de la atención por parte de los clientes encuestados para realizar compras en farmacias.
- Conocer el uso y la percepción del servicio a domicilio de diferentes farmacias por parte de los clientes encuestados.
- Identificar el alcance de la publicidad de la competencia y de FSL sobre los clientes de farmacias encuestados.
- Conocer las probabilidades de compra en farmacias adicionales a las habituales por parte de los clientes encuestados.
- Identificar las preferencias en cuanto al recibo de información publicitaria de los clientes encuestados.
- Conocer las razones de preferencia de los clientes encuestados hacia determinadas farmacias.
- Conocer las insatisfacciones con las mismas por parte de los clientes encuestados.
- Determinar si los clientes encuestados han visitado la cadena de farmacias FSL, así como su percepción de la misma.

- Establecer las recomendaciones hacia la cadena de Farmacias Santa Lucía (FSL) brindadas por los clientes encuestados que las han visitado.

Por otra parte, para la investigación con clientes actuales de la cadena de Farmacias Santa Lucía (FSL), se tienen los siguientes objetivos:

- Determinar el perfil del cliente actual de la cadena de farmacias Santa Lucía (FSL).
- Identificar las razones de preferencia de los clientes actuales hacia FSL.
- Determinar los hábitos de compra del cliente actual en farmacias FSL.
- Obtener una calificación de los clientes actuales para la cadena FSL.
- Conocer los aspectos de mejora mencionados y desaciertos de los clientes de FSL en sus farmacias.
- Determinar el conocimiento y la calificación por parte de clientes actuales del servicio a domicilio de FSL.
- Identificar las preferencias en cuanto al recibo de información publicitaria de FSL.
- Conocer la probabilidad del cambio de marca a otras farmacias por parte de los clientes actuales de FSL.
- Calcular el nivel de lealtad según NPS.
- Establecer las recomendaciones brindadas por los clientes encuestados para una la obtención de una mejor calificación de las farmacias FSL.

3.2 Justificación

La incursión de la marca FSL en 2017 en la provincia de San José plantea un nuevo reto para la compañía. La presente investigación de mercado pretende ayudar a conocer de una manera más amplia y técnica el perfil de los clientes actuales y potenciales de FSL, el posicionamiento (tanto suyo como el de la competencia) en la mente del consumidor, el grado de satisfacción o insatisfacción que poseen los clientes actuales con el negocio, los hábitos de compra en farmacias por parte de la población investigada y las preferencias de los consumidores actuales y

potenciales. Todo esto con el fin de aumentar su participación de mercado, mediante el apoyo también de la información aportada con el uso de una herramienta técnica como lo es la aplicada en el presente trabajo final de graduación.

Como ya se ha mencionado en capítulos anteriores del presente trabajo final de graduación, la cadena de Farmacias Santa Lucía cuenta con un importante *know how* del negocio y del mercado en el que se desenvuelve. Sin embargo, no utilizan herramientas teóricas o técnicas específicas para recolectar información que les permita estudiar el mercado de clientes potenciales y actuales. Por tal razón, y aunque parte de la información aportada por la presente investigación sea de conocimiento por la administración de la marca FSL, se llevó a cabo el estudio con el fin de recolectar de manera técnica y más segura una mayor cantidad de información.

Toda esta información le aportará beneficios al departamento de mercadeo de la empresa, pues adicional al plan propuesto tendrá información al alcance sobre diversos aspectos que podrán mejorar la relación con el cliente y sobre cómo aumentar o mejorar condiciones actuales.

La presente investigación no presenta conflictos de intereses declarados por parte de su autora ni de aquellos que colaboraron con la misma. Con respecto a dilemas éticos, la investigación llevada a cabo no presenta dichos problemas, por cuanto se apega al respeto del anonimato declarado en los instrumentos, al aporte de la información bajo consentimiento y no obligatoriedad, y a los principios de competencia justa, beneficencia y no maleficencia de ninguna de sus partes.

3.3 Metodología de la investigación

Para la presente investigación de mercado se llevaron a cabo dos estudios en paralelo, con el fin de recolectar la información requerida para realizar la propuesta del plan de mercadeo. La intención fue recabar toda la información posible respecto

a los clientes actuales de la cadena de FSL y a los clientes potenciales para productos de farmacia que compran a la competencia.

3.3.1 Tipo de Investigación

La presente investigación pretende cuantificar variables (algunas incluso cualitativas como lo son hábitos de consumo, recomendaciones, posicionamiento, entre otras) para aportar finalmente valores numéricos a la investigación. Por lo tanto, se trata de una investigación cuantitativa con alcance descriptivo, pues pretende igualmente describir fenómenos, situaciones, contextos y eventos, así como especificar características, perfiles de grupos de personas y preferencias, entre otros.

3.2.2 Método de investigación

Se utilizaron dos instrumentos para la recolección de la información, los cuales fueron aplicados entre el sábado 24 de febrero y el viernes 2 de marzo del presente año (2018), y son los siguientes:

- Una encuesta en línea (por medio de internet) para clientes potenciales aplicada mediante la plataforma *Google Forms*, la cual se distribuyó por medio de redes sociales (Facebook y Whatsapp) por el método de “bola de nieve” entre el 24 de febrero y el 28 de febrero, especificando claramente que el requisito de llenado consistía en ser clientes de farmacias, que compran medicamentos mínimo tres veces al año en por lo menos dos farmacias diferentes de Alajuela, Cartago, Heredia y San José.
- Un cuestionario de aplicación personal, llenado en catorce sucursales de la cadena de Farmacias Santa Lucía (FSL) para clientes actuales habituales durante el jueves 1 y el viernes 2 de marzo del presente año. Dicho cuestionario fue aplicado por el personal de dichas farmacias bajo las instrucciones giradas en cada una de ellas y bajo la supervisión del/la regente de turno encargado/a y de la gerencia de FSL.

Ambos instrumentos poseen una combinación de respuesta única y múltiple, así como preguntas abiertas, y fueron aprobados por los tutores de la universidad y de la empresa en cuestión antes de su aplicación.

Para el primer cuestionario se obtuvieron 132 respuestas, de las cuales se eliminó solamente 1 por aportar una respuesta totalmente fuera de contexto en una de sus preguntas. Se adjunta en el Anexo 2 el cuestionario en *word* ingresado tal cual en el formato de Google Forms.

Para el segundo cuestionario se recolectaron físicamente los documentos llenados en las diferentes sucursales, obteniendo una muestra de 130 formularios y de los cuales se eliminaron 4 por no poseer información obligatoria. Dichos cuestionarios se ingresaron en la herramienta Google Forms para un manejo más eficiente de los datos y una visualización más clara de los resultados. Igualmente se adjunta en el Anexo 3 el documento de Word impreso por cada una de las farmacias.

En ambos casos se transfirieron los datos a Excel, donde se procedió a analizar detalladamente la información y la elaboración de los gráficos presentados.

3.3.3 Población de interés

El público meta de la presente investigación se ha definido en dos tipos:

- Para la investigación de clientes actuales se tomaron en cuenta todas las personas mayores de 20 años que compran en la cadena de Farmacias Santa Lucía, sin distinción de clase social, género, estado civil, religión o educación u otra, que estuvieran en disposición de ser entrevistados al llegar a realizar sus compras. Se aplicaron los cuestionarios en catorce sucursales de la cadena de Farmacias Santa Lucía, de las cuales siete corresponden a la provincia de Alajuela (La Agonía, Sucursal del Este, Sucursal del Parque, La Ceiba, Plaza Real, Corazón de Jesús y Ciruelas), cinco corresponden a la provincia de San José (Plaza América, Plaza Freses, Granadilla, Desamparados y Moravia) y dos corresponden a la provincia de Heredia (Los Ángeles y Heredia Centro).

- Para la investigación de clientes potenciales se solicitó a las personas que realizan compras en farmacias un mínimo de tres veces al año y en por lo menos dos farmacias diferentes en el área (del GAM) de Alajuela, Heredia, San José y/o Cartago, sin distinción de clase social, género, estado civil, religión o educación u otra más que la descrita.

3.3.4 Marco muestral

Como marco muestral se definió un mínimo de 90 encuestados para cada una de las clases de clientes analizados (potenciales y actuales), dado que no está dentro de los alcances del presente estudio la realización de un censo poblacional del GAM, ni la aplicación de otras técnicas estadísticas de muestreo por limitaciones de tiempo y recursos.

Por lo tanto, se analizó una muestra de 131 personas clasificadas como clientes potenciales, y una muestra de 126 personas clasificadas como clientes actuales de la cadena de FSL.

3.3.5 Tipo de muestreo

El tipo de muestreo utilizado fue el método “bola de nieve” en el caso del cuestionario aplicado a cliente potencial, por medio de un enlace digital compartido por redes sociales y en mensajería de *whatsapp* por medio de difusión de mensajes.

Para los clientes actuales se aplicó el método de muestreo por conveniencia en las sucursales de las farmacias, donde los encuestadores solicitaron a sus clientes la aceptación para la aplicación del cuestionario.

3.4 Presentación de los resultados de la investigación de mercado y análisis de la situación actual de la Cadena de Farmacias Santa Lucía

En la presente sección se detallan los resultados obtenidos, clasificados según la información recolectada de acuerdo a los objetivos del presente estudio.

3.4.1 Clientes actuales

Para la caracterización de los clientes actuales de la cadena de Farmacias Santa Lucía, se inicia por definir el perfil del cliente que compra habitualmente en sus locales, para luego pasar a las razones de preferencia, hábitos de consumo, calificación general y otros.

3.4.1.1 Perfil del consumidor actual de FSL

Para la definición del perfil del cliente actual de Farmacias Santa Lucía, se tomaron los datos aportados por los 126 clientes encuestados en sus diferentes sucursales. Se considera una muestra equitativa y representativa, ya que abarca los diferentes tipos de clientes con los que cuenta actualmente el negocio, e incluye clientes de la provincia de Alajuela, ciudad de origen (y que por tanto puede abarcar a clientes que los acompañan desde su concepción), de Heredia (primer provincia a la cual se expandieron cruzando los límites de Alajuela) y de San José, provincia en la cual apenas están incursionando desde la segunda mitad del año 2017.

En el gráfico 3.1 se observa la distribución, bastante simétrica, de los cuestionarios obtenidos por sucursal de farmacias Santa Lucía.

Gráfico 3.1. Distribución de encuestas recopiladas por sucursal de FSL.



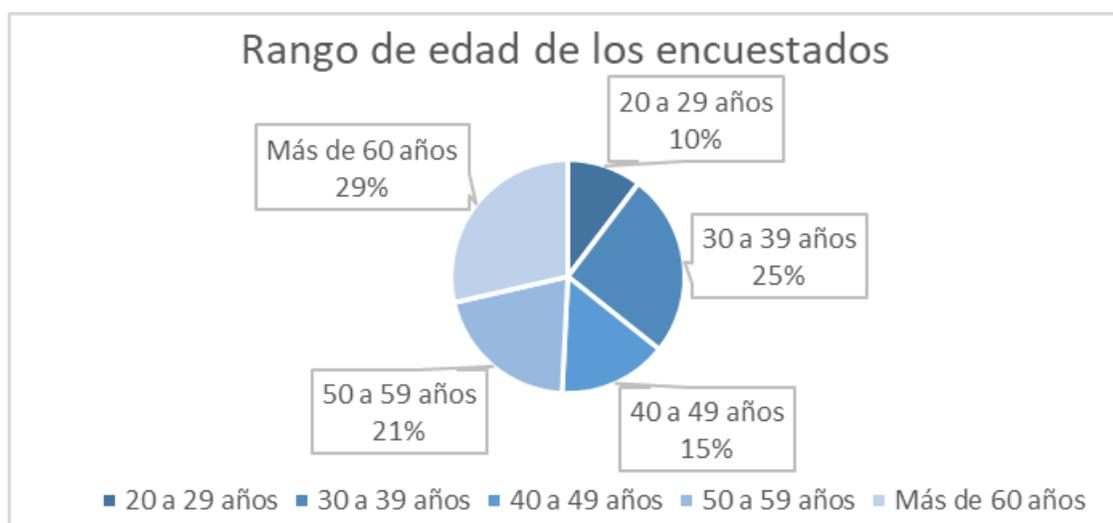
Fuente: Elaboración propia con información recabada en la investigación de mercados, cuestionario de clientes actuales.

Para la caracterización de los clientes se realizaron preguntas habituales como lo son el sexo, el rango de edad, el último nivel de estudios concluido, si trabaja en sector público, privado o ninguno, si tiene hijos menores de 15 años y desde hace cuánto tiempo es cliente de la cadena de farmacias.

Los datos arrojados por la investigación demostraron que el 58% de los entrevistados es del sexo femenino (73 personas). Adicionalmente, la pregunta #1 del cuestionario aplicado describe que casi el 78% de los clientes actuales entrevistados ha sido cliente por un año o más, un 7% por entre 6 a 12 meses y el 15% por menos de 6 meses.

Por otra parte, en cuanto al rango de edad de los clientes que visitan las farmacias FSL, se encontró que su mayoría son mayores de 60 años. Se puede observar en el gráfico 3.2 una tendencia descendente conforme disminuyen los rangos de edades, con la excepción llamativa del grupo entre los 30 y 39 años de edad, quienes constituyen la segunda mayoría de los entrevistados.

Gráfico 3.2. Rangos de edad de los clientes encuestados en las diferentes sucursales de FSL.

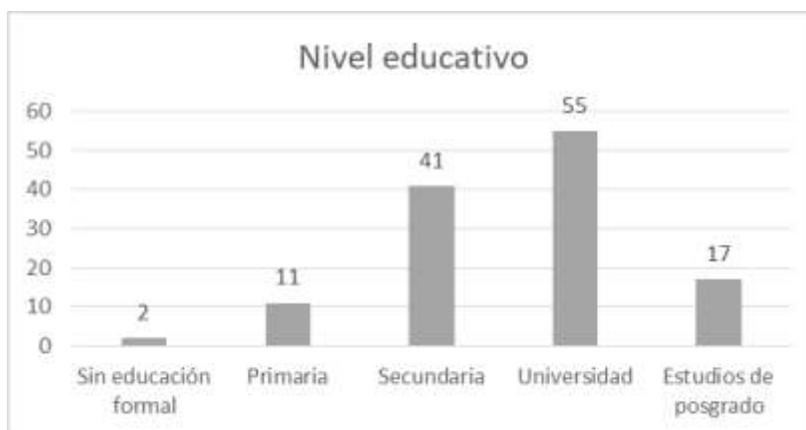


Fuente: Elaboración propia con información recabada en la investigación de mercados, pregunta #19 del cuestionario de clientes actuales.

De todos ellos, aproximadamente el 30% tiene hijos menores de 15 años. Esta pregunta se realizó con el fin de obtener información sobre la presencia o no de personas que por su edad, generalmente dependen económicamente de sus padres, dado que ellos son los que les suelen comprar los medicamentos cada vez que lo necesitan. Esto puede convertir al cliente entrevistado en un consumidor que visita la farmacia más que para la satisfacción de sus propias necesidades.

Con el análisis del nivel educativo se encontró que la mayoría de los clientes actuales de FSL poseen educación formal; la mayor cantidad de consumidores poseen un título universitario o un título de secundaria (ver gráfico 3.3). Son la minoría los que tienen un título máximo alcanzado de primaria o sin educación formal, lo cual podría hacer suponer que la mayoría de clientes posee cierta capacidad o poder adquisitivo.

Gráfico 3.3. Último nivel educativo alcanzado por los clientes encuestados en las diferentes sucursales de FSL.



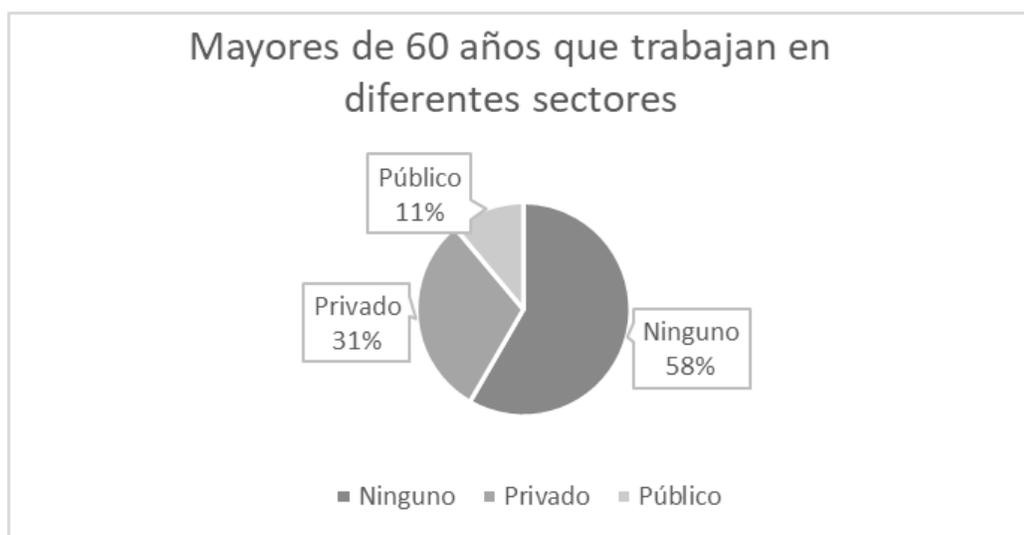
Fuente: Elaboración propia con información recabada en la investigación de mercados, pregunta #22 del cuestionario de clientes actuales.

Por otra parte, la mayor cantidad de entrevistados trabaja en sector privado, correspondiente a un 57.1%, mientras que el restante porcentaje se divide de manera bastante similar entre el sector público (20.6%) y el 22.2% que no trabaja en alguno de los dos; es decir, pensaríamos inicialmente que se trata de pensionados, desempleados u otros.

Al filtrar la información obtenida en Excel, la categoría del 22.2% que no trabaja en ninguno de los sectores, corresponde a un 75% (21 personas) de clientes mayores de 60 años. Esto hace suponer que es probable que se trate de personas pensionadas en su mayoría, lo que los puede colocar igualmente en una posición con cierto poder adquisitivo. Los datos anteriores se aclaran un poco más cuando analizamos filtrando en Excel a esa mayoría de encuestados de más de 60 años, y encontramos que un 77.8% de ellos poseen título de secundaria o universidad concluido.

Más aún, contemplando que la mayoría de los clientes actuales de FSL son adultos mayores de 60 años según el gráfico 3.2, profundizaremos aún más en la caracterización del perfil de este cliente. Según vemos en el gráfico 3.4, el 42% de esta población se mantiene aun laboralmente activa, lo cual también les otorga cierto potencial de poder adquisitivo.

Gráfico 3.4. Porcentaje de ocupación laboral de las personas mayores de 60 años entrevistadas en las diferentes sucursales de FSL.

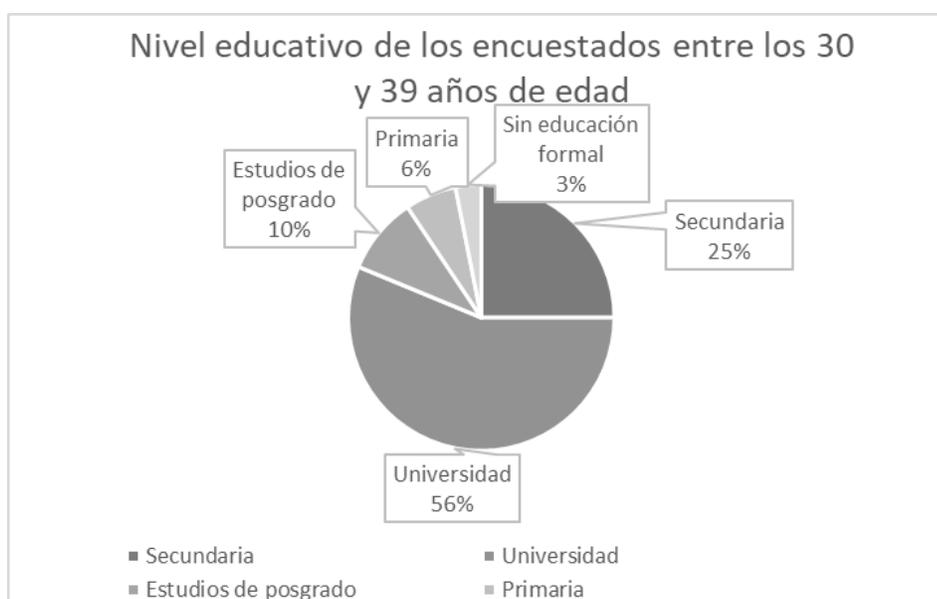


Fuente: Elaboración propia con información recabada en la investigación de mercados, mediante las preguntas 19 y 20 del cuestionario de clientes actuales.

Si se analiza al segundo grupo de clientes mayoritarios de la cadena, el grupo entre 30 y 39 años de edad, se encuentra que un 93.8% son trabajadores de sector

público o privado, mientras que el restante no trabaja en ninguno de los dos. Asimismo, el nivel educativo de este rango de edad es mayoritariamente secundaria y universidad, sumando un 81% de los encuestados (ver gráfico 3.5). Un 66% de los encuestados en este rango de edad poseen un título de educación superior (universidad y posgrado), lo cual los coloca en una posición de probable poder adquisitivo.

Gráfico 3.5. Último nivel educativo alcanzado por los clientes entre 30 y 39 años de edad encuestados en las diferentes sucursales de FSL.



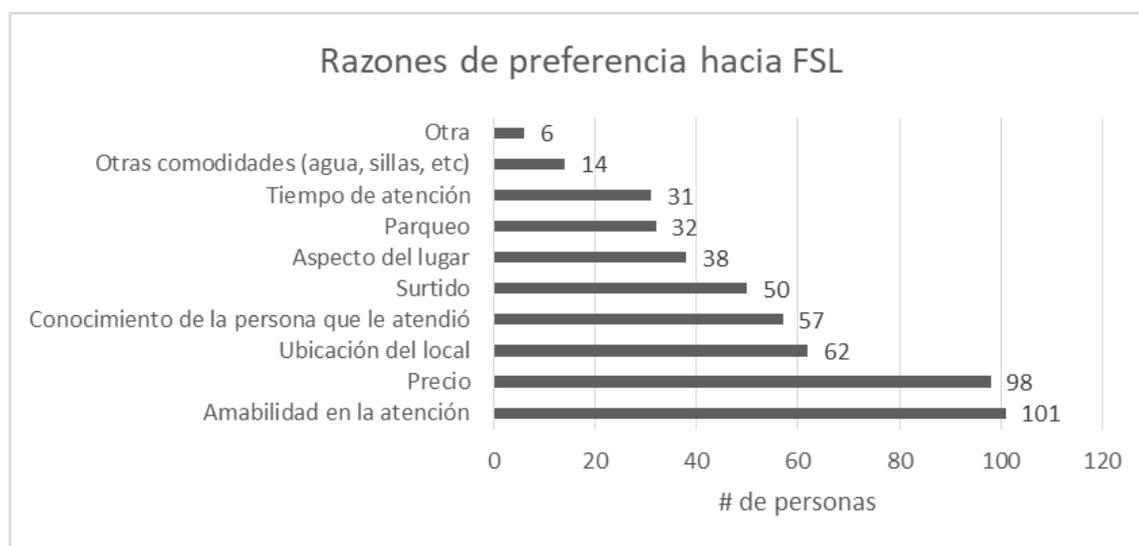
Fuente: Elaboración propia con información recabada en la investigación de mercados, pregunta #19 y #22 del cuestionario de clientes actuales.

En resumen, el perfil del cliente actual de la cadena de Farmacias Santa Lucía está compuesto principalmente por población económicamente activa y al tratarse de personas que poseen en su mayoría algún título de educación formal y/o superior, podrían tener un poder adquisitivo deseable para el negocio y ciertas facilidades para el manejo de tecnología. Adicionalmente, su composición consta principalmente de personas mayores de 60 años y de clientes entre los 30 y 39 años de edad.

3.4.1.2 Razones de preferencia de los consumidores actuales de FSL

Para identificar la preferencia de los clientes entrevistados, se les consultó sobre una lista de razones por las cuáles ellos preferían comprar más frecuentemente en FSL que en otras farmacias, donde asimismo se incluyó la opción “otra”, con el fin de que el entrevistado pudiera elegir alguna adicional a las listadas. El resultado se muestra en el siguiente gráfico, en el cual se observa que las dos principales razones de preferencia son la amabilidad en la atención al cliente y el precio ofrecido. También atraen la ubicación del local y el conocimiento de la persona que le atendió, sin embargo las subsiguientes opciones no suman al 50%.

Gráfico 3.6. Razones de preferencia de los clientes encuestados hacia la compra frecuente en FSL respecto a otras farmacias.



Fuente: Elaboración propia con información recabada en la investigación de mercados, pregunta #2 del cuestionario de clientes actuales.

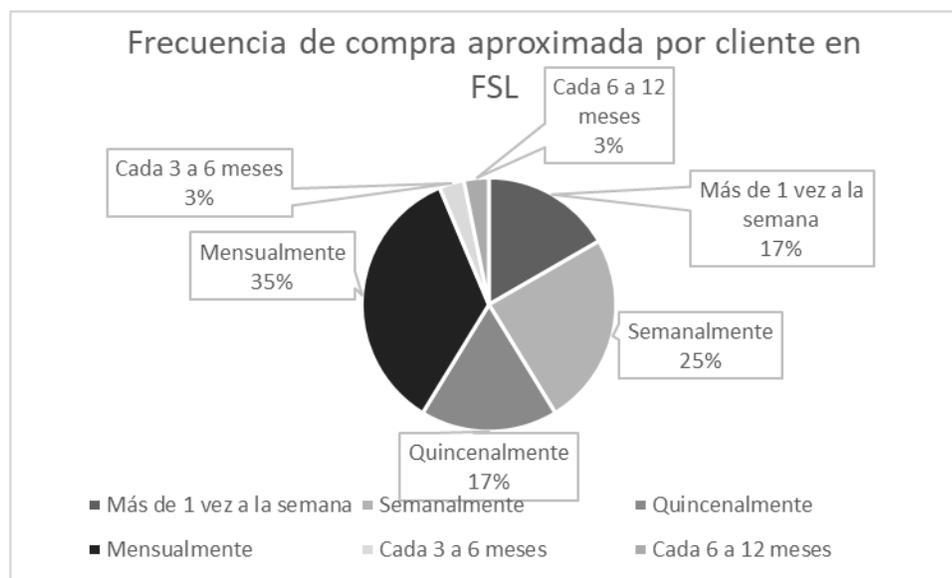
Para profundizar, en la pregunta #14 del cuestionario se consulta a los entrevistados las tres razones por las que más les agrada comprar en FSL, con la cual se obtuvo la confirmación de lo expuesto en el gráfico anterior. Dicha pregunta repetía las opciones presentadas en la pregunta #2, más la opción “otra” abierta. Los entrevistados respondieron nuevamente que las dos principales razones por las que más les agrada comprar en FSL respecto a otras farmacias son la amabilidad en la

atención (con un 78.6% de los entrevistados) y el precio (con un 69%). La tercera razón continúa siendo la ubicación del local; sin embargo, en concordancia con las respuestas anteriores, corresponde en esta pregunta a un 42.1% de los clientes.

3.4.1.3 Hábitos de compra y consumo en FSL

Las preguntas #3, #4 y #5 del cuestionario de aplicación a clientes actuales aportan información sobre los hábitos de compra y consumo de dichos consumidores en FSL. En el gráfico 3.7 se detalla la frecuencia de compra aproximada por cliente, donde un 93.7% de los entrevistados visitan el negocio al menos una vez al mes. Adicionalmente, de dicho gráfico se traduce que por lo menos un 58.8% de los clientes actuales realiza readquisiciones en las farmacias FSL.

Gráfico 3.7. Frecuencia de compra aproximada de los clientes encuestados en la cadena de Farmacias Santa Lucía (FSL).



Fuente: Elaboración propia con información recabada en la investigación de mercados, pregunta #3 del cuestionario de clientes actuales.

Las preguntas 4 y 5 del cuestionario brindan información acerca de la cantidad de clientes entrevistados que compran tratamientos regularmente o para padecimientos crónicos, siendo estos un 69.8% del total de entrevistados; y cuántos

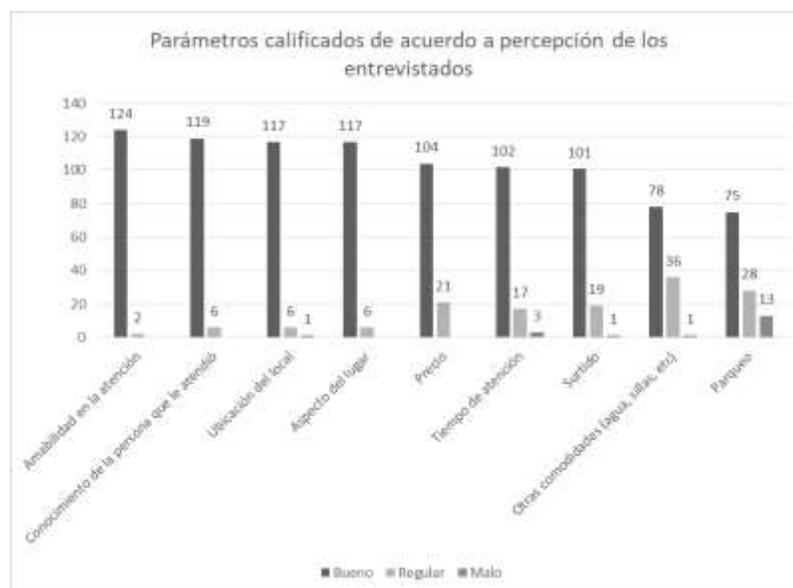
de ellos utilizan alguna tarjeta de plan para pacientes de compañías farmacéuticas, siendo ellos un 41.3% de los entrevistados totales, lo cual correspondiente a un 59.1% de los que compran tratamientos regularmente o para padecimientos crónicos.

3.4.1.4 Calificación de los clientes actuales de FSL

Para obtener una calificación de diversos parámetros según la percepción de los clientes entrevistados, se acumuló la información aportada por la pregunta #6 del cuestionario a clientes actuales. Dicha pregunta no era de respuesta obligatoria y se ofrecen opciones comunes con interés por calificar, según sea considerado bueno, regular o malo, y se incluye desde la amabilidad en el trato hasta características del local.

El gráfico 3.8 muestra los datos aportados por la investigación, donde nuevamente la amabilidad en la atención obtiene el mayor número de calificaciones (126), con 124 respuestas de calificación “buena” y solamente 2 “regular”. En esta sección, varían un poco los resultados anteriormente obtenidos, donde el precio constituía la segunda razón de preferencia entre los consumidores. En el gráfico se observa cómo el conocimiento de la persona que lo atendió fue el segundo parámetro que recibió mayor número de calificaciones como “bueno” con solamente 6 calificaciones como “regular”, mientras que el precio recibe 104 calificaciones como “bueno” y 21 calificaciones como “regular”, para un total de 125 calificaciones.

Gráfico 3.8. Parámetros a calificar por parte de los clientes encuestados en la cadena de Farmacias Santa Lucía (FSL).



Fuente: Elaboración propia con información recabada en la investigación de mercados, pregunta #6 del cuestionario de clientes actuales.

Dicha situación se da porque a pesar de que el precio es una de las razones de preferencia de compra en FSL, la satisfacción del cliente relacionada con éste rubro no es completa. La hipótesis se realiza con base en las respuestas obtenidas en preguntas que se analizarán más adelante en la presente sección.

3.4.1.5 Aspectos de mejora recomendados y desaciertos mencionados en FSL

Un 96.8% de los clientes actuales de FSL refieren no haber tenido problemas en la cadena. El restante 3.2% (4 personas con problemas reportados) se refiere a un problema en la facturación que fue resuelto satisfactoriamente, a un tiempo de espera muy extenso que no se resolvió, a un servicio a domicilio entregado en otra dirección pero asimismo resuelto satisfactoriamente, y a un problema no especificado.

Por otra parte, para analizar las posibles áreas de mejora, se realizó la pregunta #15 del cuestionario, que solicitaba a los entrevistados votar por las tres opciones por las que menos le agrada comprar en FSL. Se brindó el mismo abanico de opciones que fue brindado para las tres razones de mayor agrado, más la opción abierta “otra”. Los resultados obtenidos se detallan en el gráfico a continuación:

Gráfico 3.9. Razones de menor preferencia de los clientes encuestados hacia la compra en FSL.



Fuente: Elaboración propia con información recabada en la investigación de mercados, pregunta #15 del cuestionario de clientes actuales.

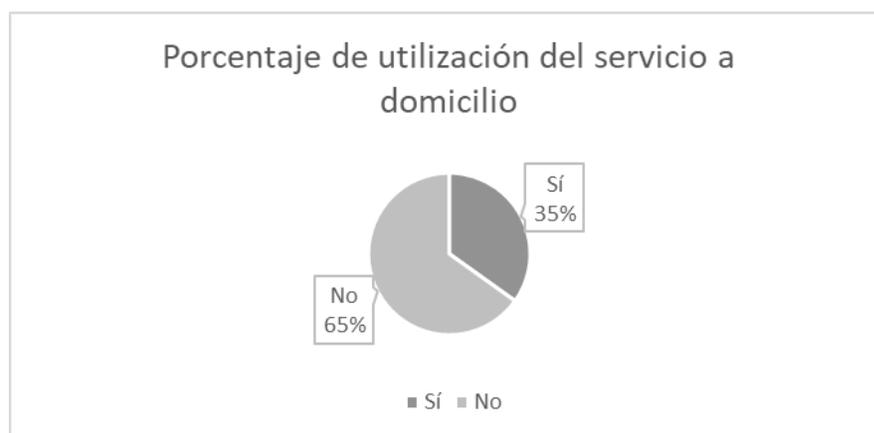
Debido a que no se trataba de una pregunta con respuesta obligatoria, se obtuvieron menos respuestas que las esperadas de una tríada por el total de entrevistados. Sin embargo, de las respuestas obtenidas tuvo el primer lugar la opción “ninguna”, con 57 respuestas a su favor, seguida del parqueo con un número similar de respuestas, y de otras comodidades (agua, sillas, etc.) pero con un número mucho menor (18 respuestas). Esto denota que la mayoría de los clientes que responde a esta pregunta considera que no existe razón alguna que les desagrade de comprar en FSL y a los que sí les desagrade algo, es principalmente el parqueo.

3.4.1.6 Conocimiento y calificación del servicio a domicilio de FSL

Con respecto al servicio a domicilio, un 77.8% de los entrevistados conoce acerca de su existencia en la cadena de farmacias (pregunta #8). De este porcentaje, un 72.9% se enteró de su existencia en la farmacia, seguido por la publicidad externa con un 15.6% y las redes sociales 9.4%. El resto de las opciones no representan un porcentaje importante: un 2.1% para otras formas de enterarse del servicio (boca en boca, *shopper* de la farmacia, un *gimmick*).

En el siguiente gráfico se muestra el porcentaje de la población que ha utilizado en servicio a domicilio, ya sea en fin de semana, o entre semana.

Gráfico 3.10. Porcentaje de los clientes entrevistados que han utilizado o no el servicio a domicilio de la cadena FSL.



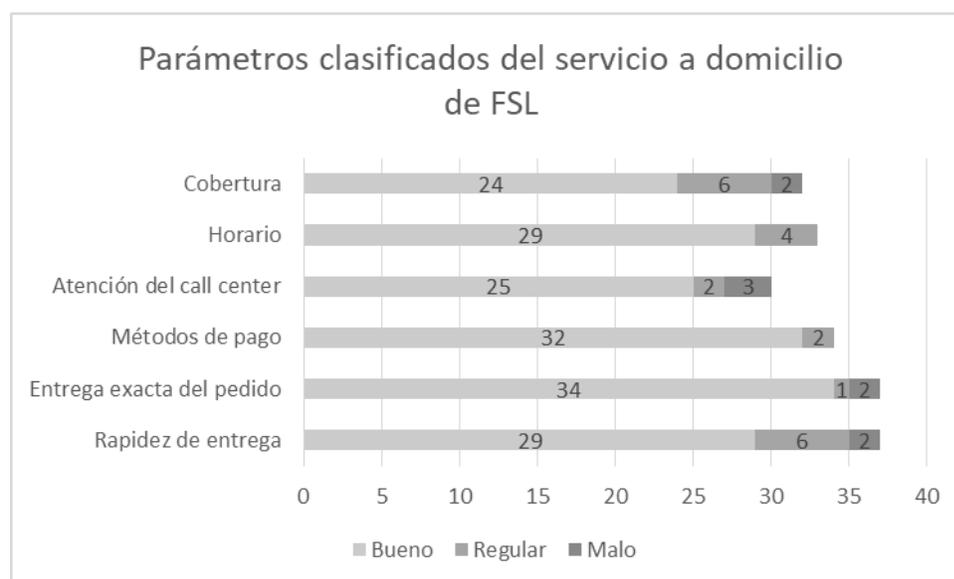
Fuente: Elaboración propia con información recabada en la investigación de mercados, pregunta #10 del cuestionario de clientes actuales.

De los que sí, un 80.6% lo ha utilizado entre semana y un 25.8% lo ha utilizado en fin de semana; información valiosa ya sea para estimular más su uso el fin de semana o para indagar en una etapa posterior sobre qué les motiva a utilizarlo principalmente entre semana, con el fin de tomar las acciones de mercadeo pertinentes.

Adicionalmente se obtuvo información sobre la probabilidad de utilizar el servicio en algún momento, para lo cual se preguntó al entrevistado si en caso de no haberlo utilizado lo utilizaría: un 92.3% respondió que sí, y las razones de los que respondieron que no, fueron en su mayoría que no necesitan el servicio por su ubicación cercana a las farmacias.

Se realizó adicionalmente una calificación de parámetros principales del servicio, donde se obtuvo la siguiente información:

Gráfico 3.11. Parámetros calificados para el servicio a domicilio de la cadena FSL por los entrevistados que lo han utilizado.



Fuente: Elaboración propia con información recabada en la investigación de mercados, pregunta #11 del cuestionario de clientes actuales.

La pregunta no era de respuesta obligatoria, por lo que algunos parámetros fueron evaluados y otros no. Sin embargo, los más evaluados fueron rapidez de entrega y entrega exacta del pedido, pero los mejor evaluados fueron los métodos de pago y la entrega exacta del pedido; los peor evaluados el horario y la atención del *call center*.

3.4.1.7 Preferencias de los clientes actuales para el recibo de publicidad

Con respecto a la preferencia para la recepción de información adicional sobre FSL como publicidad, ofertas, entre otras, se aplicaron las preguntas #12 y #13 del cuestionario a clientes y se obtuvo la siguiente información:

Gráfico 3.12. Interés en la frecuencia por parte de los entrevistados para recibir información adicional sobre FSL.



Fuente: Elaboración propia con información recabada en la investigación de mercados, pregunta #12 del cuestionario de clientes actuales.

Una cuarta parte de los entrevistados no está interesada en recibir información adicional de la farmacia, mientras que la mayoría de los que si lo hacen desean recibirla con una frecuencia mensual, y un menor número de entrevistados desean una frecuencia más activa (quincenal o semanalmente). Los medios a través de los cuales prefieren obtenerla son Facebook y el correo electrónico, aunque también se aceptan los mensajes de texto.

Gráfico 3.13. Medios por los cuales les interesaría a los entrevistados enterarse de la información adicional sobre FSL.



Fuente: Elaboración propia con información recabada en la investigación de mercados, pregunta #11 del cuestionario de clientes actuales.

3.4.1.8 Percepción de la empresa

En este apartado se analiza la información recopilada sobre la probabilidad del cambio de marca de los clientes actuales de FSL por otras farmacias, así como el índice de lealtad conocido como NPS.

3.4.1.9 Probabilidad del cambio de marca de los clientes de FSL por otras farmacias

Para conocer la probabilidad de que los encuestados cambien su compra habitual en FSL por compras en otras farmacias, se les aplicó directamente dicha pregunta (#16), a la cual un 88% respondió que sería nada o poco probable que cambien su compra habitual en la cadena de farmacias Santa Lucía por la compra en otras farmacias.

Gráfico 3.14. Probabilidad de que los entrevistados cambien su compra habitual en FSL por compras en otras farmacias.



Fuente: Elaboración propia con información recabada en la investigación de mercados, pregunta #16 del cuestionario de clientes actuales.

3.4.1.10 Lealtad según NPS (Net Promoter Score)

Para medir el nivel de lealtad de los clientes actuales de FSL se realizó la pregunta habitual del NPS (Net Promoter Score), herramienta de calificación simple y efectiva, desarrollada por Bain & Co. y Frederick F. Reichheld e introducida por primera vez en el año 2003 en la revista “Harvard Business Review” (QuestionPro, 2018).

Con los resultados obtenidos en la encuesta de aplicación personal, se calculó dicha puntuación, con la que se obtuvo un NPS de 83.3. Para la realización del cálculo se tomó en cuenta el número de respuestas calificadas con 9 o 10, correspondientes a 107 del total, para un 84.9% de promotores, el número de respuestas calificadas con 7 u 8 correspondientes a 17 del total, para un 13.5% de pasivos, y el número de respuestas calificadas entre 0 y 6, correspondientes a 2 del total, para un 1.6% de detractores.

Dado que cualquier resultado para un NPS mayor a 50 es considerado como excelente y que tenemos que FSL cuenta con un NPS de 83.3, la coloca en un lugar muy alto de lealtad de sus clientes según NPS.

3.4.1.11 Recomendaciones brindadas por los clientes actuales de FSL para una mejor calificación.

Las recomendaciones brindadas por los clientes actuales de la cadena de Farmacias Santa Lucía se resumen y listan en la tabla 3.1 por idea principal y por número de clientes potenciales que recomendó algo muy similar, como se muestra a continuación:

Tabla 3.1. Resumen de las recomendaciones brindadas por los clientes actuales de FSL para mejorar la calificación de las farmacias.

RECOMENDACIÓN BRINDADA	# PERSONAS
Ninguno	65
Mejores precios, volver a los de antes	15
Parqueo	12
Mayor surtido e inventario	12
Promociones, ofertas, descuentos con tarjeta cliente frecuente	6
Menor tiempo de espera	6
Más personal	6
Mejorar o ampliar horarios	1
Servicio preferencial a adulto mayor y embarazada	1
Mayor tamaño del local	4
Mantener el servicio que brindan	4
Inyectables y toma de presión en todas	3
Más sucursales	2
Ampliar horario de servicio a domicilio (fin semana)	1
Mejorar atención del cliente (amabilidad de personal)	1
No rotar tanto al personal	1
Más sillas en el local	1
Ampliar cantidad de cámaras y bidones de agua	1
En la seguridad que el oficial no pase tantas horas de pie	1
dar opción al cliente para comparar precios con competencia	1

Fuente: Elaboración propia con información recabada en la investigación de mercados, pregunta #17 del cuestionario de clientes actuales.

3.4.2 Clientes potenciales

Para investigar el mercado de clientes potenciales para Farmacias Santa Lucía (FSL), se estudiaron 130 respuestas del cuestionario del Anexo 2 como anteriormente se describe, las cuales aportadas por personas que compran medicamentos un mínimo de tres veces al año en por lo menos dos farmacias diferentes de Alajuela, Heredia, Cartago y San José, dentro del área del GAM. Los resultados obtenidos se detallan a continuación.

3.4.2.1 Perfil del consumidor potencial

El perfil del consumidor potencial para la cadena de Farmacias Santa Lucía (FSL) que arrojó la investigación de mercado, presenta las siguientes características: un 74% de la población encuestada se encuentra dentro del rango de edad de 30 a 49 años, la cual es una población económicamente activa. Estos resultados concuerdan en parte con los obtenidos mediante el cuestionario de clientes actuales para FSL, donde se obtuvo una mayoría de clientes con edades entre 30 y 39 años y mayores de 60 años.

Cabe resaltar que el método de aplicación de ambas encuestas es diferente, y que debido a esto pueden diferir los resultados obtenidos. En el caso de las encuestas por internet, su aplicación requiere del uso de tecnologías con las cuales una parte de la población adulta mayor o similar no se encuentra aún familiarizada o tan frecuentemente en contacto, adicional al hecho de que a pesar de haberse compartido la encuesta en línea entre personas de todas las edades, el grueso de la población alcanzada por medio de redes sociales personales comprende el rango medio de edades.

Gráfico 3.15. Edades promedio de los clientes potenciales para FSL encuestados.

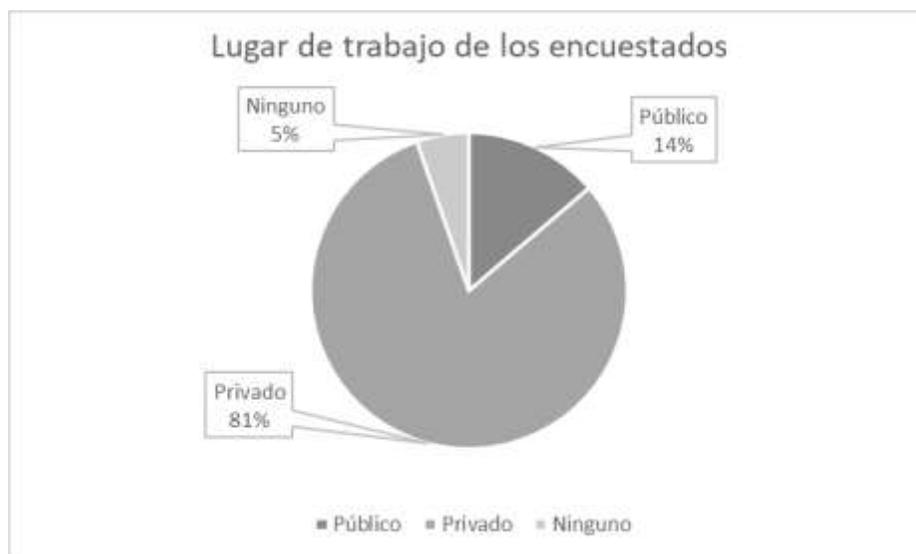


Fuente: Elaboración propia con información recabada en la investigación de mercados, pregunta #27 del cuestionario de clientes potenciales.

Curiosamente, al igual que en el cuestionario de clientes actuales, la mayoría de los encuestados corresponde a mujeres: 61.1% en este caso. Esto podría deberse a que a veces la mujer es más propensa a participar en este tipo de encuestas o actividades, aunque no es nada certero.

En cuanto a la tenencia de hijos menores de 15 años, un 36,6% de esta población los tiene, porcentaje también similar al de la encuesta anterior. Para el análisis de la información referente al trabajo del encuestado, se realizó la misma pregunta que en el cuestionario a clientes actuales, de la cual se obtuvo los siguientes resultados:

Gráfico 3.16. Sector de trabajo de los clientes potenciales para FSL encuestados.



Fuente: Elaboración propia con información recabada en la investigación de mercados, pregunta #29 del cuestionario de clientes potenciales.

Con respecto al nivel educativo de los encuestados, un 85.5% del total posee estudios universitarios o de posgrados, lo cual los define como una población con educación superior, con una probable capacidad adquisitiva media o mayor.

3.4.2.2 Posicionamiento de farmacias y conocimiento de marcas en la población

De los 131 encuestados, 22 personas (un 16.8%) tienen a Santa Lucía (FSL) en mente como la primera opción. Sin embargo, la que gana en este aspecto es FarmaValue, quien se lleva el primer lugar en posicionamiento en la mente del consumidor encuestado. Entre Farmavalue, Fischel La Bomba y Santa Lucía, ésta última obtiene el menor porcentaje de recordación, lo cual la hace vulnerable ante sus competidores más fuertes, que son La Bomba y FarmaValue.

Gráfico 3.17. Posicionamiento de las diferentes farmacias entre los clientes encuestados.

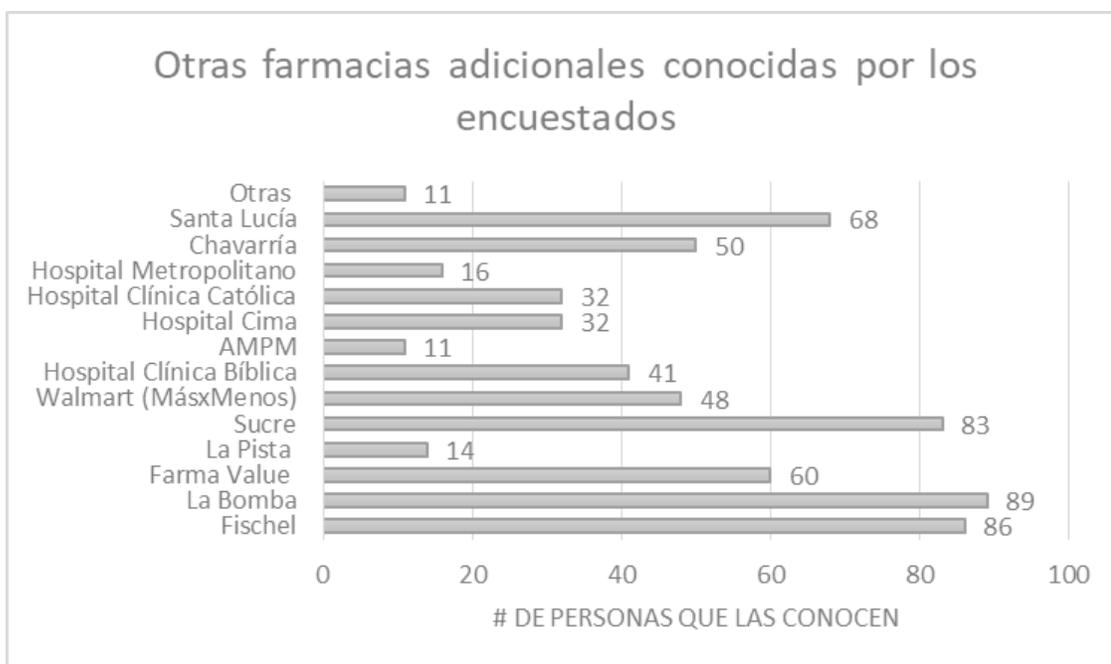


Fuente: Elaboración propia con información recabada en la investigación de mercados, pregunta #1 del cuestionario de clientes potenciales.

Al preguntarle a los encuestados cuales otras farmacias conocen o recuerdan, se obtiene un resultado diferente al anterior, donde en este caso La Bomba se lleva la porción más significativa del pastel, seguida por Fischel y Sucre. Santa Lucía le gana en este caso a FarmaValue, aunque se mantienen en un nivel de recordación similar entre sí.

Se pregunta por las antiguas Farmacias Chavarría con el fin de conocer el nivel de recordación que tiene el cliente de éstas, y obtener información valiosa para cualquier estrategia de mercadeo que se desee realizar entrelazada con la nueva adquisición si se presentara el caso.

Gráfico 3.18. Conocimiento de otras farmacias adicionales entre los clientes encuestados.



Fuente: Elaboración propia con información recabada en la investigación de mercados, pregunta #2 del cuestionario de clientes potenciales.

3.4.2.3 Hábitos de compra en farmacias de clientes potenciales

En concordancia con los resultados anteriores, la mayoría de los encuestados compran principalmente en FarmaValue, seguidos de Fischel, La Bomba y de Santa Lucía en el orden mencionado. Esta información resulta valiosa para la elaboración de estrategias de mercadeo, pues se mantiene como constante en la información recopilada.

Gráfico 3.19. Farmacias donde los encuestados compran frecuentemente sus medicamentos.



Fuente: Elaboración propia con información recabada en la investigación de mercados, pregunta #3 del cuestionario de clientes potenciales.

Por otra parte, la mayoría de los encuestados vuelve a comprar mensualmente en las farmacias que visitan habitualmente o incluso más, es decir, la mayor parte de los entrevistados compran entre 2 y 3 veces al mes algún producto en las farmacias. Lo ideal es que FSL logre atraer a estos clientes potenciales a su cartera de clientes, pues podrían ayudarle a aumentar la participación de mercado que se busca.

Gráfico 3.20. Cantidad de compras de los encuestados realizadas en farmacias durante el último mes.



Fuente: Elaboración propia con información recabada en la investigación de mercados, pregunta #4 del cuestionario de clientes potenciales.

El gráfico 3.21 muestra las principales razones de visita de los encuestados a una farmacia, donde su intención principal es efectivamente la compra de medicamentos. Sin embargo, la investigación nos da ideas adicionales acerca de algunos otros productos que los entrevistados buscan en ellas y que en determinadas ocasiones pueden no encontrar por no tratarse específicamente de medicamentos.

Gráfico 3.21. Razón de visita de los encuestados a una farmacia.



Fuente: Elaboración propia con información recabada en la investigación de mercados, pregunta #5 del cuestionario de clientes potenciales.

3.4.2.4 Uso de páginas web para las compras en farmacias

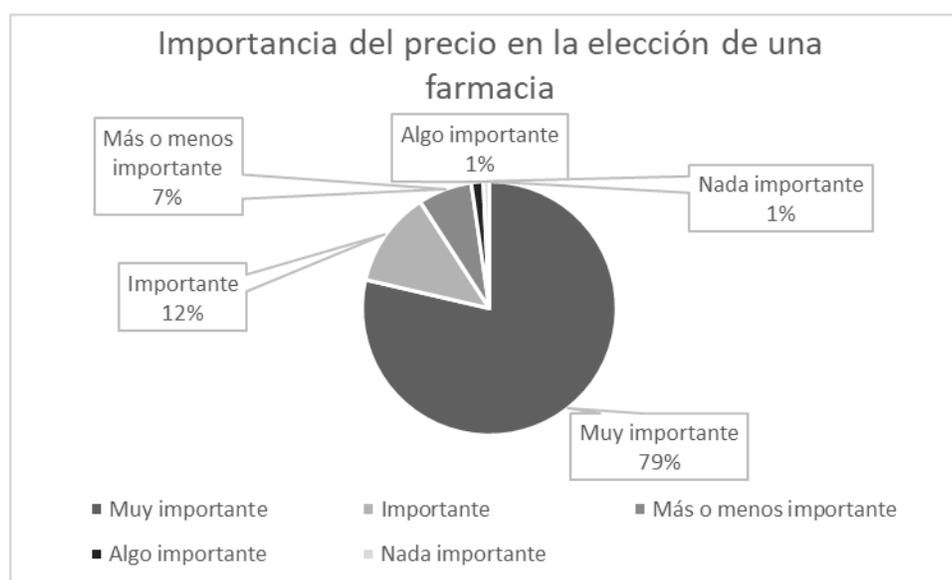
Con respecto al uso de páginas web, el 93.9% de la población entrevistada no ha utilizado aún páginas web para realizar compras de artículos en farmacias, lo cual denota una oportunidad en el campo, y a su vez, una variable de estudio para conocer las razones de su subutilización, ya que se trata de una población con capacidades y conocimiento tecnológico (personas en su mayoría con educación universitaria y posgrados).

3.4.2.5 Importancia de la recomendación boca a boca, los precios y la rapidez de atención para los clientes potenciales de FSL.

Los encuestados señalan que la recomendación boca a boca a la hora de elegir una farmacia es importante o muy importante para un 42%, mientras que en el otro extremo, es algo o nada importante para un 29.7% de la población entrevistada.

Por otra parte, los precios cuentan otra historia:

Gráfico 3.22. Importancia del precio en la elección de una farmacia por parte de los encuestados.



Fuente: Elaboración propia con información recabada en la investigación de mercados, pregunta #8 del cuestionario de clientes potenciales.

En cuanto a la rapidez de atención, un 93.9% de los entrevistados la considera muy importante o importante, siendo un 67.2% los que la consideran muy importante. En el otro extremo, ninguno de los encuestados opinó que la rapidez no fuera importante, es decir, el porcentaje restante se reparte entre algo y más o menos importante.

3.4.2.6 Uso y percepción del servicio a domicilio de diferentes farmacias

Según los datos aportados por la investigación de mercado, un 75.6% de los entrevistados no han utilizado el servicio a domicilio de ninguna farmacia durante el último mes. El restante 24.4% que sí lo ha utilizado, presenta el siguiente comportamiento:

Gráfico 3.23. Servicio a domicilio utilizado durante el último mes por parte de los encuestados.



Fuente: Elaboración propia con información recabada en la investigación de mercados, pregunta #10 del cuestionario de clientes potenciales.

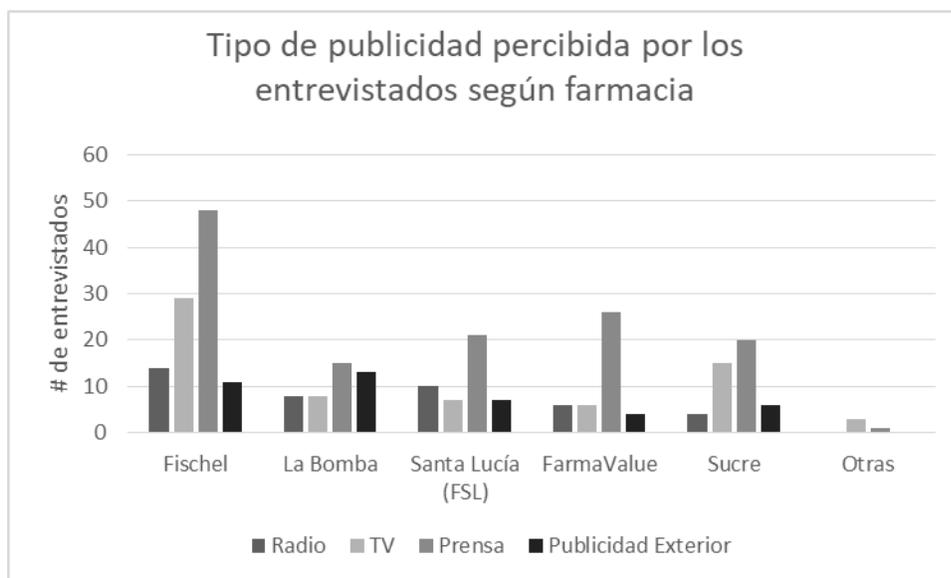
De ellos, un 75.1% ha utilizado los servicios de FarmaValue, Fischel y/o Sucre, siendo el de FarmaValue el más utilizado de todos, con un 31.3%. Con respecto a la competencia más fuerte para FSL, el porcentaje de clientes que ha utilizado el servicio suman los 31.3% de FarmaValue y un 6.3% de La Bomba, para un total de 37.6%, comparado con el 6.3% que ha utilizado el de FSL. El mismo número de personas ha utilizado el suyo y el de uno de sus competidores más fuertes (La Bomba); sin embargo, la diferencia es importante al compararla directamente con el 31.3% que han utilizado el de FarmaValue.

Con respecto a la consulta de si volverían a utilizar ese servicio, un 81.1% de las respuestas considera que sí lo volvería a utilizar, siendo así que el restante 18.9% no lo volvería a utilizar principalmente porque tardó mucho en llegar el pedido (3 personas de 5 que respondieron).

3.4.2.7 Alcance de la publicidad de la competencia y de FSL sobre los encuestados.

Al analizar los datos aportados por las preguntas #13 y #14 del cuestionario de clientes potenciales, el 73.3% de los entrevistados ha escuchado/visto/leído publicidad acerca de alguna farmacia. El gráfico a continuación muestra el tipo de publicidad percibida (vista/leída/escuchada) por parte de los encuestados.

Gráfico 3.24. Tipo de publicidad percibida según medio y farmacia por parte de los encuestados.



Fuente: Elaboración propia con información recabada en la investigación de mercados, pregunta #14 del cuestionario de clientes potenciales.

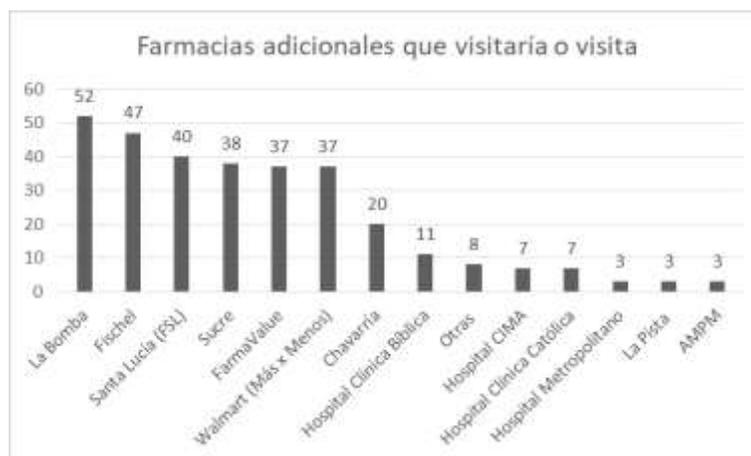
De todas las farmacias consultadas, la que parece tener mayor exposición y alcance publicitario en los consumidores encuestados es la Fischel, con una diferencia importante especialmente en prensa escrita con respecto a las demás. Con respecto

a los competidores más fuertes de FSL, su alcance es similar; FSL supera a La Bomba en radio y prensa, mientras que La Bomba le supera en TV y publicidad exterior. En el caso de FarmaValue, ésta supera a FSL solamente en prensa escrita, mientras que FSL tiene mayor alcance en el resto de los medios. Sería interesante analizar más a fondo si pautar en prensa tiene un mayor impacto sobre los consumidores que el resto de los medios.

3.4.2.8 Probabilidades de compra en farmacias adicionales a las habituales

Para analizar las probabilidades de compra por parte de los encuestados en farmacias diferentes a las que ya visitan, se les consultó cuál otra farmacia visita o visitaría. El gráfico siguiente coloca a FSL en una posición media entre sus competidores fuertes; sin embargo, un mayor número de clientes entrevistados considera que visita o visitaría adicionalmente La Bomba en comparación con la diferencia presentada entre FSL y FarmaValue.

Gráfico 3.25. Tipo de publicidad percibida según medio y farmacia por parte de los encuestados.



Fuente: Elaboración propia con información recabada en la investigación de mercados, pregunta #16 del cuestionario de clientes potenciales.

Como parte importante de este objetivo, se consultó a cuáles farmacias no irían los entrevistados y sus razones: un 58.7% de los entrevistados no visitarían

principalmente las farmacias de los tres principales hospitales privados del país, seguidos en mucho menor porcentaje por Fischel (11.5%), Walmart (7.6%) y la Pista (5.3%). El restante 16.9% se divide de manera muy similar entre FSL con un 2.3% mientras, FarmaValue y La Bomba con un 1.5% cada una. Es importante aclarar, que las razones de los 3 entrevistados que dijeron que no visitarían FSL se tratan de una misma: ignoraban su existencia. Esto en contraposición a las razones de los entrevistados que respondieron que no visitarían FarmaValue o La Bomba, pues en ambos casos han escuchado malas referencias.

3.4.2.9 Preferencias en cuanto al recibo de información publicitaria

En un caso similar al presentado por la encuesta a clientes actuales, los clientes potenciales no están tan interesados en recibir muy a menudo información adicional sobre las farmacias que visitan habitualmente. Aproximadamente una cuarta parte de la población en ambos casos no desean recibir información alguna, mientras que un 28% de los clientes potenciales sí desean recibirla, y un 36% de los clientes actuales desean recibirla quincenal o semanalmente.

Esta información es valiosa para la propuesta de marketing a desarrollar, pues ofrece un panorama de la frecuencia aproximada que deberían tener las estrategias de comunicación a clientes tanto actuales como potenciales, con el fin de no saturarlos de información no deseada.

Gráfico 3.26. Tipo de publicidad percibida según medio y farmacia por parte de los encuestados.



Fuente: Elaboración propia con información recabada en la investigación de mercados, pregunta #19 del cuestionario de clientes potenciales.

3.4.2.10 Razones de preferencia de los clientes encuestados hacia determinadas farmacias

Dentro de las razones por las cuales los entrevistados prefieren su farmacia habitual, tienen un peso muy significativo el precio y la ubicación de las mismas. Lo anterior se ve reflejado en el caso de la encuesta realizada a clientes; sin embargo, parece haber alguna diferencia entre lo que opinan los clientes de FSL y los clientes potenciales. En el primer caso, el precio y la ubicación a pesar de ser de las más importantes, no constituyen las dos razones principales de preferencia, mientras que en la de potenciales sí.

Gráfico 3.27. Razones por las que los entrevistados prefieren su farmacia habitual.



Fuente: Elaboración propia con información recabada en la investigación de mercados, pregunta #22 del cuestionario de clientes potenciales.

3.4.2.11 Insatisfacciones de los encuestados con las farmacias donde habitualmente compran

Por otra parte, para investigar acerca de las insatisfacciones de los clientes con la farmacia donde habitualmente compran, se aplicaron las preguntas #20 y #21 del cuestionario a clientes potenciales. Los principales problemas reportados fueron “no tienen el producto que necesito” y “tardo mucho en la compra”, sumando un 68.7% del total de insatisfacciones reportadas. Otros problemas que se creía podrían ser motivo de insatisfacción para los clientes recibieron un % mucho más bajo. Por ejemplo “me cambian la receta que llevo” constituye apenas un 3.1% de las quejas. El gráfico siguiente muestra los principales problemas presentados en las farmacias que los clientes potenciales visitan.

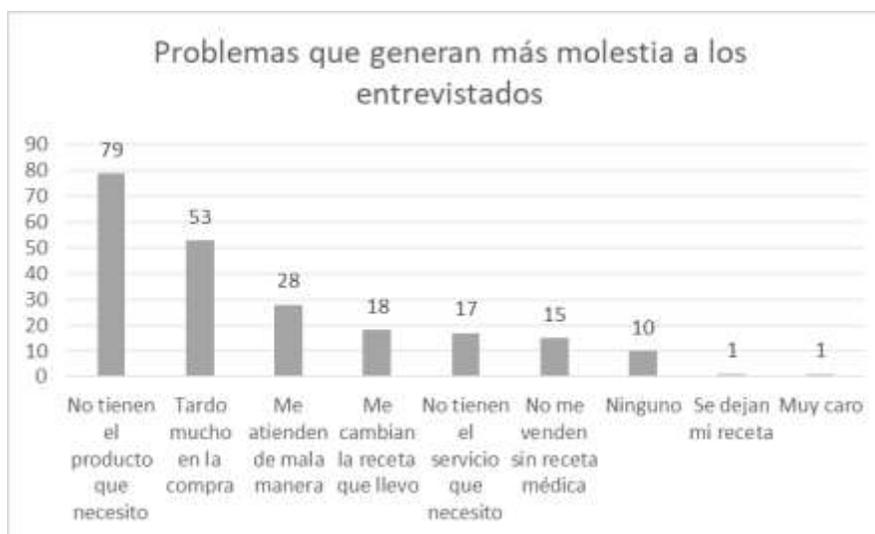
Gráfico 3.28. Principales problemas reportados por los entrevistados en las farmacias que visitan.



Fuente: Elaboración propia con información recabada en la investigación de mercados, pregunta #20 del cuestionario de clientes potenciales.

Sin embargo, de los problemas anteriormente mencionados, los más molestos para los clientes son los representados en el gráfico 3.29 a continuación.

Gráfico 3.29. Problemas más molestos para los clientes, ocurridos en las farmacias que visitan.



Fuente: Elaboración propia con información recabada en la investigación de mercados, pregunta #21 del cuestionario de clientes potenciales.

Si FSL quiere atraer a clientes potenciales, debe cuidar de no caer en los errores anteriormente mencionados, especialmente los calificados como más molestos para este tipo de clientes como lo son el no tener el producto que necesitan, y proveer un servicio lento.

3.4.2.12 Visita de los clientes encuestados la cadena de farmacias FSL, así como su percepción de la misma.

Un 51.9% de los encuestados han visitado la cadena FSL, lo cual significa una oportunidad para la empresa, pues casi el 50% de los entrevistados no ha tenido la experiencia de compra que hace que muchos clientes actuales sean fieles a la compañía o busquen habitualmente sus sucursales. Tomando en cuenta datos aportados en esta y otras secciones, un porcentaje considerable de clientes que no la han visitado desconocen que la cadena existe. Asimismo, y en concordancia con la encuesta a clientes, dos aspectos de los más gustados por los encuestados fueron el precio y la atención recibida, lo que enfatiza en trabajar y mantener los precios bajos y la calidad de la atención.

Gráfico 3.30. Aspectos más gustados de la cadena FSL por los clientes entrevistados que la han visitado.



Fuente: Elaboración propia con información recabada en la investigación de mercados, pregunta #24 del cuestionario de clientes potenciales.

Por el contrario, la calificación de los aspectos menos gustados arrojó los siguientes resultados:

Gráfico 3.31. Aspectos no gustados de la cadena FSL por los clientes entrevistados que la han visitado.



Fuente: Elaboración propia con información recabada en la investigación de mercado, pregunta #25 del cuestionario de clientes potenciales.

De nuevo, y a pesar de no ser el principal problema, el desconocimiento de la farmacia genera un aspecto interesante a tomar en cuenta para la elaboración de una estrategia de mercadeo.

3.4.2.13 Recomendaciones de los clientes potenciales que han visitado FSL a la cadena.

Con las recomendaciones aportadas por los clientes potenciales para mejorar sus farmacias, se realizó un resumen con la clasificación de las mismas y las principales ideas aportadas. Dicha lista se observa en la tabla a continuación.

Tabla 3.2. Clasificación de la lista de recomendaciones aportadas por los clientes potenciales.

UBICACIÓN	Más sucursales y ubicaciones estratégicas
PRECIOS	Volver a precios de antes
	Continuar mejorando precios
	Bajar los Precios al igual que Farmavalue
	Mantener los precios bajos
	Bajar los precios - comparados con la bomba
	Mejorar precios (competitivos)
Descuentos	
OTROS	Estar pendientes del vencimiento de las licencias de ciertos medicamentos
	Apoyo a personas en emergencia
	Personal calificado
	Desarrollar servicios farmacéuticos que apoyen a los pacientes
	Servicio de inyectables
ATENCIÓN Y SERVICIO	Mejorar atención en sus farmacias
	Un servicio más expedito
	Cuidar en ciertos lugares la atención al cliente
	Mejor atención
	Resolver si no tienen el producto
	continuar mejorando servicios
	Mejorar tiempo de atención
	Tener siempre buen servicio
	Brindar servicio rápido
	Mantener el excelente servicio al cliente
HORARIOS	Mejorar horarios nocturnos
	Horarios más amplios
	Cerrar a las 22:00
	Horarios 24-7 para algunos locales
SURTIDO E INVENTARIO	Ampliar su inventario
	Mejorar inventarios
	Más surtido de productos
	Más surtido de productos complementarios bucales por ejemplo
	Mantenerse dentro de un servicio ético y profesional
PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD	Trabajar en posicionamiento
	Más exposición publicitaria
	Promoción en medios
	Insertos y Volantes
	Falta divulgación
	Publicar más sus precios
	Más publicidad
ESPACIO FÍSICO	Más espacio para recibir al cliente
	Parqueo
	Mejorar aspecto en sus farmacias

Fuente: Elaboración propia con información recabada en la investigación de mercados, pregunta #26 del cuestionario de clientes potenciales.

3.4.3 FODA

Posterior a la descripción de la empresa y el mercado, así como de los resultados obtenidos en la investigación realizada, se sintetiza en esta sección los puntos clave mediante un FODA para la cadena de farmacias Santa Lucía (FSL), descrito a continuación.

3.4.4.1 Fortalezas

- El amplio *know how* que maneja la administración de FSL, el cual, en conjunto con otras herramientas, le ha permitido alcanzar el éxito que hoy por hoy tienen.
- Contar con personal calificado, capacitado y amable para la atención del cliente en la farmacia.
- Contar a tiempo completo con un regente farmacéutico calificado en cada uno de los locales, le brinda seguridad al cliente y un sentido de responsabilidad al negocio.
- El aumento en el número de sucursales.
- Su incursión en San José, lo que ha aumentado su exposición y su posicionamiento en la mente del consumidor; esto al estar expuesta la marca a clientes de la provincia que no se hubieran desplazado de otra forma a Alajuela o a Heredia a realizar sus compras.
- La estrategia de bajos precios y un servicio de calidad le ha posicionado ante la población como una de las farmacias de mayor accesibilidad económica y mejor servicio al cliente.
- La adquisición de las Farmacias Chavarría y Farmacias Centro le permitió a FSL adquirir puntos estratégicos en las provincias de Alajuela, Heredia y San José, que además ya eran conocidos por los clientes de dichas farmacias.
- Buena parte de su clientela actual pertenece a un grupo con alguna capacidad adquisitiva y cierto grado de educación formal y superior; dicho conocimiento le permite mejorar la relación con este tipo de cliente y aumentar la readquisición de productos.
- La estructura administrativa de la cadena FSL cuenta con un departamento de mercadeo que continuamente se encarga de la promoción de la marca.

3.4.4.2 Oportunidades

- La participación de mercado de FSL ha venido creciendo por su éxito y adquisición de las antiguas Farmacias Chavarría y Farmacias Centro; esto

es una excelente oportunidad para llegar a mayor cantidad de clientes afuera de las provincias donde habitualmente no se encontraba la marca. Se considera oportunidad porque aumentar su participación de mercado depende también del desarrollo del comercio farmacéutico y de las acciones de la competencia.

- La cadena FSL cuenta con un posicionamiento de mercado importante, que le permite competir activamente en el segmento de farmacias de precios bajos junto con FarmaValue y La Bomba, con la ventaja de contar también con su posicionamiento en cuanto al excelente servicio al cliente brindado.
- Los datos arrojados en la investigación en cuanto a un porcentaje de clientes que les desconoce, así como el hecho de estar incursionando en la provincia de San José, le abren las puertas a FSL para darse a conocer por medio de alguna estrategia de publicidad.
- Algunas percepciones por parte de algunos clientes acerca de sus competidores más fuertes le ubica a FSL en una situación que puede aprovechar para mejorar su posicionamiento en la mente de estos consumidores.

3.4.4.3 Debilidades

- Si bien la empresa ha logrado mantener su posicionamiento de precios bajos, algunas secciones de la presente investigación identifican que existe la necesidad por parte de cierto número de clientes actuales y potenciales de mejores precios y/o que consideran que los precios en FSL han aumentado y que no son como antes.
- La gerencia considera una debilidad la falta de sistematización/automatización de ciertas funciones en la cadena.
- Debido a la alta inversión reciente por la adquisición y expansión a la provincia de San José, FSL se puede encontrar limitada en cuanto a la inversión para nuevas estrategias de mercadeo.

- Algunos clientes consideran que los parqueos de ciertas sucursales son insuficientes e incómodos.
- La cadena de FSL es desconocida para algunos clientes potenciales que aseguran no saber adónde se encuentran sus sucursales o no haber escuchado nada de ellas.

3.4.4.4 Amenazas

- Farmacia la Bomba y FarmaValue tienen un fuerte posicionamiento de mercado, especialmente en cuanto a precios bajos. Dichas farmacias compiten en este segmento con una guerra de precios continua, donde el que tenga mayor participación de mercado lidera la competencia por mayores ventas y por lo tanto debilita la estructura.
- Asimismo, el posicionamiento de la competencia es una amenaza para FSL, que debe competir por darse a conocer en un segmento de la población que apenas comienza a reconocer la marca y que además tiene a sus competidores en mente.

Con toda la información recopilada en esta investigación de mercado y en el presente trabajo final de graduación, se procede a realizar la propuesta de mercadeo para la cadena de Farmacias Santa Lucía, con la que se pretende aportar ideas a su ya existente departamento de mercadeo, mejorar situaciones identificadas que pudieran frenar el potencial crecimiento de la empresa y abordar las problemáticas encontradas según la visión externa que le confiere el presente estudio.

Capítulo IV: Desarrollo de la propuesta de plan de mercadeo para la Cadena de Farmacias Santa Lucía con base en la investigación de mercado

En el presente capítulo se desarrolla la propuesta del plan de mercadeo para la cadena de Farmacias Santa Lucía y se utilizan como base los resultados obtenidos en la investigación de mercado realizada. Con el análisis de los datos obtenidos y con base en el conocimiento previo de la situación de la cadena se detalla la justificación de la propuesta.

Asimismo, se expone el objetivo de la propuesta, así como su mercado meta y por supuesto las estrategias o acciones para llevar a cabo el plan y su justificación económica.

Cabe destacar que queda a criterio de la compañía FSL valorar su aplicación, y que en la presente propuesta se manejan presupuestos basados en el conocimiento previo de la realización de ciertas actividades por parte de la empresa, mas se trata de estimados a comparar con los proveedores actuales de la compañía. Por lo tanto, dichos presupuestos podrían ser mejorados o podrían resultar menores debido a la complejidad en el manejo de ciertos procesos internos.

Dicha propuesta procura ir siempre de la mano con los valores, la misión y la visión de la cadena de farmacias, y saca provecho al máximo de los recursos disponibles y de las oportunidades de mejora encontradas en la investigación de mercado.

4.1 Introducción y justificación de la propuesta

Según los resultados obtenidos en la investigación de mercado realizada en el mes anterior y tras anterior, la empresa FSL cuenta con un NPS (*net promoter score* o índice de lealtad) de 83.3; este resultado se considera sumamente elevado, dado que cualquier valor superior a 50 se considera como excelente. Sin embargo, las condiciones cambian diariamente, y en un campo tan sensible como lo es la salud, los clientes muchas veces se mueven de lugar según su conveniencia y necesidad.

Mas no deja de ser una oportunidad a aprovechar cuanto antes; dicho NPS implica que FSL tiene muchas de las herramientas necesarias para lograr captar a ese mercado que le hace falta (o aumentar el tiquete promedio), pero que por alguna u otra razón que se comentarán más adelante, no está llegando a la farmacia (o no está aumentando su tiquete de compra).

La presente propuesta busca abordar las necesidades identificadas del cliente, tanto las del actual como las del potencial. Esto porque el plan se enfoca en dos sentidos: en aumentar la lealtad del cliente actual y procurar su regreso periódico, y en atraer al cliente potencial. Sin embargo, para ello debe tenerse claro cuál es ese público meta, para lograr el cometido y la forma de satisfacer esas necesidades encontradas.

Uno de los puntos medulares encontrados en la investigación de mercado es que muchos de los clientes se ven atraídos por los precios bajos de otras farmacias, especialmente los clientes potenciales que compran en las farmacias de su competencia. FSL se caracteriza por precios bajos y tener un excelente servicio; sin embargo, su competencia atrae buena parte de estos clientes por ofrecer un precio aún menor.

Es clave para la empresa encontrar una manera para que esos clientes no tengan reparo en pagar ese extra en el costo de los productos a cambio de recibir algo único; algo que sientan que les es devuelto de alguna forma, o que incluso ni siquiera noten el precio porque salieron de sus puntos de venta satisfechos. Y para ello, aprovechando las fortalezas, deben inclinarse por personalizar aún más su servicio y brindar una experiencia de compra al cliente aún más agradable.

Igualmente, la propuesta va enfocada en tratar de cubrir esas necesidades y toma en cuenta las tendencias del mercado actual en cuanto a tecnología y oferta del mismo. Se brindan ciertas estrategias identificadas en cuanto al manejo del marketing digital, pues en la era actual las empresas deben tomar en cuenta todos los canales disponibles para vender sus productos y servicios. Existen diversos

estudios en el mercado y herramientas para conocer la influencia que tienen actualmente los medios digitales en los clientes, con el fin de permanecer relevantes y diferenciarse de los competidores (Cordero, 2016, párr. 2). Se destaca en el artículo mencionado que “la publicidad en internet y los apps es la punta del iceberg”.

Por otra parte, no se debe olvidar que por la naturaleza del negocio, se cuenta también con una población que no está familiarizada con la tecnología, y que debe satisfacerse las necesidades de estos clientes por otros métodos. Son poblaciones que presentan hábitos diferentes de vida y de compra, y debe tenerse claras las estrategias para cada público meta.

Gran parte del manejo de la cadena de FSL se hace con base en el *know how* de su equipo administrativo, lo que hasta la fecha les ha resultado muy bien en el sentido de que han logrado alcanzar el éxito con el que gozan hoy día. Las opciones de diversificación de servicios han sido valoradas según lo va dictando el mercado. Una de ellas ha sido el servicio a domicilio, para el cual se presenta también una estrategia de aprovechamiento, pues al día de hoy, según comenta el gerente comercial, representa aún un gasto para la compañía pero es algo indispensable. La necesidad de atender empresas privadas, asociaciones y público del área clínica también ha crecido y por tanto se engloba la propuesta abordando esta necesidad del mercado, pues ésta también constituye un canal de ventas importante que incluso la competencia no ha desarrollado.

Actualmente, el gerente comercial de FSL considera que ya prácticamente todo lo realizan y que deben enfocarse solamente en realizarlo de la mejor manera posible. Sin embargo, al analizar toda esta información y los resultados encontrados, se suman a la estrategia propuesta nuevas formas de hacer las cosas, que aunque ya se realizan, pueden realizarse de una manera un tanto diferente o ampliada para diferenciarse de sus competidores.

Por otra parte, la propuesta toma en cuenta la oportunidad de que menos del 52% de los clientes potenciales encuestados ha visitado la cadena FSL, lo cual significa que el restante (casi un 50%) de los entrevistados no ha tenido la experiencia de compra que hace que muchos clientes actuales sean fieles a la compañía o busquen habitualmente sus sucursales.

Igualmente, se toma en cuenta información valiosa como lo es que lo menos gustado por dichos clientes fue principalmente la ubicación, seguida de un conjunto de factores con un peso similar como lo son el precio, que no tienen el producto que buscan, que no la conocen y sus horarios. Con todo ello se engloba un plan que busca minimizar la mayoría de estas variables.

Por último, se propone mejorar el posicionamiento de mercado de la cadena FSL, pues sus competidores principales (Farmacia La Bomba y FarmaValue) tienen un mejor y más fuerte posicionamiento, especialmente en cuanto a precios bajos. La empresa debe tomar acción en este sentido, pues el posicionamiento de la competencia es una amenaza para su negocio y por lo tanto debe competir por entrar en la mente de un segmento de la población que apenas comienza a reconocer la marca y que además tiene a sus fuertes competidores en mente.

4.2 Objetivos de la propuesta

El principal objetivo es desarrollar un plan de mercadeo basado en los resultados de la investigación de mercado realizada para la cadena de Farmacias Santa Lucía en la gran área metropolitana, que ayude a la compañía a incrementar su participación de mercado.

Como ya se ha mencionado, debido a la alta inversión reciente por la adquisición y expansión a la provincia de San José, FSL se puede encontrar limitada en cuanto a la inversión para nuevas estrategias de mercadeo, por lo que algunas de las propuestas ideales a desarrollar podrían quedar en espera. Sin embargo, ante la incertidumbre del mismo mercado, se hace mucho énfasis en la necesidad de aumentar cuanto antes dicha participación y mejorar el posicionamiento respecto a

sus competidores, con el fin de no perder la oportunidad con la que cuenta en este momento la cadena.

4.3 Mercado meta

Para FSL, el mercado meta de su negocio se trata de “cualquier persona que necesite mejorar su salud o mantener una vida saludable, cualquier persona que consuma algún medicamento para tratar o para evitar una enfermedad” (Saborío, A., febrero 2018). Adicionalmente, buscan a aquellos pacientes que toman de manera crónica algún medicamento, pues generan readquisiciones que aumentan el volumen de venta y por tanto las ganancias.

Por otra parte, para el presente plan se consideraron los resultados obtenidos en la investigación de mercado, los cuales arrojaron que la cadena de farmacias cuenta mayoritariamente con un público de clientes actuales con edades comprendidas entre los 30 y los 39 años, y un público mayor de 60 años, predominantemente femenino en ambos casos y con estudios de educación formal incluyendo desde la secundaria y la universidad hasta posgrados.

Igualmente, se quiere atraer a los clientes potenciales, los cuales por su parte se encuentran la gran mayoría entre los 30 y los 49 años de edad, son de sexo femenino y con un alto porcentaje de estudios universitarios y de posgrado. Por tanto, se tomaron en cuenta estrategias para atraer a ambos públicos metas.

Dentro de la información suministrada por la investigación, dichos clientes en su mayoría realizan compras por lo menos de manera mensual o incluso más frecuentemente; por tanto, se convierten en los clientes buscados por su potencial para realizar readquisiciones, y porque el tener un grado de educación superior en su mayoría, los puede hacer más receptivos al uso de tecnología y más propensos a contar con una capacidad económica más amplia.

4.4 Desarrollo de la propuesta de plan de mercadeo para la cadena de Farmacias Santa Lucía

La propuesta del plan de mercadeo para FSL abarca las 8 P's de la mezcla de marketing actual para el mercadeo de productos y servicios. Esto debido a que a pesar de que el negocio tiene como su base la venta de productos tangibles, el giro del mercado ha hecho que su diferenciación se dé por la oferta de servicios que complementan la venta de dichos productos.

Se procura clasificar cada una de las estrategias en alguna de dichas P's; sin embargo, en muchos casos que se verán a continuación, una estrategia involucra a más de una de ellas, por lo que se desarrollan bajo una clasificación pero se comentan igualmente como parte de otras.

4.4.1 Producto

Como ya se mencionó, FSL basa su venta en productos tangibles como lo son los medicamentos. Sin embargo, la empresa intenta vender principalmente una experiencia de compra, un servicio basado en la adquisición de dichos productos. El consumidor siempre busca el mejor precio; el problema determinante es que ya varios ofrecen un precio igual de competitivo o incluso menor. Por tanto, su principal estrategia es la diferenciación por servicio, pues por producto ya no resulta factible. Sin embargo, existen aún temas de producto pero relacionados más con servicio al cliente como se detalla a continuación.

4.4.1.1 Inventario

Una de las recomendaciones brindadas por los clientes potenciales de FSL y los clientes actuales fue el mayor surtido e inventario. En FSL señalan que cuando no se tiene un producto, al cliente se le ofrece traérselo a la sucursal o enviárselo a domicilio. A pesar de ello, aparece como recomendación en la investigación, por lo que se debe investigar si es que dicha recomendación se hace por productos que

no se manejan en la cadena, o que incluso no son llevados a domicilio por encontrarse éste en un radio mayor a los 10 kilómetros del punto de venta.

Se considera de suma importancia el hecho de no decirle que no al cliente, pues esto genera un sentimiento de inconformidad que se demostró en el estudio: es una de las cosas que más molesta. Dicha situación les incomoda mucho más que el hecho de que les cambien la receta, o que no tengan servicios como toma de presión o de inyectables. Esta razón y la del tiempo de espera en la atención, son las dos que más indisponen al cliente.

Por ello es que se plantea a la farmacia la creación de un inventario “virtual” de productos que actualmente no se manejen en los locales (pues se han tenido que sacar de los mismos por su baja rotación y por su costo de administración) pero que se pueden llevar a domicilio o entregar en la sucursal tras un periodo de tiempo aceptable. Éstos serían productos, que aunque los clientes buscan con menor frecuencia, generan algo de rentabilidad (según se investigó con el gerente comercial de la farmacia, su margen de ganancia podría andar por alrededor de 25%), y que al no tenerlos disponibles obligatoriamente en cada uno de los puntos de venta sino solamente en el centro de distribución (o dependiendo del producto inclusive ni siquiera en él), involucran un costo de adquisición y administración mucho menor.

Las categorías recomendadas para la incorporación al inventario virtual corresponden a productos que aunque no se consideran medicamentos, están relacionados con el cuidado de la salud, y por tanto, la farmacia es un buen destino adonde ir a buscarlos o pedirlos, y son las siguientes:

- Productos macrobióticos (se recomienda incorporar las dos o tres marcas más reconocidas y buscadas del mercado).
- Una mayor oferta de productos para la belleza (por ejemplo mayor variedad de tintes para el cabello, cremas corporales, etc.).

- Cremas y productos naturales a base de aceites esenciales (existen tres marcas principales en el país, a saber: SwissJust, DoTerra, Young Living, aunque solamente SwissJust cuenta actualmente con los permisos del Ministerio de Salud (registro sanitario)).
- Equipo médico (por ejemplo: balanzas, equipos para toma de presión, glucómetros (incluir más variedad), estetoscopios, andaderas, sillas de ruedas, etc.). Estos equipos, al ser más caros y de mucho menos “salida” se pueden manejar contra pedido directamente con los proveedores y para la entrega a domicilio o en la sucursal de escogencia.
- Artículos y accesorios para el cuidado de la salud: medias para diabéticos, taloneras, vendas para deportistas, férulas, etc.
- Insumos médicos (para consultorios): gasas, paletas, mascarillas, guantes, suturas, etc. Para este listado se recomienda consultar por ejemplo con los médicos de la zona de Alajuela (que son los de más confianza por ser su ciudad natal) cuáles son los productos que generalmente piden a sus proveedores. De paso se les realiza la cotización de los productos solicitados y se les ofrece el servicio con la frecuencia ya previamente definida por ellos según su necesidad, para lo cual solamente deben revisar la lista previa que recibirán por parte de FSL (inicialmente por correo electrónico o por su medio favorito), verificar y realizar el pago del pedido, el cual será enviado a través del servicio a domicilio a su consultorio. Este envío de correos o mensajes a los médicos con sus listas de pedido en las fechas preestablecidas puede ser valorado a hacerse por parte del departamento de ventas institucionales.

La creación de este inventario virtual consta de varias etapas: la **primera etapa** supone tener un catálogo impreso a disposición del cliente en el punto de venta (inicialmente y mientras no se cuente con el carrito de compras en la página web), donde el mismo pueda consultar y observar toda la gama de productos que se tienen a disposición, ya sea para que el cliente lo pueda pedir inmediatamente, lo pague y sea entregado a domicilio en un tiempo mínimo requerido, o para que lo retire en la sucursal que sea de su conveniencia (previamente acordada). Esta

primera etapa requiere la búsqueda de los proveedores de equipo, la negociación de los plazos de entrega y crédito y demás, por lo que se supone que en un plazo de dos meses pueda disponerse del mismo.

La **segunda etapa** consiste en colgar este catálogo virtual en la página web de la empresa y estar disponible en el carrito de compras, de lo que se hablará un poco más adelante.

Para la **tercera etapa** del catálogo virtual se propone que dicho catálogo se incorpore en un *app*, de la cual se hablará próximamente también.

Igualmente, con respecto a inventarios de productos que sí se manejan en las sucursales habitualmente, se recomienda la creación de una plantilla básica disponible impresa en cada sucursal, para que los dependientes puedan anotar el medicamento que no se vendió por falta en existencias y poder contabilizar el número de veces por sucursal que no se vendió el producto por esta razón, con el fin de poder ajustar ese inventario. Esto debido a que, cuando no se vende un producto por inexistencia el sistema no lo registra, y si el dependiente solamente avisa verbalmente al regente, puede darse un sub-registro de la información.

A continuación se propone un modelo muy básico para el registro de dichas eventualidades, el cual puede adaptarse a las necesidades de las farmacias (ver Anexo 4).

comercio es el servicio a domicilio; éste tiene una demanda cada vez mayor y se convierte en un estándar de mercado por lo que su oferta es de carácter básico.

FSL brinda el servicio a domicilio en las zonas de Alajuela, Heredia y San José (GAM) aledañas a las sucursales de las farmacias (hasta 10 kilómetros de distancia) de forma gratuita por compras mayores a 5000 colones, con el fin de mejorar la experiencia de compra y brindar un servicio al cliente más variado. Sin embargo, a los clientes que no alcanzan el monto mínimo o que viven a una distancia mayor, no se les ofrece el servicio.

Como parte de la estrategia propuesta para no decir que no al cliente, se propone que a aquellos clientes que ocupen un pedido menor de 5,000 colones o que vivan en zonas más alejadas y que necesiten el servicio a domicilio se les brinde la opción, pero con la salvedad clara de que se les hace la entrega por un costo adicional, calculado a partir de los costos que normalmente eso signifique para la farmacia. No se recomienda obtener ganancias de dicha situación, pero sí costear la opción y traspasarla al cliente de manera que sea él quien decida si realiza la compra o no en esos casos, esto sin una negativa por parte de la empresa.

En caso de realizarse esta modificación, debe cambiarse la restricción en página web “condiciones de venta de servicio a domicilio”. En el Anexo 5 se adjuntan los aranceles de kilometraje de la Contraloría General de la República para calcular el costo por kilómetro movilizado, según sea la distancia, el año y tipo de vehículo utilizado.

Al día de hoy el servicio a domicilio representa un gasto para la compañía; sin embargo, deben brindarlo porque así lo requiere el mercado, pero deben de sacarle provecho para que llegue a ser redituable. Si se logra una entrega mayor y más constante de pedidos a consultorios médicos, a empresas privadas y demás que se pueden abarcar con las compras realizadas a través del catálogo virtual, del carrito web o a través del servicio a domicilio normal, puede convertirse en un desahogo

para algunas sucursales y puede administrarse de manera más eficiente el mismo servicio a domicilio y el trabajo de sus empleados.

4.4.1.3 Personalización del servicio

La mayor personalización del servicio que actualmente brinda la cadena de FSL es la característica que puede incrementar su éxito en cuanto a la diferenciación que andan buscando respecto a sus competidores. Sin embargo, esto requerirá de acciones muy importantes y costosas.

Bajo su concepto actual de negocio, FSL busca ofrecer un muy buen servicio al cliente, amplio surtido, bajos precios, locales agradables y cómodos, servicios complementarios como la aplicación de inyectables y toma de presión, puntos de venta estratégicamente ubicados para una mayor comodidad de su clientela; pero actualmente, por un tema de inversión en la adquisición de Farmacias Chavarría y Centro, el manejo del marketing digital se ha dejado un poco de lado.

FSL, en el ámbito del marketing digital, cuenta solamente con un perfil de Facebook activo y una página web prácticamente en desuso. Según menciona su gerente comercial, ésta página web se encuentra actualmente en *stand-by* debido a esta fuerte inversión mencionada, por lo que se ha dejado rezagados otros gastos, entre ellos la transición en el cambio de proveedor que realizaba el manejo de la página web.

Parte del presente plan de mercadeo propone retomar de manera asidua y apremiante el manejo de la página web, con el fin de darle la importancia al marketing digital que debe dársele hoy día. Como se mencionó en la justificación de la propuesta, el marketing digital es fundamental para lograr enganchar clientes.

Además, proporciona un medio publicitario de bajo costo y muy efectivo; más aún, si tomamos en cuenta que la mayor parte de los clientes potenciales para FSL que se quiere atraer se encuentran en un rango de edad que está familiarizado con la

tecnología y que por su educación pueden utilizar o utilizan las redes sociales y los medios digitales.

Inclusive, una cantidad considerable de los clientes actuales se encuentra dentro de ese mismo rango de edad, y dentro de los clientes actuales, los mismos adultos mayores de 60 años cuentan con un grado de educación que permite pensar que por lo menos una parte de ellos podría estar familiarizada con el uso de la tecnología.

Este manejo apremiante de la página web y su respectiva publicidad y promoción tiene como fundamento la creación de una base de datos, la cual a su vez permita la creación de un CRM o sistema de manejo de relaciones con el cliente, que es lo que le permitirá a la empresa poder llegar a la personalización deseada del servicio que les diferencie de sus competidores.

A la fecha, FSL no cuenta aún con un sistema de manejo de relaciones con el cliente o CRM, ni con una base de datos que le permita realizar acciones de publicidad o promoción, pues su anterior tamaño no les permitía tener una inversión tan alta como para que además pudiera ser algo redituable. Se menciona que ya se está pensando en un programa de lealtad mediante una tarjeta de servicio, la cual permitiría acceder a la información de los clientes ofreciéndoles los planes de pacientes y otra serie de beneficios que aún no han sido claramente definidos.

La forma más efectiva de darle la importancia a las personas en el servicio es por medio de la creación de un sistema de manejo de relaciones con el cliente, que permita obtener la mayor cantidad posible de información de los mismos para aplicar estrategias de mercadeo que estén bien definidas y enfocadas. Una vez que se retome el manejo de la página web, se propone sacar provecho de la lista de clientes que se crearía con el registro en línea e iniciar dicha base de datos.

La estrategia a seguir en ese sentido dependería de la estrategia de marketing que se tenga en ese momento por parte de la compañía; sin embargo, se propone que si se da en un plazo de tres meses aproximadamente, se inicie con el envío de

correos por medio de plataformas (gratuitas inicialmente para menos de 2000 suscriptores) como Mailchimp o Sendinblue, en donde se le inste al que recibe el correo a participar llenando pequeña encuesta que proporcione otros datos importantes del cliente que van a nutrir la base de datos para el CRM.

4.4.1.4 Creación de una APP

La creación de esta app propuesta requiere de una inversión inicial bastante significativa (ver Anexo 6 con cotización para la creación de la tienda virtual, aplicación y campaña de promoción web y redes sociales), pero supondría una ventaja competitiva para FSL, pues actualmente solo Cofasa como tal tiene una *app* creada pero que es bastante sencilla y sin mucha utilidad percibida.

Por otro lado la *app* propuesta debe permitir hacer compras al cliente en el momento y el lugar que desee, desde la comodidad de su casa, de su oficina, o de donde lo necesite, con la discreción de no tener que realizar una llamada a un servicio de voz desde un lugar incómodo, o pedir medicamentos o implementos que pueden suponer cierta incomodidad a algunas personas de ir a comprar personalmente o pedir a través de una llamada telefónica. Tiene dos finalidades fundamentales: poder recibir su pedido a domicilio, o retirar en alguna sucursal de su conveniencia en el momento de su conveniencia.

Para realizar el lanzamiento de la *app* se propone hacerlo en un plazo de 6 meses a 1 año, ya que lo ideal sería poner a funcionar primero la página web con su carrito de compras y hacer la promoción de la *app* durante ese lapso de tiempo para crear la expectativa.

La intención es que la *app* tome de la página web tanto el catálogo virtual mencionado como la lista completa de productos que debe estar en dicha página (no solamente incluir productos que pautan, sino todos los artículos que se venden en la farmacia). Pero la página web debe funcionar idealmente, y haber llevado un proceso de promoción que se detalla en el respectivo apartado.

Como el costo de la aplicación es elevado, se propone inicialmente negociar con los laboratorios farmacéuticos un aporte económico a cambio de realizar promociones con sus productos no solo a través de la página web, sino a través de la *app* durante ciertas temporadas, procurando hacer un tipo *joint venture* negociado con lapsos de tiempo o promociones.

4.4.1.5 Servicio post venta

Este tema se vincula con la creación del CRM, pues como se mencionó antes, es la manera más eficiente de realizar un seguimiento correcto y más completo a los clientes. En este aspecto se propone que, una vez se cuente con los datos de los clientes, se designe a un encargado específico para que maneje el programa de lealtad a crear, para que se concentre en una sola persona la responsabilidad de las acciones o estrategias a aplicar. Si es el caso de necesitar más personal para el manejo del mismo, se recomienda que el encargado sea el que asigne las labores, sin dejar de estar atento a las responsabilidades de cada persona. El programa de lealtad a realizar se propone mediante la utilización de la aplicación, con un funcionamiento muy similar a la aplicación conocida como “TAPP” en nuestro país, pero con un funcionamiento un poco más sencillo que sea más amigable a mayor cantidad de personas.

Se propone tener una pestaña en la aplicación a crear, ya sea para el ingreso del número de factura para su activación y acumulación de puntos, o mejor aún, que esa pestaña al ingresar abra una pantalla de escaneo de código de barras para escanear el que deberá venir impreso en cada factura.

La acumulación de puntos se propone que permita al cliente escoger distintas opciones y que sea una acumulación escalonada o según productos comprados. Por ejemplo, si la casa farmacéutica patrocina una promoción, que el paciente acumule doble o triple puntaje si adquiere sus productos.

Dentro de las opciones ofrecidas al paciente se tiene el poder canjear sus puntos acumulados por descuentos en las compras (los cuales tendrían que ser definidos

por el departamento administrativo-financiero de la cadena), o participar en la rifa de premios semestrales, como por ejemplo de equipos médicos que se pueden negociar con los proveedores a cambio de publicidad para la marca en las redes sociales y en el *app* de la farmacia.

Como ejemplos de ideas para el programa de lealtad, se proponen premios que se relacionen con la misma salud, ya sea física, mental o emocional:

- Rifa de un fin de semana para dos personas en un hotel de playa o montaña todo incluido cada 6 meses.
- 1 cita médica (incluso especialidades con un mayor número de puntos) cuando se haya alcanzado un acumulado de puntos determinado, la cual se puede negociar igualmente de manera parcial o total con los laboratorios farmacéuticos según sea la promoción alcanzada.
- 1 masaje terapéutico.
- 1 cita con nutricionista para los que compren productos nutricionales o medicamentos hipolipemiantes o para diabetes, por ejemplo.
- Equipos para medir la presión arterial, o glucómetros con cintas para tres meses, balanzas para baño, recetas para un par de anteojos en ópticas, exámenes de sangre en laboratorios clínicos, etc.
- Canje de puntos por descuentos en sus próximas compras, los cuales pueden ser negociados con los laboratorios farmacéuticos según se realice la acumulación de puntos por la compra de ciertos medicamentos.
- Entradas al partido de fútbol de la selección nacional, entradas a un concierto de la Orquesta Filarmónica o alguna actividad cultural, entradas al teatro, entradas a un parque de biodiversidad, etc. (salud emocional).

Lo que se propone con esto es que obviamente, según un plan escalonado de acumulación de puntos, se ofrezcan opciones al paciente y que sea él mismo quien pueda elegir el premio que desea por su fidelidad a la farmacia.

Por otra parte, como actividades promocionales en los puntos de venta, se proponen estrategias mucho más sencillas y de menor costo, y su fin es que los pacientes que visitan regularmente la farmacia o que no quieren o pueden participar de las estrategias tecnológicas, tengan también un incentivo para querer ir una y otra vez al punto de venta.

Lo anterior, dado que la visita a una farmacia generalmente no es agradable, lo que busca es que el paciente lo pase lo mejor posible en su visita, y para ello lo que se propone es la realización de actividades que activen sus emociones. Por ejemplo, actividades que le hagan recordar épocas especiales, o incluso recordar otras promociones de tiempos pasados de empresas que fueron exitosas

Por ejemplo copiar en cierta forma actividades de otras empresas que han sido exitosas, como la realizada hace muchos años por la Borden, donde se debía formar una palabra de un animal con las paletas de los helados que decían solamente una sílaba y se iban recopilando hasta obtener la palabra completa de la mascota, la cual recibían como premio en una reconocida veterinaria.

En este caso se puede formar concursos de girar la ruleta, o de armar rompecabezas, donde el paciente recibe cierta cantidad de piezas del rompecabezas cada vez que realiza una compra (se pueden dar paquetes con cierto número de piezas (como los sobres con las postales de los álbumes), según los montos de compra por ejemplo, y planear reuniones sociales sencillas ciertos días al mes, con el fin de intercambiar las piezas repetidas donde los adultos mayores por ejemplo pasen un rato ameno), para finalmente cuando lo tiene armado recibir un premio sencillo tipo *gimmick* que las mismas casas farmacéuticas pueden aportar, como sombrillas con logos de la farmacia o cualquier artículo que preferiblemente genere más publicidad.

4.4.1.6 Orientación especializada

Para esta estrategia se propone solicitar a los laboratorios que venden productos cosméticos brindar capacitación constante y profunda a por lo menos una persona

por sucursal en temas relacionados con los productos. Se propone adicionalmente que esa persona capacitada sea una (o un) dependiente (no el regente que normalmente recibe la visita médica del laboratorio), para que además el mismo se sienta motivado y especial en ese sentido, al tener una responsabilidad a cargo que pueda ser de su agrado.

Esto dado que, por ejemplo, en el blog de la página web se encuentran artículos de cómo elegir la mejor crema anti-edad, y finalmente se le invita al paciente a que si no sabe por dónde empezar, se acerque a la farmacia. Se considera importante que pueda existir una persona especializada por líneas de productos de estos tipos, y esto a su vez, como se comentó, genera un sentido de importancia en el empleado por tener a su cargo una función especializada.

Adicionalmente, si el paciente lee esto en el blog y asiste a la farmacia a recibir consejo y no lo recibe como se ofrece en el artículo, será un cliente probablemente insatisfecho, o incluso se podría sentir engañado o decepcionado.

Con respecto a esta estrategia, es importante promocionar que se tienen personas capacitadas en los locales que le ayudarían a escoger el producto más adecuado para su caso y resaltar precisamente que esa es la diferencia y el beneficio de comprar el producto en la farmacia y no en el supermercado donde también lo encuentran.

4.4.1.7 Sucursal virtual 24/7

Para esta estrategia se propone valorar la posibilidad de realizar una sucursal en línea o virtual, con los servicios que las autoridades de salud permitan para este tipo de establecimientos. Idealmente, sería una sucursal creada para que funcione como la farmacia que abre cuando las demás cierran, que utilice la misma idea de la tienda virtual, pero que tenga a disposición un farmacéutico para atender consultas ya sea por chat a través de la página web o por medio de teléfono o *whatsapp*, y que revise las recetas que tenga que aportar el paciente para la compra de los productos.

Para esta estrategia se propone pagar 1 día de disponibilidad a cada uno de los farmacéuticos de la cadena, contemplando que el número de farmacéuticos que contrata la cadena sobrepasa por mucho el número de días de un mes, siendo así que harían disponibilidad aproximadamente una noche cada dos meses. Esto se traduce en aproximadamente el salario de 1 farmacéutico más, y de dos personas en el centro de distribución que empaquen el pedido y lo entreguen una vez que el farmacéutico lo verifica y el paciente lo paga en línea.

4.4.2 Precio

En el caso de la P de precio, la cadena trabaja con una economía de escala, la cual ya no puede manipular más para bajar más los precios. Sin embargo, para el 91% de la población entrevistada es muy importante o importante el precio de una farmacia. FSL maneja precios bajos, y de hecho este parámetro constituye la segunda razón por la que los clientes prefieren comprar en FSL.

Como se mencionó anteriormente, y debido a que ya procuran mejorar la competitividad en categorías claves y compensarla con otras, la estrategia aquí propuesta es aplicar una devolución “del precio” a los clientes en otras formas de servicios o productos (como los que se mencionaron en la sección anterior). El objetivo de esta estrategia sería lograr que los clientes potenciales que visitan a sus competidores por menores precios, igual busquen la cadena a pesar de ese pequeño extra porque sienten que les devuelve esa cantidad en servicio o en experiencia de compra.

4.4.3 Plaza

Para la P de plaza se propone la creación de la tienda en línea anteriormente descrita, y en cuanto a los lugares físicos actuales no se puede proponer mucho más debido a su limitación de espacio y presupuesto actual para realizar modificaciones.

Sí se propone valorar a futuro la reubicación de ciertos locales, especialmente los que no cuentan con amplio o suficiente parqueo, debido a que este aspecto fue uno de los que fueron peor valorados por algunos de los clientes actuales y de los potenciales que han visitado la cadena.

4.4.4 Promoción

La promoción propuesta para FSL es diferente para los dos tipos de público que tiene la cadena: los clientes actuales y los clientes potenciales. Los actuales ya conocen la marca y muchos le son bastante leales; sin embargo, debe personalizarse la promoción hacia ellos tomando como base la información que nos puede brindar un sistema de CRM para poder ofrecerles lo que ellos realmente quieren recibir para estar más que satisfechos.

En el caso de la promoción para clientes potenciales, mientras no se disponga de la aplicación, se recomienda invertir en publicidad en las redes sociales promoviendo necesariamente la página web y su carrito de compras.

Por otra parte, para los clientes potenciales la publicidad debe ser clara en el por qué deben comprar en FSL. Como buena parte de los clientes potenciales no ha visitado FSL, la propuesta de publicidad y promoción va enfocada en el local marketing o mercadeo local, con el fin de darse a conocer más entre la gente que se encuentra alrededor de sus puntos de venta. Los mismos clientes potenciales brindaron recomendaciones de aumentar su exposición publicitaria.

Para la publicidad se propone contratar traseras de buses por un plazo de 3 meses en un mínimo de 10 buses, que recorran las rutas de las farmacias aledañas a las sucursales que se encuentran en zonas más pobladas como por ejemplo Plaza América, Avenida 14, Hospital de Niños, Avenida Segunda, Desamparados, Centro Comercial del Sur, Tibás, Moravia, Guadalupe, Curridabat, conteniendo información acerca de la *app* idealmente si fuera el caso, preferiblemente con la imagen de un/una *influencer* para llamar la atención, y que involucre una dinámica entretenida o diferente con la publicidad. Como buena parte del público meta se compone por

gente de entre 30 a 49 años de edad, se propone como ejemplo una *influencer* de este mercado meta, cómo por ejemplo la bloguera Rebeca Barzuna, mejor conocida como “La de Rojo”, quien adicionalmente concuerda con los colores de la empresa también, y que anuncie por ejemplo el lanzamiento de la nueva *app*.

En la sección de presupuesto se encuentra el costo de utilización de su imagen por un lapso de tres meses en las traseras de bus, e incluye el tiempo necesario para la sesión de fotos. Se propone realizar una dinámica con esa trasera que involucre la participación activa del público, y que adicionalmente lleve a una mayor exposición en redes sociales.

Por ejemplo, se propone una dinámica tipo “Tome la foto y gane”, en donde la gente tenga que tomarle la foto a la trasera del bus, y posteriormente postearla en sus *Facebooks* con un *hashtag* (etiqueta) para quedar participando en la rifa de premios significativos; no precisamente en dinero, sino en valor.

También para los dos primeros meses pueden ser un celular, una Tablet, una mini-laptop, hasta camisas de la selección nacional suponiendo que fuera la época, etc.; y para el tercer mes, un premio más significativo que dependerá del presupuesto que tenga la farmacia, pero entre más significativo y/o original, mejor.

Otra de las estrategias propuestas es el volanteo en las zonas aledañas adonde se encuentran las farmacias más concurridas. Se recomienda realizarlo por lo menos durante una semana completa por punto durante las horas pico, es decir unas 2 horas al día mínimo, en los puntos específicos, y que esos puntos sean los que se encuentren cercanos a zonas generadoras de tráfico como lo son oficinas, bancos y similares.

Por ejemplo, para la sucursal de la avenida segunda y de la avenida 14, que se encuentran cerca de los bancos de Costa Rica y del Banco Nacional, es indispensable realizar estrategias conjuntas y pensadas junto con el volanteo de la zona. Se recomienda programar la visita a los médicos de empresa de estas instituciones por parte del departamento de ventas institucionales con el fin de poder

negociar por ejemplo la colocación de botiquines de FSL en algunos pasillos de la institución y crear una relación con la entidad.

Otras estrategias contemplan por ejemplo la entrega de *gimmicks* con el logo de la farmacia y el laboratorio farmacéutico o medicamento que los patrocine, los cuales se pueden “ganar” por ejemplo al hacer girar la ruleta que se encuentra en punto de venta por compras mayores a cierta cantidad. Incluso, se pueden tener listas diferentes de premios numerados, y utilizar la misma ruleta para diferentes listas según sea los montos de compra, con el fin de que todas las personas tengan la posibilidad de jugar, pero con los premios clasificados según los montos de sus facturas.

Para publicitar la aplicación se pueden realizar varias dinámicas en el punto de venta. Por ejemplo, se recomienda poner el anuncio de la *app* justo donde se toman las fichas para atención, con el fin de que la persona que llega a la farmacia, si está apresurada o no quiere esperar, pueda conocer que existe una aplicación que le permite realizar el pedido en línea inmediatamente, para que se lo lleven a domicilio o por si lo quiere retirar más tarde en alguna sucursal. Otra propuesta es la colocación de mini-kioscos tecnológicos que incluyan una tableta digital bien asegurada, donde los pacientes puedan realizar el pedido en la aplicación o en la página web en la farmacia si no quiere descargar la *app* o si no quieren esperar (ver costos de los mini quioscos en la plantilla al final del documento).

Con respecto al marketing digital y las redes sociales, como ya se ha mencionado, y debido a que mucha gente no quiere publicidad de la farmacia en sus correos, etc., se propone la siguiente estrategia: el contenido de las publicaciones en Facebook debe ir enfocado mayoritariamente a artículos de interés, como noticias referentes a medicamentos o productos (no precisamente publicidad), videos con entrevistas muy cortas por ejemplo a médicos sobre determinados temas, noticias importantes relacionadas y destacadas, y en menor grado el recordatorio pasivo de cuestiones propias de los puntos de venta, promociones.

Adicionalmente se propone la apertura de Instagram y de un canal de YouTube. Todos los videos que se postean en Facebook pueden estar en el canal de YouTube, y se puede nutrir este canal con entrevistas más profundas acerca de temas de la salud, que a su vez se pueden compartir en Facebook por medio del link que los lleve a las diferentes redes sociales. Igualmente se recomienda valorar la apertura de una cuenta de Pinterest, donde se pueda compartir recetas de remedios caseros, etc.

FSL maneja su página web por medio de un proveedor (*outsourcing*) y el Facebook por medio de otro (el *community manager*). Sin embargo, se considera que es mejor unificar el manejo del marketing digital en un solo proveedor o incluso empleado, pues esto permite que la estrategia esté más unificada al permitir que la persona conozca mejor el contexto y lo maneje de una manera más efectiva y uniforme.

Se recomienda a FSL considerar si la contratación de una persona que maneje su marketing digital puede incluso significarle menores costos (podría valorar contratar un tipo de *community manager* o similar, que maneje todos los canales por medio tiempo o tiempo completo) y/o mayores beneficios, pues una persona que sea empleada directamente de la compañía conoce mejor la situación interna, lo que ocurre y lo que no ocurre y puede traducirse en una mejor compenetración con la estrategia de mercadeo global de la empresa.

4.4.5 Personas

Para poder dar un servicio de calidad y poder retener a mayor número de clientes, los empleados deben sentirse identificados con la estrategia de la empresa, su misión y su visión: sentirlas como propias.

Se recomienda a la empresa potenciar las habilidades de sus empleados, buscar que el empleado sea capacitado en productos específicos o actividades específicas, con el fin de crear especialistas en esos temas y que se sientan que son más valorados por la compañía y por los clientes. Potenciar la marca personal de cada empleado los hace sentirse más útiles y queridos.

Otra estrategia para motivarlos consiste en realizar valoraciones de servicio al cliente y realizar una rifa de un fin de semana un hotel de playa o montaña (por ejemplo) entre los empleados mejor puntuados y un premio menor entre todos los que se considere que hacen el esfuerzo.

4.4.6 Evidencia física

Los locales y su gente deben ser la primera prueba y testimonio de la cultura de FSL. El lugar debe ser considerado como una estrategia de marketing en sí mismo. Por tal razón se recomienda poner en práctica las estrategias que ya se han mencionado para fortalecer la cultura de buen servicio al cliente que posee la empresa y cuidar del aspecto de los locales, tratando de mejorarlos día con día. Igualmente, se retoma la impresión que se da a través de las redes sociales, lo que ratifica la importancia de lograr un buen manejo de las mismas en todo momento.

Uno de los puntos negativos comentados en la investigación de mercado fueron los parqueos de algunos locales, por lo que se propone investigar más profundamente cuáles sucursales presentan los problemas de parqueo y se negocie, en caso de ser posible, mejores opciones para el cliente.

4.4.7 Proceso

Con respecto al proceso, se recomienda a FSL crear un plan por escrito y definido para investigar si las cosas se están haciendo bien ante la percepción del cliente y no de la compañía. Se recomienda realizar más estudios de clima organizacional, de servicio al cliente y de los procesos que actualmente no se miden por medios específicos, sino solamente por la ausencia o presencia de quejas.

Igualmente, darle el peso al marketing digital que debe tener y sacarle más provecho a las herramientas que ofrece la tecnología a bajo costo, utilizar las herramientas que ofrecen las redes sociales y plataformas para realizar investigación de mercados por este medio.

4.4.8 Productividad

Para mejorar la productividad se han aportado algunas estrategias básicas como lo es el manejo interno del marketing digital, pues el marketing digital bien manejado puede convertirse en una herramienta altamente efectiva y productiva para una empresa.

El servicio a domicilio se puede valorar como ya se mencionó, si su operación se puede centralizar un poco más con el fin de reducir costos y mejorar rutas y tiempos.

Para disminuir los tiempos de espera en los locales, se propone la utilización de los mini kioscos de pedidos y la creación y promoción de la aplicación para compras.

4.5 Justificación económica de la propuesta

A continuación, se presenta un cuadro con los costos principales y/o básicos de las diferentes estrategias propuestas para el plan de mercadeo de la cadena de Farmacias Santa Lucía. Se basa en cotizaciones realizadas a mediados del mes de abril, a diferentes tipos de empresas (unas con más renombre, otras con menos), con el fin de poder presentar varias caras u opciones para la realización de las estrategias. Igualmente, y debido a la limitación de recursos mencionada no se totaliza la propuesta, con el fin de que la compañía valore las opciones que puede aplicar pronto, o lo haga por etapas.

Cuadro 4.1 Presupuesto anual para diversas estrategias de mercadeo.

PRESUPUESTO ANUAL DE DIVERSAS ESTRATEGIAS DE MERCADEO													
	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DECIEMBRE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	TOTAL ESTRATEGIA
CATALOGO VIRTUAL IMPRESO 1A ETAPA			\$1.000										\$1000
Manejo de PÁGINA WEB proveedor CR	\$300	\$300	\$300	\$300	\$300	\$300	\$300	\$300	\$300	\$300	\$300	\$300	\$3.600
Sendinblue (2000 mails 1 vez al mes)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Sendinblue (5000 mails 1 vez al mes) realizado "in-house"	\$25	\$25	\$25	\$25	\$25	\$25	\$25	\$25	\$25	\$25	\$25	\$25	\$300
Ordenes compra rifa para formación CRM	\$100	\$100	\$100	\$100	\$100	\$100	\$100	\$100	\$100	\$100	\$100	\$100	\$1.200
Total para manejo de PÁGINA WEB por outsourcing CR	\$425	\$425	\$425	\$425	\$425	\$425	\$425	\$425	\$425	\$425	\$425	\$425	\$5.100
													TOTAL \$10.200
Creación profesional de APP (desarrollo de app movil + backend)									\$32,500				\$32.500
Campaña de promoción web y redes sociales por proveedor de la app													
Análisis inicial, definición de competencias, posicionamiento y estrategia								\$2,400					\$2,400.00
Desarrollo mensual de la campaña							\$2,400	\$2,400	\$2,400	\$2,400	\$2,400	\$2,400	\$14.400
Total creación app y campaña								\$37,300	\$2,400	\$2,400	\$2,400	\$2,400	\$49.300
Manejo marketing digital en casa													
Salario de encargado especialista marketing digital medio tiempo	\$700-\$800	\$700-\$800	\$700-\$800	\$700-\$800	\$700-\$800	\$700-\$800	\$700-\$800	\$700-\$800	\$700-\$800	\$700-\$800	\$700-\$800	\$700-\$800	\$8.400-\$9.600
Inversión en promoción FB + IG	\$150	\$150	\$150	\$150	\$150	\$150	\$150	\$150	\$150	\$150	\$150	\$150	\$1.800
Inversión para promoción del app por sendinblue	-	-	-	\$25	\$25	\$25	\$25	\$25	\$25	\$25	\$25	\$25	\$225
Servicios profesionales diseño gráfico de posts	\$350	\$350	\$350	\$350	\$350	\$350	\$350	\$350	\$350	\$350	\$350	\$350	\$4200
Total empleado para community management+ diseño gráfico posts	\$1,200	\$1,200	\$1,200	\$1,225	\$1,225	\$1,225	\$1,225	\$1,225	\$1,225	\$1,225	\$1,225	\$1,225	\$14.625-\$15.825
Sucursal en línea:													
1 salario de farmaceutico			aprox \$2.000	aprox \$2.000	aprox \$2.000	aprox \$2.000	aprox \$2.000	aprox \$2.000	aprox \$2.000	aprox \$2.000	aprox \$2.000	aprox \$2.000	\$20.000
1 salario de mensajero			aprox \$600	aprox \$600	aprox \$600	aprox \$600	aprox \$600	aprox \$600	aprox \$600	aprox \$600	aprox \$600	aprox \$600	\$6.000
1 salario de encargado de CEDI			aprox \$700	aprox \$700	aprox \$700	aprox \$700	aprox \$700	aprox \$700	aprox \$700	aprox \$700	aprox \$700	aprox \$700	\$7.000
TOTAL salarios (mas gastos adm.)			\$3,300.00	\$3,300.00	\$3,300.00	\$3,300.00	\$3,300.00	\$3,300.00	\$3,300.00	\$3,300.00	\$3,300.00	\$3,300.00	\$33.000
32 Kioscos tecnológicos en punto de venta \$400/kiosco			\$2,000	\$2,000	\$2,000	\$2,000	\$2,000	\$2,000	\$2,000	\$800			\$12.800
Local Marketing													
Traseras de buses							\$3000	\$3000	\$3000				\$9.000
Influencer							\$700						\$700
Sesión con fotógrafo profesional							\$300						\$300
Premios							\$500	\$500	\$500				\$1.500
Total para traseras de buses							\$4,500	\$3,500	\$3,500				\$11.500
Volanteo zonificado (\$7/h=\$98/pto vta/sem); 2 semanas al mes				3 ptos: \$294/sem	3 ptos: \$294/sem	5 ptos: \$490/sem			\$5.096				
													TOTAL \$16.596
Community manager tiempo completo	\$780-\$950	\$780-\$950	\$780-\$950	\$780-\$950	\$780-\$950	\$780-\$950	\$780-\$950	\$780-\$950	\$780-\$950	\$780-\$950	\$780-\$950	\$780-\$950	\$9.360 - \$11.400

Fuente: elaboración propia.

4.6 Aspectos críticos para el éxito

Para que el presente plan de mercadeo tenga éxito, debe contar con el apoyo de los altos mandos dentro de la organización; ello implica que se cuente con la apertura del presupuesto necesario para realizar los planes de acción que se contemplan. Adicionalmente, es indispensable contar con una figura que se encargue de darle el seguimiento a la implementación.

Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones

5.1 Conclusiones

De acuerdo con la información recopilada durante la elaboración del presente trabajo final de graduación y a la elaboración de la propuesta de plan de mercadeo para la cadena de Farmacias Santa Lucía, se elaboran las siguientes conclusiones.

- Hoy día, para sobrevivir y crecer en el tan competitivo negocio farmacéutico, es indispensable contar con una característica diferenciadora, adicional a los precios bajos.
- La guerra de precios en la que se ha visto involucrado el mercado de la venta de medicamentos ha generado una alta competencia y una necesidad de contar con un gran “músculo”, tanto financiero como de negociación con los distribuidores y los laboratorios farmacéuticos. Sin embargo, esta guerra ha llegado a un nivel tal, que hoy día no resulta financieramente viable por mucho más tiempo.
- Las cadenas de farmacias más grandes son las que poseen en este mercado mayores posibilidades de subsistir, competir y seguir creciendo. Esto debido a que al contar con una cantidad significativa de puntos de venta, tienen mayor capacidad de venta y por tanto de negociación, que les aporta beneficios en descuentos y otros que finalmente son traducidos al cliente con el fin de atraerlos a sus locales.
- Los factores diferenciadores de los negocios de venta de medicamentos al público ya no son entonces los precios bajos, pues muchas de las cadenas más grandes ya los ofrecen. Por esta razón, deben aplicarse estrategias innovadoras para mejorar el servicio al cliente y ofrecer una experiencia de compra inigualable, que permita atraer a los consumidores a su marca de una manera leal y más segura.
- Existen estrategias de mercadeo ampliamente utilizadas y que conforme aumenta la globalización y el uso de la tecnología, deben adoptarse como parte indispensable de la filosofía de la mayor parte de los negocios. Una de

ellas es el marketing digital que, de acuerdo a los resultados obtenidos de la investigación de mercado realizada en el presente trabajo respecto al perfil de cliente actual y especialmente el potencial para FSL, se convierte en una herramienta sumamente poderosa para lograr atraer a dicho público meta y para darse a conocer en la provincia de San José donde recién están incursionando con su expansión.

- Actualmente, FSL tiene importantes oportunidades que debe aprovechar cuánto antes. Su reciente adquisición y entrada a la provincia de San José le da la posibilidad de captar un público que no le conoce, y que contando con las herramientas que han hecho a sus clientes actuales consumidores fieles de la empresa, podría enganchar a su marca.
- Lamentablemente, por cuestiones de presupuesto debido a su alta inversión en la compra de la cadena de Farmacias Chavarría y Farmacias Centro, FSL ha dejado en segundo plano el manejo del marketing digital casi que a nivel general, al cual se le recomienda asiduamente retomar, reformar y fortalecer a la menor brevedad posible.
- La cadena de Farmacias Santa Lucía (FSL) es una cadena exitosa que cuenta con una organización lo suficientemente completa para poder manejar un negocio de esta magnitud de una manera efectiva. Sin embargo, y a pesar del amplio *know how* con el que cuenta su administración, siempre hay oportunidades de mejora que todas las compañías pueden y deben aprovechar, y siempre es bueno escuchar propuestas externas a lo que ya realiza la organización. Este trabajo final de graduación funciona como esa visión exterior y aporta información valiosa a la empresa.

5.2 Recomendaciones

A continuación, y con base en la información y los resultados obtenidos durante la elaboración del presente trabajo final de graduación, se brindan algunas recomendaciones adicionales en general y para las estrategias propuestas, siendo que éstas también puedan ser de utilidad para la cadena de Farmacias Santa Lucía.

- Debido a que, según lo comentado por el gerente comercial y el administrador de la cadena FSL, la compañía no cuenta con varios de sus procesos y/o procedimientos por escrito, se recomienda implementar una estrategia para la elaboración paulatina de los mismos. Esto con el fin de automatizar un poco más sus procesos administrativos y disminuir la dependencia de las llamadas “cajas negras” que se mencionaron durante la recolección de la información, lo que finalmente conllevaría a una mayor seguridad en el manejo de la empresa en ese sentido.
- Debido a que el precio de los medicamentos resulta ser un aspecto tan sensible para los consumidores, a que FSL ha logrado obtener un posicionamiento positivo en ese sentido al día de hoy, pero también a que algunas de las recomendaciones y observaciones recopiladas en la investigación de mercado apuntan a mantener e incluso recuperar los precios particularmente bajos que inicialmente manejaba la cadena de farmacias se recomienda manejar muy cautelosamente ese tema. Y debido a que, según lo mencionan los directivos de la empresa, el precio es algo que actualmente deja muy poco margen de manipulación, se enfatiza en la adopción de la estrategia propuesta o de algunas de ellas que le permitan crear vínculos con sus clientes más fuertes que el mismo precio de venta; es decir, crear urgentemente algún valor agregado adicional a los que ya poseen y que en muchos casos los diferencia de sus competidores más fuertes.
- Se recomienda a FSL la implementación de la propuesta del presente plan de mercadeo cuanto antes le sea posible, con el fin de aprovechar la oportunidad que en este momento le brinda la nueva adquisición para aumentar su participación de mercado atrayendo clientes nuevos y fidelizando a los actuales.
- Con respecto a las estrategias puntuales propuestas, específicamente al servicio a domicilio, se recomienda valorar la posibilidad de tener a los mensajeros concentrados en el centro de distribución o en alguna sucursal más céntrica y crear las rutas desde allí, en lugar de tener uno en cada

sucursal. Al aumentar el número de pedidos las rutas pueden planearse de manera más eficiente y zonificadas; un solo mensajero puede dedicarse por ejemplo a distribuir a las zonas de Ciruelas, Coyol, Guácima y San Rafael, otro puede dedicarse a distribuir en el centro y zona Norte de Alajuela, lo cual deja solamente dos mensajeros en esas zonas de forma más productiva.

- Por otro lado debido a que los precios ya no se pueden bajar más, se recomienda seguir buscando promociones o descuentos aportados por los proveedores y realizar estudios por medio de los *mystery shoppers* o compradores incógnitos pero sin compra de productos, y tener en cuenta que los realice gente “común” que no conozca de medicamentos, a excepción de lo básico que deben investigar.
- En la página web, se recomienda ordenar los laboratorios del plan paciente por orden alfabético, con el fin de que los clientes puedan encontrar más fácilmente el nombre del laboratorio que buscan.
- Igualmente, en los artículos del blog de la página web, se recomienda utilizar un lenguaje más coloquial, sin utilizar palabras que son desconocidas para muchas personas que los leen (por ejemplo, palabras como paliativo, homocisteina plasmática, etc.). Si se utilizan, se recomienda explicar claramente que significan.
- Para el Facebook, se recomienda la elaboración de videos más cálidos y más personales, con voz, que involucren a un empleado conocido y querido de la empresa, a la misma gente de las farmacias hablando, más entretenidos e incluso algunos más cortos y menos repetitivos; además de diversificar un poco más el contenido digital y centrarlo menos en la promoción exclusiva del negocio.
- Con respecto a los resultados encontrados en la investigación de mercados, se recomienda estudiar un poco más a fondo la información aportada. Por ejemplo, en la sección de publicidad, sería interesante analizar más a fondo en alguna ocasión el tipo de publicidad que realiza FarmaValue (FV), y si pautar en prensa tiene un mayor impacto sobre los consumidores que el resto

de los medios, puesto que FV posee un mucho mejor posicionamiento que las demás farmacias y con menos publicidad percibida por el cliente. En lo único que supera FV a FSL y a La Bomba es en prensa, que a su vez es menor que todos los otros tipos de la que se percibe de Fischel pero posee un mejor posicionamiento que Fischel también. Todo esto con el fin de verificar si vale la pena disminuir un poco la inversión en ciertos medios y reproducir el modelo publicitario de FV, si es que esto ayuda a su posicionamiento actual.

Bibliografía

Libros y Revistas:

- Kotler, P. (2003) *Los 80 Conceptos Esenciales del Marketing de la A a la Z*. Pearson Educación S.A.
- Kotler, P. y Keller, K (2012). *Dirección de Marketing*. Décimocuarta edición. México: Pearson Educación.
- Lambin, J., Gallucci, C., Sicurello, C. (2009). *Dirección de marketing*. Segunda edición. México: McGraw Hill/Interamericana Editores.
- Lovelock, Ch., Wirtz, J. (2015). *Marketing de servicios: personal, tecnología y estrategia*. Séptima Edición. México: Editorial Pearson.
- McDaniel, C., Gates, R. (2016). *Investigación de mercados*. Décima edición. México: Cengage Learning Editores.
- Peter, P., Olson, J. (2006). *Comportamiento del consumidor y estrategia de marketing*. Séptima edición. México: McGraw Hill/Interamericana Editores.
- Shiffman, L., Lazar, L. (2010). *Comportamiento del consumidor*. Décima edición. México: Pearson Educación.
- Thompson, A., Peteraf, M., Gamble, J., Strickland, A. (2012). *Administración estratégica. Teoría y casos*. Decimoctava edición. México: McGraw Hill/Interamericana Editores.

Documentos académicos

Chacón Chacón, J. (2015). *Propuesta de un Plan de Mercadeo para la expansión de la Cadena de Farmacias Santiago en la Gran Área Metropolitana*. (Trabajo Final de Graduación inédito). Universidad de Costa Rica, San José, Costa Rica.

Fiatt Fernández, A. (2015). *Propuesta de una estrategia de marketing para la empresa Locatel Costa Rica* (Trabajo final de graduación Maestría, Universidad de Costa Rica). Recuperado de

<http://www.kerwa.ucr.ac.cr/bitstream/handle/10669/27826/Tesis%20imprimir%20COMPLETO.pdf?sequence=1>

Entrevistas personales:

Entrevista personal al Dr. Alonso Saborío Rodríguez, M.A.E., Gerente Comercial de Farmacias Santa Lucía. Realizada el 26 de enero del 2018 en las oficinas de Farmacia Santa Lucía en Plaza Real, Alajuela, Costa Rica.

Entrevista personal al Lic. William Hidalgo, Administrador General de Farmacias Santa Lucía. Realizada el 2 de febrero del 2018 en las oficinas de Farmacia Santa Lucía en Plaza Real, Alajuela, Costa Rica.

Páginas web

Calderón, C. (2002). Conceptos de mercadeo. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/conceptos-de-mercadeo/>

Carballo, J. (2009). Breve historia de la industria farmacéutica. *Humanismo y Cultura* (65). Recuperado de http://imbiomed.com.mx/1/1/articulos.php?method=showDetail&id_articulo=59568&id_seccion=2371&id_ejemplar=6023&id_revista=144

Centralamericadata.com (2017). Crece el negocio de las farmacias. Recuperado de https://www.centralamericadata.com/es/article/home/Crece_el_negocio_de_las_farmacias

Cordero, C. (2016, septiembre 6). El futuro del marketing digital está en Internet de las cosas. *El Financiero*. Recuperado de <https://www.elfinancierocr.com/tecnologia/el-futuro-del-marketing-digital-esta-en-internet-de-las-cosas/VCCPD4YGW5HIHDKJMRUULVBJPQ/story/>

CreceNegocios. (2014). Estrategias competitivas. Recuperado de <https://www.crecenegocios.com/estrategias-competitivas/>

- Domínguez, J. (2005). Diferencias entre producto y servicio. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/diferencias-producto-servicio/>
- Espinosa, R. (2014). Posicionamiento de marca, la batalla por tu mente. Recuperado de <http://robertoepinosa.es/2014/09/15/posicionamiento-de-marca-batalla-por-mente/>
- Fallas, C. (2017, agosto 12). Mercado de farmacias en Costa Rica aún tiene espacio para más competidores. El Financiero. Recuperado de http://www.elfinancierocr.com/negocios/farmacias-farmavalue-fishel-walmart_0_1229277065.html
- Facultad de Farmacia de la Universidad de Costa Rica. (s.f.). *Historia*. Recuperado de <http://farmacia.ucr.ac.cr/historia>
- Farmacias Santa Lucía. (2018). Recuperado de <http://www.farmaciasantalucia.co.cr/>
- Fernández, E. (2017, Agosto 7). Farmacias Santa Lucía compra cadena de Farmacias Chavarría. El Financiero. Recuperado de http://www.elfinancierocr.com/negocios/Farmacias-Santa-Lucia-compra-Chavarria_0_1226877309.html
- Fumero, P. (1997) El centenario de la Facultad de Farmacia. *Revista Reflexiones*, Vol. 64, Núm. 1. Recuperado de <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/reflexiones/article/view/10990/10371>
- Garabato, F. (2013). Reporte sectorial: Laboratorios e industria farmacéutica. BDO Argentina. Recuperado de [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/283461E971984BB605257C2E007D7291/\\$FILE/BDO_Reporte_Sectorial_Ind_Farmaceutica.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/283461E971984BB605257C2E007D7291/$FILE/BDO_Reporte_Sectorial_Ind_Farmaceutica.pdf)

- González, A. (s.f.). Cómo realizar una investigación de mercado por redes sociales. *QuestionPro*. Recuperado de <https://www.questionpro.com/blog/es/investigacion-de-mercados-por-redes-sociales/>
- Ideaspharma. (3 agosto, 2017). Las 15 farmacéuticas con más poder en el mundo. Recuperado de <https://ideaspharma.com/2017/08/03/las-15-farmaceuticas-con-mas-poder-en-el-mundo/>
- Jara, L. (2015). Industria farmacéutica. *Observatorio económico social UNR. Universidad Nacional de Rosario*. Recuperado de <http://www.observatorio.unr.edu.ar/industria-farmaceutica/>
- Porter, M. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*, (86), 78-93. Recuperado de <http://web.b.ebscohost.com.ezproxy.sibdi.ucr.ac.cr:2048/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=4&sid=5158e8a5-9350-4d41-aa38-01398b75f194%40sessionmgr104>
- Pujol, M. (2016). 7 tendencias en la gestión del sector farmacéutico. *Building Talent, Institut de Formació Contínua IL3-UB*. Recuperado de <http://www.il3.ub.edu/blog/7-tendencias-en-la-gestion-del-sector-farmaceutico/>
- QuestionPro (2018). Pregunta Net Promoter Score. Recuperado de <https://www.questionpro.com/es/pregunta-net-promoter-score.html>
- Riquelme, M. (2015). Las 5 fuerzas de Porter- Clave para el éxito de la empresa. Recuperado de <http://www.5fuerzasdeporter.com/>
- Sánchez, S. (2017). La fidelización de clientes. Recuperado de <http://www.puromarketing.com/14/28784/fidelizacion-clientes.html>

- Sandín, M. (s.f.). La industria farmacéutica. *Tejiendo la Red de la Vida*. Recuperado de <http://www.somosbacteriasyvirus.com/industria.pdf>
- Sigre. (s.f.). Laboratorios farmacéuticos. Definición. Recuperado de <http://www.sigre.es/diccionario/laboratorios-farmaceuticos/>
- Statista. (2017a). Volumen de ventas de la industria farmacéutica en diferentes países y áreas del mundo en 2011 con una previsión para 2020 (en miles de millones de dólares). *El portal de estadísticas. España*. Recuperado de <https://es.statista.com/estadisticas/535642/valor-del-mercado-farmaceutico-en-diferentes-paises-y-areas-del-mundo/>
- Statista. (2017b). Variación anual del volumen de ventas de la industria farmacéutica a nivel mundial de 2013 a 2015, por región. *El portal de estadísticas. España*. Recuperado de <https://es.statista.com/estadisticas/635593/variacion-anual-de-las-ventas-globales-de-la-industria-farmaceutica-por-region/>
- Statista. (2017c). Volumen de ventas de la industria farmacéutica a nivel mundial en 2015, por región (en miles de millones de euros). *El portal de estadísticas. España*. Recuperado de <https://es.statista.com/estadisticas/635849/facturacion-de-la-industria-farmaceutica-a-nivel-mundial-por-regio/>
- Statista. (2017d). Cuota de mercado de la industria farmacéutica a nivel mundial 2015, por región. *El portal de estadísticas. España*. Recuperado de <https://es.statista.com/estadisticas/598918/cuota-de-mercado-de-las-ventas-globales-del-sector-farmaceutico-por-region/>
- Statista. (2017e). Evolución anual del volumen de ingresos de la industria farmacéutica a nivel mundial desde 2001 hasta 2015 (en miles de millones de dólares). *El portal de estadísticas. España*. Recuperado de <https://es.statista.com/estadisticas/635153/ingresos-mundiales-del-sector-farmaceutico/>

- Statista. (2017 f). Evolución anual del valor de las ventas de medicamentos genéricos con receta a nivel global de 2006 a 2022 (en miles de millones de dólares). *El portal de estadísticas. España*. Recuperado de <https://es.statista.com/estadisticas/601387/ventas-de-medicamentos-genericos-a-nivel-global/>
- Thompson, I. (2006). Definición de marca. *Promonegocios.net*. Recuperado de <https://www.promonegocios.net/mercadotecnia/marca-definicion.html>
- Velásquez, G. (8 de setiembre de 2015). Las 8 P's del marketing de servicios [Mensaje en un blog]. Recuperado de <http://puomarketing-germanvelasquez.blogspot.com/2015/09/las-8-ps-del-marketing-de-servicios.html>
- Xirau, M, (2015). Las farmacéuticas más grandes del mundo en 2015. *Forbes*. Recuperado de <http://forbes.es/listas/7388/las-farmaceuticas-mas-grandes-del-mundo-en-2015/>

ANEXOS

Anexo 1. Top de compañías farmacéuticas que invierten más en investigación y desarrollo.



Nota. Fuente: Ideaspharma. (3 agosto, 2017). Las 15 farmacéuticas con más poder en el mundo.

Anexo 2. Cuestionario para cliente actual de FSL

CUESTIONARIO DE APLICACIÓN PERSONAL EN FSL (ALAJUELA, HEREDIA Y/O SAN JOSÉ)

Sucursal: _____ Fecha: _____
 Sexo del encuestado: () Femenino () Masculino

EXPLICACIÓN DE LA HERRAMIENTA PARA EL ENTREVISTADO:

“Buenos días/tardes. El presente cuestionario forma parte de un trabajo final de graduación de la maestría en mercadeo de la Universidad de Costa Rica, y su propósito es *medir el grado de satisfacción general entre los clientes actuales de la cadena de Farmacias Santa Lucía (FSL)*. Toma pocos minutos completarlo y no se le pedirán datos personales, por lo que los resultados serán tratados de manera anónima.”

A CONTINUACIÓN SE INICIA CON LAS PREGUNTAS A LA PERSONA ENTREVISTADA:

1. ¿Por cuánto tiempo ha sido cliente de FSL? **(LEA LAS OPCIONES)**
 () Menos de 6 meses () Entre 6 a 12 meses () Por 1 año o más

2. ¿Por qué razón compra usted más frecuentemente en FSL que en otras cadenas? **(LEA LAS OPCIONES, PUEDE SELECCIONAR MÁS DE UNA OPCIÓN)**
 () Aspecto del lugar () Precio () Amabilidad en la atención
 () Surtido () Tiempo de atención () Ubicación del local
 () Conocimiento de la persona que le atendió () Parqueo
 () Otras comodidades (agua, sillas, etc)
 () Otro (especifique)_____

3. ¿Con qué frecuencia aproximada compra usted en la cadena de Farmacias Santa Lucía? **(LEA LAS OPCIONES)**
 () Más de 1 vez a la semana () Semanalmente () Quincenalmente
 () Mensualmente () Cada 3 a 6 meses () Cada 6 a 12 meses

4. ¿Compra algún tratamiento regularmente o para padecimientos crónicos?
 Sí No

5. ¿Usa alguna tarjeta de plan para pacientes de compañías farmacéuticas?
 Sí No

6. **Califique los siguientes parámetros** de acuerdo a su percepción. **(LEA LAS OPCIONES Y EXPLIQUE BREVE LA ESCALA, MARQUE CON X)**

	BUENO	REGULAR	MALO
Aspecto del lugar			
Precio			
Amabilidad en la atención			
Tiempo de atención			
Surtido			
Conocimiento de la persona que le atendió			
Ubicación del local			
Parqueo			
Otras comodidades (agua, sillas, etc)			

7. ¿Ha tenido alguna vez algún problema en las farmacias Santa Lucía?

Sí (especifique) _____

Se resolvió satisfactoriamente? Sí No **(pedir #telef. si desea aportarlo)**

No

8. ¿Sabía Ud que FSL cuenta con servicio a domicilio?

Sí No **(CONTINÚE CON LA PREGUNTA #12)**

9. ¿Cómo se enteró del servicio? **(LEA LAS OPCIONES)**

Radio En la farmacia Redes Sociales Publicidad externa

Otro (especifique) _____

10. ¿Lo ha utilizado en alguna ocasión?

Sí

- ¿Cuándo?: () Fin de semana () Entre semana

() No

- ¿Lo utilizaría? () Sí () No (¿por qué no?) _____

(y CONTINÚE CON LA PREGUNTA #12)

11. Evalúe los siguientes aspectos del servicio a domicilio: **(LEA LAS OPCIONES Y EXPLIQUE BREVE LA ESCALA)**

	Bueno	Regular	Malo
Rapidez de entrega			
Entrega exacta del pedido			
Métodos de pago			
Atención del call center			
Horario			
Cobertura			

12. ¿Con qué frecuencia le interesa recibir información adicional sobre FSL?

(LEA LAS OPCIONES)

- () Semanalmente
 () Quincenalmente
 () Mensualmente
 () Ninguna

13. ¿Por qué medio le gustaría enterarse de dicha información? **(LEA LAS OPCIONES, PUEDE SELECCIONAR MÁS DE UNA OPCIÓN)**

- () Facebook () Mensajería de texto () Correo electrónico
 () Otro (especifique) _____

14. Escoja, entre las siguientes opciones, las **3 razones por las que MÁS le agrada** comprar en FSL. **(LEA LAS OPCIONES Y MARQUE LAS 3)**

- () Aspecto del lugar () Precio () Amabilidad en la atención
 () Surtido () Tiempo de atención () Ubicación del local
 () Conocimiento de la persona que le atendió () Parqueo
 () Otras comodidades (agua, sillas, etc)
 () Otro (especifique) _____

15. Escoja entre las siguientes opciones, las **3 razones por las que MENOS le agrada** comprar en FSL. **(LEA LAS OPCIONES Y MARQUE LAS 3)**

- () Aspecto del lugar () Precio () Amabilidad en la atención
 () Surtido () Tiempo de atención () Ubicación del local
 () Conocimiento de la persona que le atendió () Parqueo
 () Otras comodidades (agua, sillas, etc)
 () Otro (especifique)_____

16. En general, ¿cuál es la probabilidad de que cambie su visita o compra usual a esta cadena de farmacias por otra(s) farmacia(s)? **(LEA LAS OPCIONES Y EXPLIQUE BREVE LA ESCALA)**

- () Muy probable
 () Bastante probable
 () Algo probable
 () Poco probable
 () Nada probable

17. ¿Qué cambios considera que deberían aplicarse a esta empresa para que usted asigne una calificación más alta?

18. En una escala de 0 a 10, ¿qué tan probable es que recomiende esta farmacia a otras personas? **(EXPLIQUE LA ESCALA ACLARANDO QUE: 0 = NADA Probable; 10 = MUY probable)**

NADA PROBABLE

MUY PROBABLE

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

PERFIL DEL CLIENTE

19. ¿Cuál es su rango de edad? **(LEA LAS OPCIONES)**

- () 20 a 29 años () 30 a 39 años () 40 a 49 años
 () 50 a 59 años () Más de 60 años

20. ¿Trabaja en sector público o privado?

- () Público () Privado () Ninguno

21. ¿Tiene hijos menores de 15 años?

- () Sí () No

22. Último nivel educativo concluido **(LEA LAS OPCIONES)**

- Sin educación formal
- Primaria
- Secundaria
- Universidad
- Estudios de posgrado

Anexo 3. Cuestionario para cliente potencial de FSL

Cuestionario CLIENTES POTENCIALES para REDES SOCIALES/internet

Leyenda para el filtro:

Para personas que compran medicamentos MÍNIMO 3 veces al año y en POR LO MENOS DOS farmacias diferentes de Alajuela, Heredia, Cartago o San José (GAM)

Introducción:

Muchas gracias por su colaboración. El presente cuestionario forma parte de un trabajo final de graduación para la maestría en mercadeo de la UCR, y su propósito es medir el grado de conocimiento y percepción general entre diferentes cadenas de farmacias. Toma 5 minutos completarlo, no se le pedirá ningún dato personal y por tanto los resultados serán tratados de manera completamente anónima.

1. Cuando usted piensa en farmacias, ¿cuál es **la primera** que viene a su mente?

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Farmacias Fischel | <input type="checkbox"/> Farmacia Hospital Clínica Bíblica |
| <input type="checkbox"/> Farmacias La Bomba | <input type="checkbox"/> Farmacia AMPM |
| <input type="checkbox"/> FSL (Farmacias Santa Lucía) | <input type="checkbox"/> Farmacia Hospital CIMA |
| <input type="checkbox"/> Farmacias FarmaValue | <input type="checkbox"/> Farmacia Hospital Clínica Católica |
| <input type="checkbox"/> Farmacias La Pista | <input type="checkbox"/> Farmacia Hospital Metropolitano |
| <input type="checkbox"/> Farmacias Sucre | <input type="checkbox"/> Farmacias Chavarría |
| <input type="checkbox"/> Walmart (Más x Menos) | |
| <input type="checkbox"/> Otra (especifique)_____ | |

2. Mencione otra(s) que usted conozca (puede seleccionar más de una opción):

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Farmacias Fischel | <input type="checkbox"/> Farmacia Hospital Clínica Bíblica |
| <input type="checkbox"/> Farmacias La Bomba | <input type="checkbox"/> Farmacia AMPM |
| <input type="checkbox"/> FSL (Farmacias Santa Lucía) | <input type="checkbox"/> Farmacia Hospital CIMA |
| <input type="checkbox"/> Farmacias FarmaValue | <input type="checkbox"/> Farmacia Hospital Clínica Católica |
| <input type="checkbox"/> Farmacias La Pista | <input type="checkbox"/> Farmacia Hospital Metropolitano |
| <input type="checkbox"/> Farmacias Sucre | <input type="checkbox"/> Farmacias Chavarría |
| <input type="checkbox"/> Walmart (Más x Menos) | |
| <input type="checkbox"/> Otra (especifique)_____ | |

3. ¿Adónde compra usted frecuentemente medicamentos? (puede seleccionar más de una opción)

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Farmacias Fischel | <input type="checkbox"/> Farmacia Hospital Clínica Bíblica |
| <input type="checkbox"/> Farmacias La Bomba | <input type="checkbox"/> Farmacia AMPM |
| <input type="checkbox"/> FSL (Farmacias Santa Lucía) | <input type="checkbox"/> Farmacia Hospital CIMA |

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Farmacias FarmaValue | <input type="checkbox"/> Farmacia Hospital Clínica Católica |
| <input type="checkbox"/> Farmacias La Pista | <input type="checkbox"/> Farmacia Hospital Metropolitano |
| <input type="checkbox"/> Farmacias Sucre | <input type="checkbox"/> Walmart (Más x Menos) |
| <input type="checkbox"/> Macrobióticas | <input type="checkbox"/> Farmacias Chavarría |
| <input type="checkbox"/> Otra | |
- (especifique)_____

4. En el último mes, ¿cuántas veces ha comprado en alguna farmacia?
Especifique_____

5. ¿Para qué visita usted usualmente una farmacia? (puede seleccionar más de una opción)
- Para comprar medicamentos
- Por aplicación de inyecciones
- Para pedir consejo farmacéutico (que le recomienden qué tomar)
- Para comprar productos de cuidado personal o cosméticos
- Para hacer pago de servicios o similares
- Para comprar equipo médico o sus insumos
- Para comprar suplementos nutricionales
- Para comprar productos naturales/macrobióticos
- Otra (especifique)_____

6. Ha utilizado páginas web para hacer compras en línea de artículos de farmacia?
- Sí
- No

7. ¿Qué tan importante es que la farmacia que usted visite haya sido recomendada por amigos/conocidos/familiares?
- Muy importante
- Importante
- Más o menos importante
- Algo importante
- Nada importante

8. ¿Qué tan importantes son los precios a la hora de elegir la farmacia donde va a comprar?
- Muy importante
- Importante
- Más o menos importante
- Algo importante
- Nada importante

9. ¿Ha utilizado el servicio a domicilio de alguna farmacia en el último mes?
- Sí
- No (continúe en la pregunta #13)

10. ¿De cuál farmacia?

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Farmacias Fischel | <input type="checkbox"/> Farmacia Hospital Clínica Bíblica |
| <input type="checkbox"/> Farmacias La Bomba | <input type="checkbox"/> Farmacia AMPM |
| <input type="checkbox"/> FSL (Farmacias Santa Lucía) | <input type="checkbox"/> Farmacia Hospital CIMA |
| <input type="checkbox"/> Farmacias FarmaValue | <input type="checkbox"/> Farmacia Hospital Clínica Católica |
| <input type="checkbox"/> Farmacias Sucre | <input type="checkbox"/> Farmacia Hospital Metropolitano |
| <input type="checkbox"/> Walmart (Más x Menos) | <input type="checkbox"/> Farmacia La Pista |
| <input type="checkbox"/> Farmacias Chavarría | |
| <input type="checkbox"/> Otra (especifique) _____ | |

11. ¿Volvería a utilizar ese servicio?

- Sí (pase a la pregunta #13)
 No

12. ¿Por qué no lo volvería a utilizar?

- Tardó mucho
 Me cobraron el servicio
 Los productos llegaron en mal estado
 No era el producto que pedí
 Tuve problemas con la forma de pago
 El servicio del call center era malo

Otro

(especifique) _____

13. ¿Ha escuchado/visto/leído publicidad acerca de alguna farmacia?

- Sí
 No (pase a la pregunta #15)

14. ¿De cuál(es)? Marque con X, puede seleccionar más de una opción.

FARMACIA/ MEDIO	RADIO	TV	PRENSA (periódicos, revistas, panfletos, etc.)	PUBLICIDAD EXTERIOR (vallas publicitarias, rótulos luminosos o mupis, autobuses, etc.)
Farmacias Fischel				
Farmacia Hospital Clínica Bíblica				
Farmacias La Bomba				
Farmacia AMPM				
FSL (Farmacias Santa Lucía)				
Farmacias FarmaValue				
Farmacias Sucre				

Farmacia Hospital CIMA				
Farmacia Hospital Clínica Católica				
Farmacia Hospital Metropolitano				
Walmart (Más x Menos)				
Farmacia La Pista				
Otras:				

15. ¿Qué tan importante considera la rapidez en la atención de una farmacia?

- () Muy importante
 () Importante
 () Más o menos importante
 () Algo importante
 () Nada importante

16. Además de la farmacia que visita habitualmente, ¿cuál otra visitaría? (puede seleccionar más de una opción)

- | | |
|-----------------------------------|--|
| () Farmacias Fischel | () Farmacia Hospital Clínica Bíblica |
| () Farmacias La Bomba | () Farmacia AMPM |
| () FSL (Farmacias Santa Lucía) | () Farmacia Hospital CIMA |
| () Farmacias FarmaValue | () Farmacia Hospital Clínica Católica |
| () Farmacias Sucre | () Farmacia Hospital Metropolitano |
| () Walmart (Más x Menos) | () Farmacia La Pista |
| () Farmacias Chavarría | |
| () Otra (especifique cuál) _____ | |

17. ¿A cuál farmacia NUNCA iría?

- | | |
|-----------------------------------|--|
| () Farmacias Fischel | () Farmacia Hospital Clínica Bíblica |
| () Farmacias La Bomba | () Farmacia AMPM |
| () FSL (Farmacias Santa Lucía) | () Farmacia Hospital CIMA |
| () Farmacias FarmaValue | () Farmacia Hospital Clínica Católica |
| () Farmacias Sucre | () Farmacia Hospital Metropolitano |
| () Walmart (Más x Menos) | () Farmacia La Pista |
| () Farmacias Chavarría | |
| () Otra (especifique cuál) _____ | |

18. ¿Por qué nunca iría a esa farmacia?

- () Es muy cara

- No me conviene el horario
 - Nunca tienen lo que yo busco
 - Tiene mal servicio
 - Es incómoda
 - No está en mi ruta
 - No tiene parqueo
 - He escuchado malas referencias
 - Otra
- (especifique)_____

19. ¿Con qué frecuencia le interesa recibir información adicional (descuentos, ferias, etc.) proveniente de la farmacia donde compra habitualmente?

- Siempre
- De vez en cuando
- Nunca

20. ¿Cuál problema se le ha presentado más frecuentemente en las farmacias que visita?

- No me venden sin receta médica
 - Me cambian la receta que llevo
 - No tienen el servicio que necesito
 - No tienen el producto que necesito
 - Me atienden de mala manera
 - Tardo mucho en la compra
 - Otro
- (especifique)_____

21. ¿Cuáles de esos problemas mencionados le son más molestos? (puede marcar más de una opción)

- No me venden sin receta médica
 - Me cambian la receta que llevo
 - No tienen el servicio que necesito
 - No tienen el producto que necesito
 - Me atienden de mala manera
 - Tardo mucho en la compra
 - Otro
- (especifique)_____

22. ¿Qué le gusta más de la farmacia donde usted compra habitualmente?

- La ubicación
- Los servicios complementarios (aplicación de inyectables, pago de otros servicios, etc.)
- El precio
- La atención recibida
- Los horarios

Otro
(especifique)_____

23. ¿Ha visitado usted la cadena de Farmacias Santa Lucía (FSL)?

- Sí
 No

24. ¿Qué le gustó más de la farmacia FSL?

- La ubicación
 Los servicios complementarios (aplicación de inyectables, pago de otros servicios, etc.)
 El precio
 La atención recibida
 Los horarios
 Su apariencia (el local)
 Que tienen amplio surtido
 Otro (especifique)_____

25. ¿Qué no le gusta de farmacias FSL?

- La ubicación
 Que no tienen el servicio que busco
 El precio
 La atención recibida
 Los horarios
 Su apariencia (el local)
 Que no tienen el producto que busco
 Otro (especifique)_____

26. ¿Qué recomendación(es) le daría usted a la cadena FSL para mejorar sus farmacias?

27. ¿Cuál es su rango de edad?

- 20 a 29 años
 30 a 39 años
 40 a 49 años
 50 a 59 años
 Más de 60 años

28. Sexo:

- Masculino
 Femenino

29. ¿Trabaja en sector público o privado?

- Público

- Privado
- Ninguno

30. ¿Tiene hijos menores de 15 años?

- Sí
- No

31. Último nivel educativo concluido:

- Sin educación formal
- Primaria
- Secundaria
- Universidad
- Estudios de posgrado

Anexo 5. Comunicado de aranceles de arrendamiento de vehículo para el pago de kilometraje.



Despacho Contralor

R-DC-73-2016. CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA. DESPACHO CONTRALOR. San José, a las nueve horas del diecisiete de agosto de dos mil dieciséis.-

CONSIDERANDO:

Que de conformidad con lo dispuesto por el artículo 131, inciso l), del Reglamento a la Ley de Contratación Administrativa (Decreto Ejecutivo N° 33411-H de 27 de septiembre de 2006), corresponde a esta Contraloría General la fijación periódica de las tarifas por concepto de arrendamiento de vehículos a funcionarios de la Administración.

Que esta Contraloría General, en el ejercicio de las atribuciones que le confieren el citado artículo 131 inciso l) y el ordenamiento jurídico vigente, procedió a la actualización de las mencionadas tarifas con base en el comportamiento mostrado por las variables que para tal efecto ha establecido, en particular por los precios de los combustibles y el tipo de cambio.

RESUELVE:

Fijar las tarifas por concepto de arrendamiento de vehículos a funcionarios de la Administración a que se refiere el artículo 131, inciso l) del Reglamento a la Ley de Contratación Administrativa (Decreto Ejecutivo N° 33411-H de 27 de septiembre de 2006), y que podrán ser pagadas por la Administración siempre y cuando se cumplan las condiciones que en ese mismo inciso se establecen, en los montos que seguidamente se detallan, y que están expresados en colones por kilómetro recorrido:

2

Antigüedad del vehículo en años	Vehículo rural ¹		Vehículo liviano ²		Motocicleta	
	Gasolina	Diesel	Gasolina	Diesel		
			A ³	B ⁴		
0	249,12	224,22	104,74	220,83	163,83	56,14
1	220,62	196,21	147,51	201,48	163,23	54,07
2	204,13	179,83	137,58	185,57	151,25	53,05
3	194,84	170,41	132,01	176,52	144,44	52,66
4	189,87	165,16	129,07	171,60	140,72	52,64
5	187,49	162,43	127,70	169,13	138,87	52,64
6	186,66	161,19	127,27	168,15	138,13	52,64
7	180,11	154,43	123,37	161,72	133,29	52,64
8	174,39	148,47	119,97	156,06	129,03	52,64
9	169,39	143,21	117,01	151,11	125,30	52,64
10 y más	165,05	138,59	114,45	146,78	122,04	52,64

* Tarifas expresadas en colones por kilómetro recorrido

¹ Quedan incluidos dentro de la categoría de vehículos rurales, los que cumplan simultáneamente con los siguientes tres requisitos:

- Que su carrocería sea tipo rural, familiar o "pick up".
- Que su motor sea de más de 2.200 (dos mil doscientos) centímetros cúbicos.
- Que sea de doble tracción.

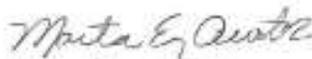
² Todos los vehículos que no clasifiquen dentro de la categoría rural descrita en el punto anterior y que no sean motocicletas, se clasifican como vehículos livianos.

³ Vehículos con motor de hasta 1.600 (mil seiscientos) centímetros cúbicos.

⁴ Vehículos con motor de más de 1.000 (mil seiscientos) centímetros cúbicos.

Rige a partir de la fecha de publicación en el Diario Oficial La Gaceta.

PUBLÍQUESE-----



Marta E. Acosta Zúñiga

CONTRALORA GENERAL DE LA REPÚBLICA



MAZ/EZ/MA/IAS/m
C: 201602045-10
OC-0242-2016

Contraloría General de la República

T: (504) 2501-8000, F: (504) 2501-8100 E: contraloria.genera@cgr.go.cr
http://www.cgr.go.cr/ Apdo. 1179-1000, San José, Costa Rica

Anexo 6. Cotización de servicios para la creación de tienda virtual, aplicación y campaña de promoción y redes sociales.



Kaizen Technologies, Inc.
(Medios Digitales Interactivos)
R.U.C. 45606-42-300700 DV 01
Albrook, Edif. 13, Ofc. 201. Ciudad de Panamá
T (507) 399-6830

**Propuesta desarrollo de tienda en línea, aplicación móvil y
campaña de promoción en web y redes sociales**

Fecha:
16 de abril de 2018

Pág. 1 / 3

DESCRIPCIÓN

Propuesta para el desarrollo de una tienda en línea para la cadena de Farmacias FSL:

- Habilitar un sitio web para poder acceder a los productos que la farmacia ponga a disposición de sus clientes en la tienda en línea.
- Habilitar las integraciones necesarias al sistema de base de datos actual donde se actualiza el inventario considerando que las mismas están hechas con herramientas estándares MSSQL, ORACLE, MySQL, PostgreSQL (Si se utilizarán otros sistemas, pudieran existir costos adicionales de integración).
- Desarrollo de Aplicación móvil para uso en dispositivos móviles iPhone y Android con funcionalidad similar a la tienda en línea desarrollada en el punto anterior para dar una mejor experiencia a los usuarios desde sus dispositivos móviles.
- Desarrollo de Campaña en redes sociales y web que incluye, Facebook, Twitter, Instagram y Google para atraer a clientes actuales al uso de las nuevas herramientas en línea para sus compras así como atraer nuevos clientes.

Garantía	
La garantía de nuestros servicios de actualizaciones de contenido es de un año.	
TARIFA	
Desarrollo de tienda virtual y aplicación móvil	
Desarrollo de la tienda virtual web.	\$35,300.00
Desarrollo de aplicación móvil para dispositivos Android y Iphone	\$21,000.00
Sub-Total	\$56,300.00
Total	\$56,300.00
Campaña de promoción web y redes sociales	
Análisis Inicial, definición de competencias, posicionamiento y estrategia:	\$2,400.00
Desarrollo mensual de la campaña (pagos mensuales)	\$2,400.00
Nota: se recomienda un mínimo de tres (3) meses para poder medir resultados	
Sub-Total	\$4,800.00
Total (estimado para un período de 6 meses)	\$16,800.00
Nota: los precios no incluyen impuestos aplicables.	
Tiempo de entrega para el desarrollo: 90 días	
Validez de la propuesta: 30 días calendario	
Propuesta presentada por :	
Medios Digitales	
Pág. 3 /3	