

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

**APLICACIÓN DEL CASO WAL-MART EN SU PLAN DE
PROMOCIÓN EN LA EMPRESA BOTICA SUDAMERICANA E
IMPLEMENTACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN DE
MARKETING**

**DISERTACIÓN DE GRADO PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO
DE INGENIERÍA COMERCIAL**

PABLO MARTÍN VALLADARES NAVAS

DIRECTOR: ING. NELSON REINOSO

QUITO, 2013

DIRECTOR DE DISERTACIÓN:

Ing. Nelson Reinoso

INFORMANTES:

Ing. Marco Calvache

Ing. Felicita Maldonado

DEDICATORIA

La presente investigación va dedicada en primer lugar a Dios, por brindarme siempre las mejores oportunidades y dirigir mi camino por el sendero de la humildad y el trabajo fuerte.

A mi familia entera por apoyarme y ayudarme en los momentos más complicados, especialmente a mis padres, Patricio y María Eugenia, por su dedicación y paciencia al formarme, mis hermanos, María Belén y Patricio, por ser mis consejeros y guías, y a mis abuelos, Mario y Laura y Héctor y Blanca, por enseñarme los valores y principios por los cuales se rige la sociedad.

A mi compañera, María Gabriela, y a mis amigos por ser el hombro en el cual pude reclinarme para auxiliarme en las situaciones más complejas y por los momentos compartidos que durarán una eternidad.

Pablo Martín Valladares Navas.

AGRADECIMIENTO

A la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, por acogerme en sus aulas donde cultivé nuevos conocimientos y crecí como persona y profesional.

A todos los profesores, por sus enseñanzas que de una u otra manera dejaron su huella impregnada en mi cabeza y en mi corazón.

A mis padres por ser el soporte de mi vida y mi inspiración.

A Cristina, Estefanía, Carolina, Vanessa, Andrea y Javier por la fortuna de haber sido más que compañeros de aula, amigos genuinos y fidedignos.

Pablo Martín Valladares Navas.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN, 1

1. DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA: BOTICA SUDAMERICANA, 3

1.1 HISTORIA DE LA EMPRESA, 3

1.1.1 Fundación y descripción comercial, 3

1.1.2 Socios y estructura organizacional, 6

1.1.3 Objetivos de la investigación, 7

1.2 ANÁLISIS EFI (EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS), 8

1.3 SOCIOS COMERCIALES, 13

1.3.1 Proveedores, 13

1.3.2 Clientes, 14

1.4 MATRIZ COMBO, 15

1.4.1 Nivel de madurez del combo, 16

1.4.2 Distribución de la estrategia genérica, 20

1.4.2.1 Producto, 21

1.4.2.2 Plaza, 23

1.4.2.3 Promoción, 24

1.4.2.4 Precio, 26

1.4.2.5 Servicio, 27

1.5 SITUACIÓN ACTUAL DE BOTICA SUDAMERICANA, 28

2. ANÁLISIS DEL SECTOR, 31

2.1 ANÁLISIS GEOGRÁFICO Y ECONÓMICO DE AMBATO, 31

2.1.1 Análisis geográfico, 31

2.1.2 Análisis económico, 31

2.2 ANÁLISIS ECONÓMICO DEL SECTOR FARMACÉUTICO, 32

2.3 ANÁLISIS POAM (PERFIL DE AMENAZAS Y OPORTUNIDADES DEL MEDIO), 34

2.4 PROYECCIÓN DE LOS NEGOCIOS FARMACÉUTICOS, 47

2.5 RENTABILIDAD DE LOS NEGOCIOS FARMACÉUTICOS, 48

2.6 ANÁLISIS DE CLUSTERS DE FARMACIAS EN AMBATO, 50

2.7 ANÁLISIS DE BRICKS, NOUNS Y KEYS DE FARMACIAS EN AMBATO, 52

2.7.1 Bricks, 54

2.7.2 Nouns, 55

2.7.3 Keys, 56

2.8 FUERZAS DE PORTER, 57

2.8.1 Amenaza de productos sustitutos, 57

2.8.2 Poder de negociación de los clientes, 63

2.8.3 Poder de negociación de los proveedores, 65

2.8.4 Amenaza de nuevos competidores, 67

2.8.5 Rivalidad entre competidores existentes, 69

2.8.5.1 Top of Mind, 70

2.8.5.2 4 P y servicio, 71

- 2.8.5.3 Factores del servicio, 72
- 2.8.5.4 Comparación en las 4 P y servicio y factores del servicio entre Botica Sudamericana y su competencia, 74
- 2.8.5.5 Precio, 76
- 2.8.5.6 Comparación de precio entre Botica Sudamericana y competencia, 78

3. ANÁLISIS DE LA EMPRESA WAL-MART, 81

- 3.1 LA EMPRESA, 81
 - 3.1.1 Historia de la empresa y de su fundador Sam Walton, 81
 - 3.1.2 Locales y países donde se encuentra mundialmente, 85
 - 3.1.3 Rentabilidad de la empresa, 85
- 3.2 ANÁLISIS DEL ÉXITO DE LA EMPRESA, 88
- 3.3 PLAN DE PROMOCIÓN “MATCH IT”, 90
 - 3.3.1 Introducción, términos y condiciones, 90
 - 3.3.2 Comentarios de clientes de Wal-mart, 91

4. IMPLEMENTACIÓN DE INDICADORES DE MARKETING EN BOTICA SUDAMERICANA, 94

- 4.1 INTRODUCCIÓN, 94
- 4.2 CONCEPTO Y EMPLEO DE INDICADORES, 95
- 4.3 INDICADORES PRINCIPALES DEL ÁREA DE MARKETING, 95
 - 4.3.1 Indicador de rentabilidad del área de marketing, 96
 - 4.3.2 Indicador de eficiencia del marketing, 96
 - 4.3.3 Indicador de eficacia del marketing, 96
 - 4.3.4 Indicador de actividad, 97
 - 4.3.5 Indicador de satisfacción de clientes, 97
 - 4.3.6 Indicador de cuota de mercado de un segmento, 98
 - 4.3.7 Indicador de eficiencia y eficacia de un cliente, 98
 - 4.3.8 Indicador de rentabilidad por cliente, 99
 - 4.3.9 Indicador de adquisición de clientes, 99
 - 4.3.10 Indicador de retención y churn rate (tasa de pérdida de clientes), 100
 - 4.3.11 Indicador de margen de rentabilidad, 100
 - 4.3.12 Indicadores de ventas, 101
 - 4.3.13 Indicadores de costos y gastos, 102
 - 4.3.14 Indicador de punto de equilibrio, 103
 - 4.3.15 Indicadores de índice de atracción y compra, 104
 - 4.3.16 Indicadores de producto, 104
 - 4.3.17 Indicadores de precio, 105
 - 4.3.18 Indicadores de plaza, 106
 - 4.3.19 Indicadores de promoción, 106
 - 4.3.20 Indicador de utilidad, 107
- 4.4 APLICACIÓN DE INDICADORES EN BOTICA SUDAMERICANA, 107

5. ESTRATEGIAS PARA EL MARKETING MIX DE BOTICA SUDAMERICANA, 115

- 5.1 PROMOCIÓN, 115
 - 5.1.1 Términos y condiciones, 116
 - 5.1.2 Tiempo de duración, 120
 - 5.1.3 Medios de comunicación a ser utilizados, 121
 - 5.1.4 Target, 122
 - 5.1.5 Cambio de conducta deseado, 123
 - 5.1.6 Posicionamiento, 123
 - 5.1.7 Presupuesto, 124
 - 5.1.8 Expectativas financieras y comerciales, 126
 - 5.1.9 Medición de la efectividad, 128
- 5.2 PRECIO, 128
- 5.3 PRODUCTO, 131
- 5.4 PLAZA, 133
- 5.5 SERVICIO, 135
- 5.6 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES MARKETING MIX

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, 142

- 6.1 CONCLUSIONES, 142
- 6.2 RECOMENDACIONES, 144

BIBLIOGRAFÍA, 147

ÍNDICE DE TABLAS

- Tabla N° 1:** Matriz EFI Botica Sudamericana, 9
- Tabla N° 2:** Nivel de madurez Matriz Combo Botica Sudamericana, 16
- Tabla N° 3:** Balances Botica Sudamericana Matriz 2003-2012, 29
- Tabla N° 4:** Matriz POAM Botica Sudamericana, 35
- Tabla N° 5:** Inflación Ecuador años 2011-2013, 37
- Tabla N° 6:** Desempleo años 2007-2013, 38
- Tabla N° 7:** Salario básico Ecuador 2006-2013, 40
- Tabla N° 8:** Análisis de sustitutos Botica Sudamericana, 58
- Tabla N° 9:** Valoraciones de los diferentes Poderes, 62
- Tabla N° 10:** Análisis del poder de los clientes Botica Sudamericana, 64
- Tabla N° 11:** Análisis del poder de los proveedores Botica Sudamericana, 66
- Tabla N° 12:** Análisis de barreras de entrada al mercado farmacéutico, 68
- Tabla N° 13:** Top of mind y promedio de edad de clientes Botica Sudamericana y competencia, 70
- Tabla N° 14:** Importancia de 4 p y servicio para los clientes farmacéuticos, 71
- Tabla N° 15:** Importancia de factores del servicio según el cliente farmacéutico, 73
- Tabla N° 16:** Calificación de 4 p y servicio y factores del servicio Botica Sudamericana y competencia, 75
- Tabla N° 17:** Promedios de descuento Botica Sudamericana y competencia, 77
- Tabla N° 18:** Comparación de precios entre Botica Sudamericana y su competencia, 79
- Tabla N° 19:** Balances de la empresa Wal-mart 2009-2013, 85
- Tabla N° 20:** Aplicación de indicadores en Botica Sudamericana, 109

Tabla N° 21: Presupuesto Botica Sudamericana para plan de promoción “Lo igualamos”,
125

Tabla N° 22: Expectativas financieras y comerciales Botica Sudamericana con plan de
promoción “Lo igualamos”, 127

Tabla N° 23: Precio relativo a mercado y a competidor, 130

Tabla N° 24: Cronograma de actividades Marketing Mix, 139

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1: Organigrama estructural Botica Sudamericana, 6

Gráfico N° 2: Distribución de la Estrategia Botica Sudamericana, 20

Gráfico N° 3: Atributos de Producto Botica Sudamericana, 21

Gráfico N° 4: Atributos de Plaza Botica Sudamericana, 23

Gráfico N° 5: Atributos de Promoción Botica Sudamericana, 24

Gráfico N° 6: Atributos de Precio Botica Sudamericana, 26

Gráfico N° 7: Atributos de Servicio Botica Sudamericana, 28

Gráfico N° 8: Porcentaje de cubrimiento con el ingreso mínimo familiar de la canasta
básica Ecuador años 2007-2013, 39

Gráfico N° 9: Clusters Farmacias de Ambato, 51

Gráfico N° 10: Mapa de Ambato, 53

Gráfico N° 11: Brick noroeste de Ambato, 54

Gráfico N° 12: Nouns Botica Sudamericana matriz y sucursal, 55

Gráfico N° 13: Keys sucursal Botica Sudamericana, 56

Gráfico N° 14: Keys matriz Botica Sudamericana, 57

RESUMEN EJECUTIVO

Botica Sudamericana es una empresa familiar que funciona desde 1915 en la ciudad de Ambato, cuenta con dos locales comerciales, con miras a seguir su crecimiento dentro de la ciudad, de la provincia y del país.

Al analizar la empresa y su entorno se descubrió que la empresa posee muchas virtudes ante su competencia, como también algunas desventajas, que le han permitido destacarse en el mercado farmacéutico de la ciudad y estar a punto de cumplir un siglo de existencia, un hito poco alcanzado por empresas familiares e independientes.

Los principales puntos fuertes de la empresa yacen en su precio y sus productos, ya que se ha comprobado que Botica Sudamericana oferta la mayor cantidad y variedad de productos al menor precio del mercado, inclusive oferta productos que son únicamente realizados en sus instalaciones con fórmulas que datan a la apertura del local.

Los problemas que encara la empresa son muy considerables, puesto que en los últimos años ha estado perdiendo mercado debido a la implementación de farmacias en cadena que antes sólo existían en las principales ciudades del país, ocasionando la pérdida de cartera y una competencia muy agresiva.

Los indicadores de gestión de Marketing son valores que ayudarán a la empresa en la consecución de sus fines, metas y objetivos, puesto que ayudarán a entender que parte del sistema es la que no funciona para tomar medidas preventivas y corregir en la marcha.

Botica Sudamericana se encuentra en un punto en donde necesita la introducción del Marketing en su negocio, porque es una herramienta que nunca se la ha tomado en cuenta y se ha subvalorado su impacto dentro de la institución, la empresa precisa de una comunicación efectiva y retumbante a su mercado, de un cambio de mentalidad corporativa, debe pasar de los métodos antiguos a los nuevos y atractivos, ya que este es un mercado con una tasa de mortalidad de las farmacias independientes muy elevado, cientos de farmacias independientes desaparecen cada año, por eso a la empresa le urge instalar nuevas ideas y que mejor manera que realizarlo imitando a una gran multinacional como Wal-mart, con las expectativas de aumentar su top of mind, sus clientes y como toda empresa desea su utilidad.

INTRODUCCIÓN

Muchas pequeñas empresas no le dan realmente el valor al marketing que se le debe de dar, realizan sus operaciones diarias como siempre lo han hecho, sin darse cuenta que están haciendo marketing de una manera muy antigua y fuera de funcionamiento. No obstante siempre que se propone la implementación del Marketing, la idea no es aceptada, y no principalmente por el aspecto económico sino por la pérdida de tiempo que esto conllevaría.

El marketing en cualquier empresa sea pequeña o grande comienza por establecer objetivos a corto y largo plazo, realizar una investigación para conocer la situación dentro y fuera de la empresa, especificar su mercado objetivo y concretar cómo se quiere ser visto, para que con toda esta información se creen estrategias adecuadas y apropiadas para el medio en el que se desenvuelve la organización.

Marketing consiste en idear, planear, ejecutar y controlar, mediante las 4 p del marketing, precio, producto, plaza y promoción, un bien o servicio, con el fin de que la empresa y su cliente realicen transacciones efectivas y complacientes para ambos.

El principal punto que se investigará es el de la Promoción que se detalla como el conjunto de actividades, técnicas y métodos que se utilizan para lograr objetivos específicos, como comunicar, persuadir o recordar al público, acerca de las ventajas de los productos y/o servicios que se comercializan.

Pero como la implementación del marketing no puede ser basada en un solo punto, es necesaria la coexistencia de todos los demás, para lograr que el sistema se maneje de manera equilibrada y concisa, ayudándose de los diferentes indicadores de gestión de marketing para evaluar el funcionamiento, corregir las fallas que se encuentren, aplicar los métodos correctivos y repetir el proceso constantemente.

CAPÍTULO I

1. DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA: BOTICA SUDAMERICANA

1.1 HISTORIA DE LA EMPRESA

1.1.1 Fundación y descripción comercial

Botica Sudamericana se fundó en el año de 1915, en la ciudad de Ambato, siendo su primer propietario el Dr. Luis Armando Torres (Químico-Farmacéutico), ocupó un local en la casa de la familia Garcés Vásconez en la calle Sucre y Montalvo.

Luego de algunos años cambió de propietario en la persona del Dr. Horacio Espinoza (Odontólogo) cambiándose de local a la casa del Sr. Manzano Duque, pero en la misma calle.

Por el año de 1945 la compra el Dr. Gabriel García Mogrovejo siendo su representante el Dr. Héctor Valladares Mora.

En 1956 la Botica Sudamericana fue adquirida por el Dr. Héctor Valladares (Bioquímico) y desde entonces ha funcionado bajo la dirección de los mismos dueños.

Desde el inicio se trabajó en familia con el Doctor Valladares y su esposa dirigiéndola y con la ayuda de cuatro empleados: Julio Estrella, Teresa y Ana Chaquinga y Hugo Patiño.

Como la Curia compra la casa donde venía funcionando la Botica, el Dr. Valladares decide mudarse al frente de donde inició sus actividades, en la calle Sucre y Montalvo, adquiriendo una casa, la que en noviembre de 1985, es destruida totalmente por un incendio. Por petición de muchas personas Botica Sudamericana vuelve a prestar sus servicios a comienzos de 1986 en el local de la Mutualista Ambato (Panadería el Sabor) en la Av. Cevallos y Montalvo y también gracias a la ayuda moral y económica de muchas casas comerciales.

Mientras tanto se construía en la calle Sucre el nuevo edificio en el que posteriormente funcionaría Botica Sudamericana, la edificación fue terminada en julio de 1988.

En el mes de septiembre de 1997 fallece el Dr. Valladares, pero su ejemplo de trabajo honrado y su afán de servir a la comunidad lo siguen manteniendo su esposa e hijos.

En octubre de 2004 Botica Sudamericana abre una sucursal en Ficoa, en la Av. Los Capulíes y Montalvo; actualmente laboran en los 2 locales 15 personas.

A pesar de que han transcurrido tantos años y la competencia que existe hoy en día, la confianza y lealtad de los clientes en Botica Sudamericana se ha mantenido.

En la actualidad Botica Sudamericana se encuentra administrada por Patricio Valladares Mayorga.

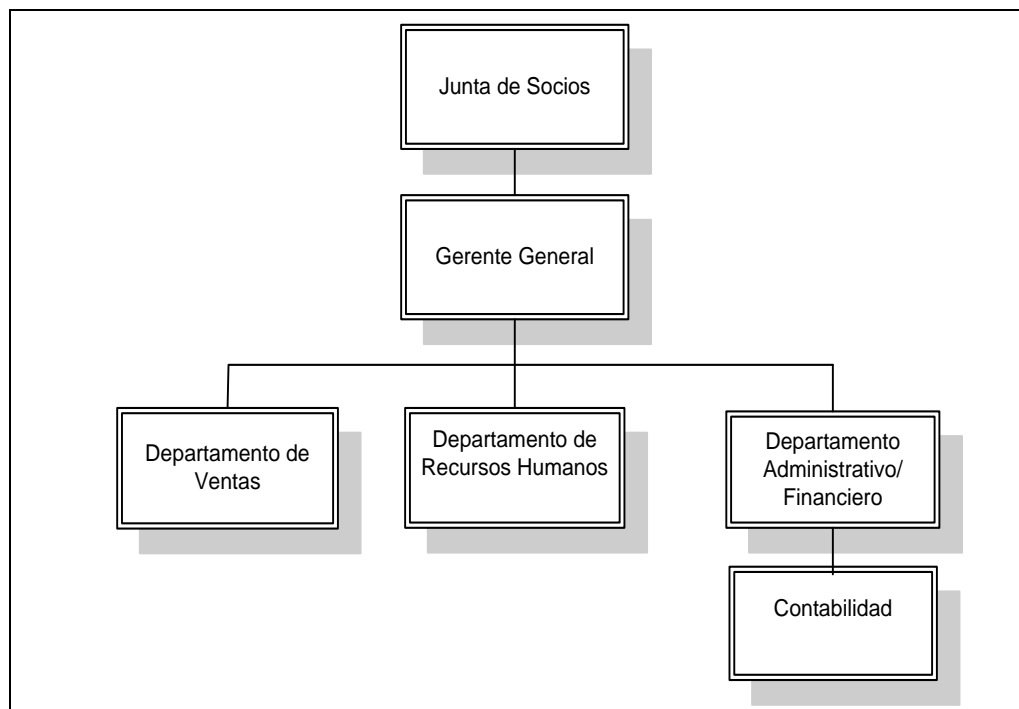
Botica Sudamericana con su historia y tradición, tiene como objetivos principales:

- Brindar un servicio profesional y de calidad a toda persona que visite sus instalaciones, proveyéndolas de una gran variedad de medicamentos tanto genéricos como de marca.
- Vender los insumos farmacéuticos respetando el precio marcado por el mismo laboratorio.
- Ofrecer al cliente el máximo descuento posible sin necesidad de una afiliación previa.
- Preparación de recetas creadas por su fundador y que todavía continúan siendo muy solicitadas por los clientes.

Estos objetivos han permitido a Botica Sudamericana mantener la confianza y el prestigio desde 1915 hasta el día de hoy.

1.1.2 Socios y Estructura Organizacional

Gráfico No. 1: Organigrama Estructural Botica Sudamericana



Fuente: Botica Sudamericana

Elaborado por: Pablo Valladares

El organigrama que se presenta es la estructura de Botica Sudamericana, donde la junta de socios es presidida por Blanca Mayorga, en calidad de

Presidente, el gerente general Patricio Valladares Mayorga, en los niveles de apoyo se tiene al departamento de ventas, recursos humanos y al departamento administrativo-financiero, labores y tareas que son desempeñadas por Patricio Valladares Navas, quedando el departamento de contabilidad bajo responsabilidad de Francisco Gallegos, quien desempeña sus funciones desde marzo de 2010. El número de empleados con los que cuenta Botica Sudamericana es de 15 personas.

1.1.3 Objetivos de la investigación

- Proponer un plan de promoción, Caso:Wal-mart e implementar indicadores de marketing en la empresa Botica Sudamericana.
- Determinar cuáles son los principales beneficios y riesgos del plan de promoción, Caso Wal-mart.
- Establecer el estado en el que se encuentra la empresa Botica Sudamericana frente a su competencia en el sector farmacéutico de la ciudad de Ambato.
- Proponer políticas de administración acordes a los resultados obtenidos mediante los diferentes indicadores de Marketing.
- Analizar los proveedores y clientes que posee Botica Sudamericana, junto con los principales productos de venta al público.

- Planificar y organizar la gestión de Marketing de la Botica Sudamericana de acuerdo a sus capacidades de funcionamiento.

1.2 ANÁLISIS EFI (EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS)

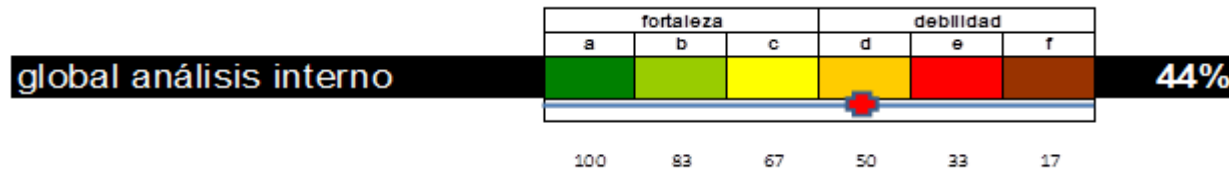
Este instrumento para formular estrategias resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas.¹

¹ <http://www.joseacontreras.net/direstr/cap57d.htm>, *La Matriz EFI*.

Tabla No. 1: Matriz EFI Botica Sudamericana

MATRIZ DE FACTORES INTERNOS EFI													
Área	FACTOR	INTERNO						BOTICA SUDAMERICANA					
		Fortaleza			Debilidad			42	35	28	21	14	7
		6 alta	5 media	4 baja	3 baja	2 media	1 alta						
Marketing	Administración de la información					1							
	Estrategia de producto						1						
	Canales de distribución					1							
	Promoción						1						
	Estrategias de precio	1											
	Estrategia de servicio y valores agregados			1									
	Contacto con el cliente			1									
	sub total	1	0	2	0	2	2	20					
	TOTAL	6	0	8	0	4	2						
VALOR	14			6									
Finanzas	Control financiero		1					24	20	16	12	8	4
	Uso de indicadores y balances					1							
	Actualización de información					1							
	Cartera	1											
	sub total	1	1	0	0	2	0	15					
	TOTAL	6	5	0	0	4	0						
VALOR	11			4									
Producción / Procesos	Control de costos y gastos			1				24	20	16	12	8	4
	Proceso productivo entrega de valor				1								
	Agilidad de servicio				1								
	Equipos			1									
	sub total	0	0	2	2	0	0	14					
TOTAL	0	0	8	6	0	0							
VALOR	8			6									

Administrativo	Organización					1								35%
	Comunicación y relaciones interpersonales					1								
	Talento del personal y perfiles de puesto			1										
	Motivación						1							
	Capacitación						1							
	Tecnología (hardware y software)			1										
	Políticas de control					1								
	Planificación						1							
	sub total	0	0	2	0	3	3							
	TOTAL	0	0	8	0	6	3							
VALOR	8			9										
Directivo	Empoderamiento, facultar						1							17%
	Liderazgo						1							
	Comunicación de planes estratégicos						1							
	sub total	0	0	0	0	0	3							
	TOTAL	0	0	0	0	0	3							
	VALOR	0			3									
TOTAL							44%							



Fuente: Sprocket Consulting Group con datos de Botica Sudamericana

Elaborado por: Pablo Valladares

Esta matriz se encuentra dividida en seis posibles resultados: debilidad alta (1), debilidad media (2), debilidad baja (3), fortaleza baja (4), fortaleza media (5) y fortaleza alta (6); cada posible resultado se encuentra también distinguido por un color en las barras de colores que se observan en los resultados totales de cada área, siendo el color café el representante de debilidad alta, siguiendo secuencialmente el orden preestablecido hasta llegar al color verde oscuro el representante de fortaleza alta. Para saber en qué punto debía ir cada factor se entrevistó al Gerente General, se realizaron encuestas a los accionistas y se utilizó el método de investigación de la observación, arrojando los resultados obtenidos en la tabla.

La forma de calificación de la matriz es la siguiente: se coloca un número uno (1) en uno de los seis posibles resultados, siendo el factor una debilidad o una fortaleza, y luego se multiplica por el número atribuido a cada posible resultado, por ejemplo en el área de Marketing, en el factor Administración de la información, se colocó un número uno (1) en debilidad media, obteniendo un resultado de dos (2), ya que se multiplica el uno por el dos (1×2); en el factor Estrategias de precio se obtiene un resultado de seis (6), debido a la multiplicación de unos por seis (1×6), y este procedimiento se realiza con cada uno de los factores de cada área, luego se suma el total de todos los factores, ya sean debilidades o fortalezas, y ese es el resultado total de cada área, por ejemplo al sumas todos los resultados de debilidades y fortalezas en el área de Marketing se obtiene el resultado de 20 ($14+6$). A partir de ese resultado se procede a calcular el porcentaje de calificación que tiene cada determinada área de la empresa de

acuerdo a su funcionamiento, siguiendo con el ejemplo en el área de marketing el mejor resultado que la empresa podría obtener es el de 42, ya que si todos los factores del área de Marketing fueran fortalezas altas, todos tendrían un valor de seis (6) y al ser siete factores los que se están tomando en cuenta el resultado sería 42 (7x6); Botica Sudamericana obtuvo un puntaje de veinte sobre cuarenta y dos puntos posibles (20/42), dándonos como resultado un 48% de calificación de la empresa en el área de Marketing; la barra de colores en este caso sube de siete en siete (7,14,21,28,35,42), debido a que son siete factores los que se están tomando en cuenta, dejando como resultado una debilidad baja, ya que se encuentra en el área amarilla de la barra de colores.

Se realiza este procedimiento con cada factor de cada área de la empresa para obtener el resultado global de la empresa, que se obtiene mediante el promedio de todos los resultados totales de cada área, es decir sumamos los resultados de Marketing (48%), Finanzas (63%), Producción/Procesos (58%), Administrativo (35%) y Directivo (17%) y lo dividimos para el número de áreas consideradas en este caso serían cinco (5) y se obtiene el resultado de 44%, que es el resultado total del análisis interno, indicando que la empresa se encuentra ubicada en la barra de colores en debilidad baja. La barra de colores del global análisis interno va en escala de 1/6 (16.66, 33.33, 50, 66.66, 83.33, 100) debido a que son seis (6) los posibles resultados, desde debilidad alta a fortaleza alta.

Este análisis nos demuestra lo deficiente que se encuentra la empresa en su dirección y control interno, ya que ninguno de los puntos tomados en

consideración tienen un resultado aceptable, la principal falla que se puede observar es la falta en la dirección en el negocio, la falta de liderazgo y la carencia de comunicación de la gerencia hacia sus empleados.

Estas áreas no se pueden encontrar en niveles tan bajos de rendimiento, debido a que son factores que se involucran directamente al funcionamiento de la empresa y si no se tiene un buen control y planeamiento en la misma, no importará el resto del mercado, la empresa no logrará sobresalir.

Botica Sudamericana se encuentra en un mercado en donde no existen muchos riesgos a ser considerados, la ejecución de sus planes y la concreción de los mismos es su único reto.

1.3 SOCIOS COMERCIALES

1.3.1 Proveedores

Un proveedor puede ser una persona o una empresa que abastece a otras empresas con existencias (artículos), los cuales serán transformados para venderlos posteriormente o directamente se compran para su venta.

Estas existencias adquiridas están dirigidas directamente a la actividad o negocio principal de la empresa que compra esos elementos.²

² <http://www.e-conomic.es/programa/glosario/definicion-proveedor>, **Definición de proveedor.**

Los principales distribuidores a nivel nacional con los que trabaja la Botica Sudamericana, con los cuales existen convenios empresariales, que permiten acceder a muy importantes descuentos y beneficios son:

- Quifatex S.A.
- Difare S.A.
- Leterago del Ecuador S.A.
- Farmaenlace Cía. Ltda.
- Ecuaquímica.
- Grünenthal Ecuatoriana Cía. Ltda.
- Interpharm del Ecuador S.A.

Estos distribuidores abarcan cerca del 80% de los productos comercializados en la Botica Sudamericana; en total son 33 proveedores con los que se trabaja.

1.3.2 Clientes

“Los clientes son quienes periódicamente compran y consumen un producto, marca, empresa, o lo hace en un mismo lugar de ventas”. (VICENTE, 2009, p. 7)

La Botica Sudamericana cuenta con alrededor de 19000 clientes, incluyendo cuentas con empresas municipales como el Patronato Municipal, el Patronato del Servicio a la niñez y la Fiscalía de Tungurahua.

También se pueden encontrar clientes de diferentes ciudades de la provincia como Baños, Quero, Patate, Latacunga y Riobamba.

1.4 MATRIZ COMBO

La matriz combo permite analizar el nivel de madurez de la empresa en cuanto a los principales aspectos del marketing que son: precio, producto, plaza, promoción y servicio.

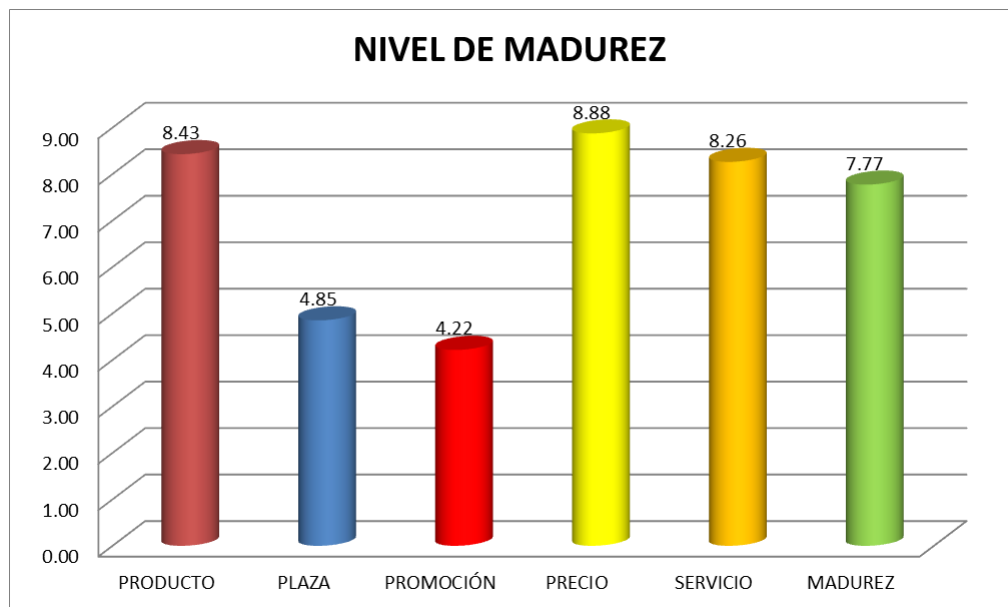
1.4.1 Nivel de Madurez

Tabla No. 2: Nivel de madurez Matriz Combo Botica Sudamericana

INDUSTRIA	FARMACIAS
EMPRESA	BOTICA SUDAMERICANA
PRODUCTO	MEDICAMENTOS

MATRIZ COMBO						
BOTICA SUDAMERICANA						
MEDICAMENTOS						
1	PRODUCTO 25%		Ponderación	Total Ponderado	Calificación	Madurez Producto
	1.1	MEDICAMENTOS CASEROS	6%	100%	8.8	8.4
	1.2	PRESENTACION	14%		8.4	
	1.3	CADUCIDAD	25%		8.8	
	1.4	COMPLEMENTARIOS	15%		5.9	
	1.5	VARIEDAD	40%		9.1	
2	PLAZA 10%		Ponderación	Total Ponderado	Calificación	Madurez Plaza
	2.1	NUMERO DE LOCALES	28%	100%	5.4	4.9
	2.2	COBERTURA	13%		3.4	
	2.3	INFRAESTRUCTURA	33%		5.8	
	2.4	SERVICIO A DOMICILIO	14%		0	
	2.5	LIMPIEZA	12%		8.2	
3	PROMOCION 10%		Ponderación	Total Ponderado	Calificación	Madurez Promoción
	3.1	PUBLICIDAD	28%	100%	1.4	4.2
	3.2	RRPP	8%		6.1	
	3.3	MEDIOS SOCIALES	22%		3.6	
	3.4	PROMOCIONES	26%		4.8	
	3.5	CONVENIOS ESPECIALES	16%		8.1	
4	PRECIO 35%		Ponderación	Total Ponderado	Calificación	Madurez Precio
	4.1	FORMAS DE PAGO	18%	100%	9.2	8.9
	4.2	DESCUENTOS	29%		9.1	
	4.3	PRECIO FRENTE A LA COMPETENCIA	32%		8.8	
	4.4	CREDITO	21%		8.4	
	4.5					
5	SERVICIO 20%		Ponderación	Total Ponderado	Calificación	Madurez Servicio
	5.1	TIEMPO DE ENTREGA	18%	100%	8.4	8.3
	5.2	INFORMACION DE PRODUCTOS	29%		8.8	
	5.3	EDUCACION	28%		8.2	
	5.4	SOLUCION DE PROBLEMAS	17%		7.8	
	5.5	VALORES AGREGADOS	8%		7.2	
TOTAL PONDERADO COMBO						
100%				NIVEL DE MADUREZ DEL COMBO		7.77

NIVEL DE MADUREZ	
Generación	Etapa estratégica
1ra (DE 0 A 2)	Ventaja competitiva nula. Cero posicionamiento
2da (DE 2,1 A 4)	Ventaja competitiva imperceptible, mal direccionada
3ra (DE 4,1 A 6)	Ventaja competitiva conocida, no totalmente desarrollada.
4ta (DE 6,1 A 8)	Ventaja competitiva integrada con generacion de valor poco percibido (Top Of Mind)
5ta (DE 8,1 A 10)	Ventaja competitiva totalmente desarrollada con alta entrega de valor (Top Of Mind, Top Of Choice)



MADUREZ POR VARIABLE	
PRODUCTO	8.43
PLAZA	4.85
PROMOCIÓN	4.22
PRECIO	8.88
SERVICIO	8.26
MADUREZ	7.77

Fuente: Sprocket Consulting Group con datos de Botica Sudamericana

Elaborado por: Pablo Valladares

La matriz combo funciona de la siguiente manera: se divide cada base del marketing mix (precio, producto, promoción, plaza y servicio) en factores, de acuerdo al negocio que se esté utilizando y de acuerdo a la opinión del mercado, en este caso los factores fueron elegidos mediante encuestas a clientes, a los dependientes del local y a los accionistas de la empresa, por ejemplo para el área de Producto, se han escogido los principales cinco factores que afectan al negocio y son: medicamentos caseros, presentación de los productos, la caducidad de los mismos, los artículos complementarios a los medicamentos y la variedad de productos a ofertar, a cada factor se le otorga una valoración ponderada basada en la importancia del factor con respecto a los demás, para los valores se pidió a las personas antes mencionadas que otorguen un valor porcentual a cada factor según su percepción de importancia de lo que un negocio farmacéutico debería proveer, y se obtuvo por ejemplo que la caducidad de los productos es importante en un 25% del tiempo en lo que concierne a la base de Producto, se suman las ponderaciones y se debe obtener un valor del 100%. Luego se procede a buscar la calificación que los clientes, los dependientes y los accionistas dieron a cada factor, esta calificación fue hecha en un rango de 0 a 10, basada en lo que las personas piensan acerca de Botica sudamericana en cada factor, por ejemplo en Variedad de productos las personas dieron una calificación de 9.1/10 para el negocio. Después se procede a multiplicar el porcentaje de ponderación por la calificación de cada factor, es decir en la base Producto se realizaron las siguientes multiplicaciones: Medicamentos casero (6%x8.8), Presentación (14%x8.4), Caducidad (25%x8.8),

Complementarios (15%x5.9) y Variedad (40%x9.1), se suman todos los valores obtenidos de cada multiplicación y se obtiene el valor total de la base Producto, que en este caso es el de 8.4/10.

Se procede a realizar el mismo proceso en cada base faltante y cuando ya se obtiene cada resultado total se suman todos y se divide para cinco (5) que es el número de bases que tiene el Marketing mix, entonces en la tabla sería $(8.4+4.9+4.2+8.9+8.3)/5$, al realizar la división se obtiene el valor de 7.7/10, que es el Nivel de Madurez del Marketing mix de la empresa.

Al observar la tabla se puede ver que la empresa con el puntaje 7.7/10 se encuentra en la cuarta generación de madurez que implica que Botica Sudamericana tiene una ventaja competitiva integrada con generación de valor poco percibido.

La empresa obtuvo un valor bueno pero no idóneo, ya que se pueden observar muchos altos y bajos en los resultados de las bases de su Marketing Mix, debiendo enfocarse principalmente en las bases de Plaza y Promoción que se encuentran desatendidas por la empresa y es necesario mejorarlas para poder seguir compitiendo de una mejor manera en el mercado.

1.4.2 Distribución de la Estrategia

Gráfico No. 2: Distribución de la Estrategia Botica Sudamericana

DISTRIBUCIÓN DE LA ESTRATEGIA	
PRODUCTO	25%
PLAZA	10%
PROMOCIÓN	10%
PRECIO	35%
SERVICIO	20%



Fuente: Botica Sudamericana

Elaborado por: Pablo Valladares

Hay tres estrategias genéricas de éxito potencial: Liderazgo en costos, diferenciación y de enfoque.

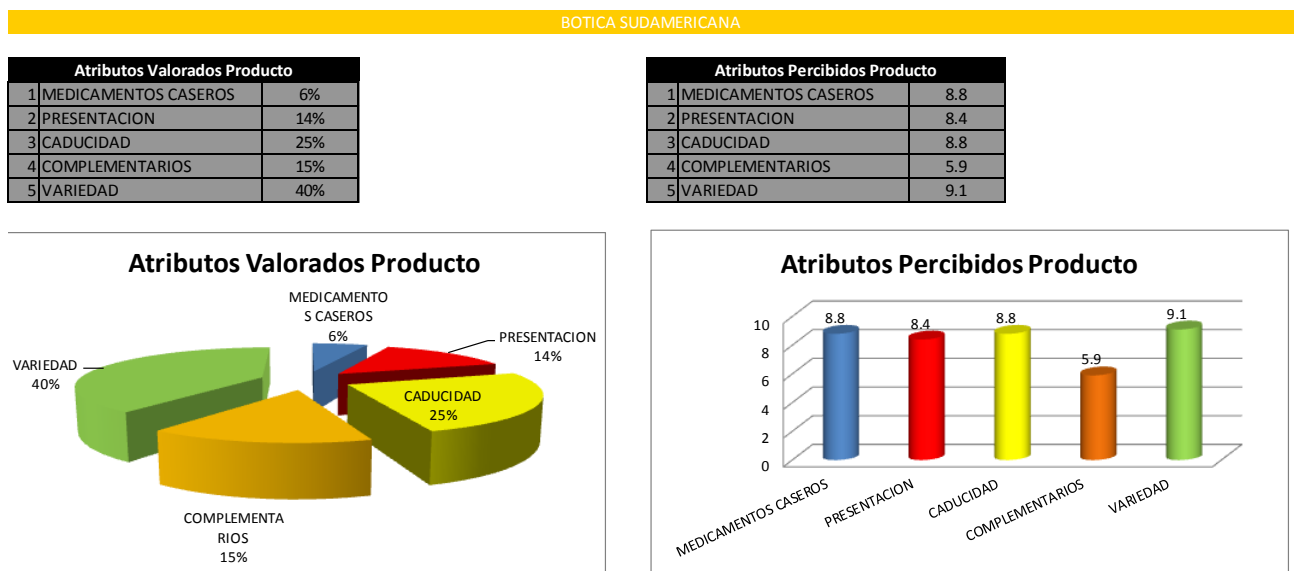
La estrategia de liderazgo general en costos consiste en lograr la primicia en un sector mediante la aplicación de políticas tendientes a controlar y minimizar los costos y gastos de una empresa. Además se debe aprovechar la experiencia acumulada de la misma.³

³ Cfr M., VICENTE (2009). *Marketing y competitividad. Nuevos enfoques para nuevas realidades*. Argentina: Prentice Hall. p 193-194.

La estrategia genérica que maneja la Botica Sudamericana es la de Liderazgo en costos, ya que los puntos principales en su manejo de marketing, son el precio y el producto, que son puntos claves cuando se quiere manejar este tipo de estrategia, puesto que transfiere parte de las ganancias obtenidas en la compra de las mercancías, descuentos de proveedores, a los clientes del negocio, disminuyendo de esta manera el precio del producto, mientras se oferta el mismo producto que la competencia pero con una mayor variedad de selección.

1.4.2.1 Producto

Gráfico No. 3: Atributos de Producto Botica Sudamericana



Fuente: Sprocket Consulting Group con datos de Botica Sudamericana

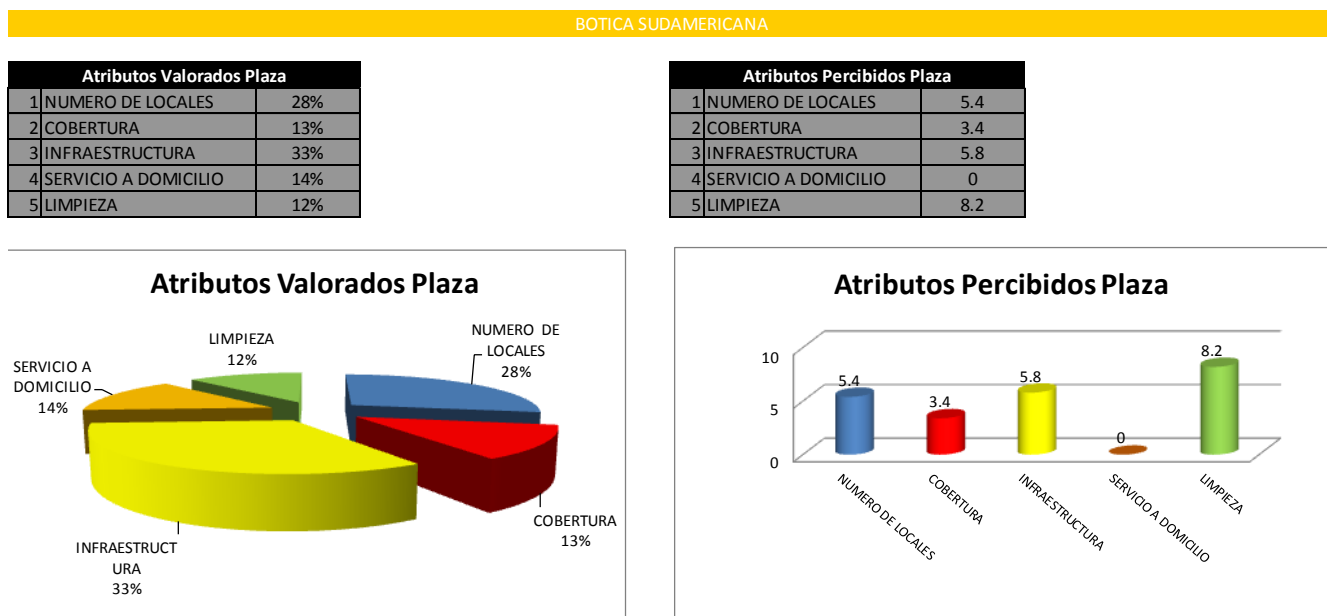
Elaborado por: Pablo Valladares

“Un producto es cualquier cosa que se puede ofrecer a un mercado para su atención, adquisición, uso o consumo y que podría satisfacer un deseo o necesidad.” (KOTLER & ARMSTRONG, 2007, pág. 237)

La Botica Sudamericana se destaca de la competencia en que siempre ofrece una diferente variedad de productos farmacéuticos, tanto genéricos como de marca, y en ocasiones productos que muchas de las otras farmacias no los comercializan, siendo esto importante, ya que es un atributo apreciado por el público; otro aspecto que caracteriza al negocio es el de ofrecer medicamentos caseros, que se realizan en el mismo local, bajo la supervisión de una persona especializada y que sigue las recetas creadas por el fundador de la Botica y que siguen siendo demandadas hasta el día de hoy, lamentablemente las personas han dejado de lado este tipo de medicación y no son una fuente de ingreso considerable y no es un atributo apreciado por el mercado.

1.4.2.2 Plaza

Gráfico No. 4: Atributos de Plaza Botica Sudamericana



Fuente: Sprocket Consulting Group con datos de Botica Sudamericana

Elaborado por: Pablo Valladares

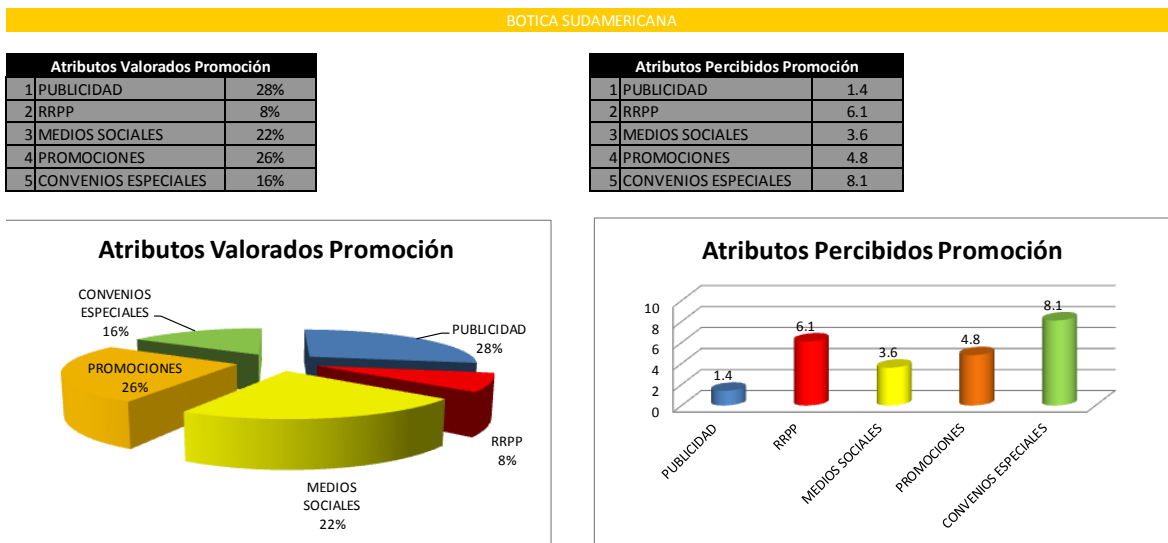
“Es una herramienta que se utiliza para lograr que los productos estén a disposición de los clientes en las cantidades, lugares y momentos precisos”. (THOMPSON, 2012)

La Botica Sudamericana no cuenta con un número amplio de locales, ya que tiene la matriz y una sucursal más, cuando las demás cadenas en Ambato que se las considera principales competidores cuentan con un mínimo de 6 locales en la ciudad; la infraestructura de los locales es amplia pero no se encuentran bien organizadas las perchas y se

encuentra espacio desperdiciado que pudiera ser mejor aprovechado; otro atributo interesante el día de hoy es el servicio a domicilio, ya que muy pocas empresas lo realizan y es un mercado nuevo y atrayente. El mejor atributo de la empresa es la limpieza pero para el consumidor no es de mucha relevancia en el momento de su compra.

1.4.2.3 Promoción

Gráfico No. 5: Atributos de Promoción Botica Sudamericana



Fuente: Sprocket Consulting Group con datos de Botica Sudamericana

Elaborado por: Pablo Valladares

La promoción es un programa limitado temporalmente con el que un vendedor pretende mejorar su oferta para que los destinatarios compren inmediatamente o realicen cualquier otra acción.⁴

⁴ G. TELLIS (2011). *Mezcla Promocional*. México: Pearson. p. 3.

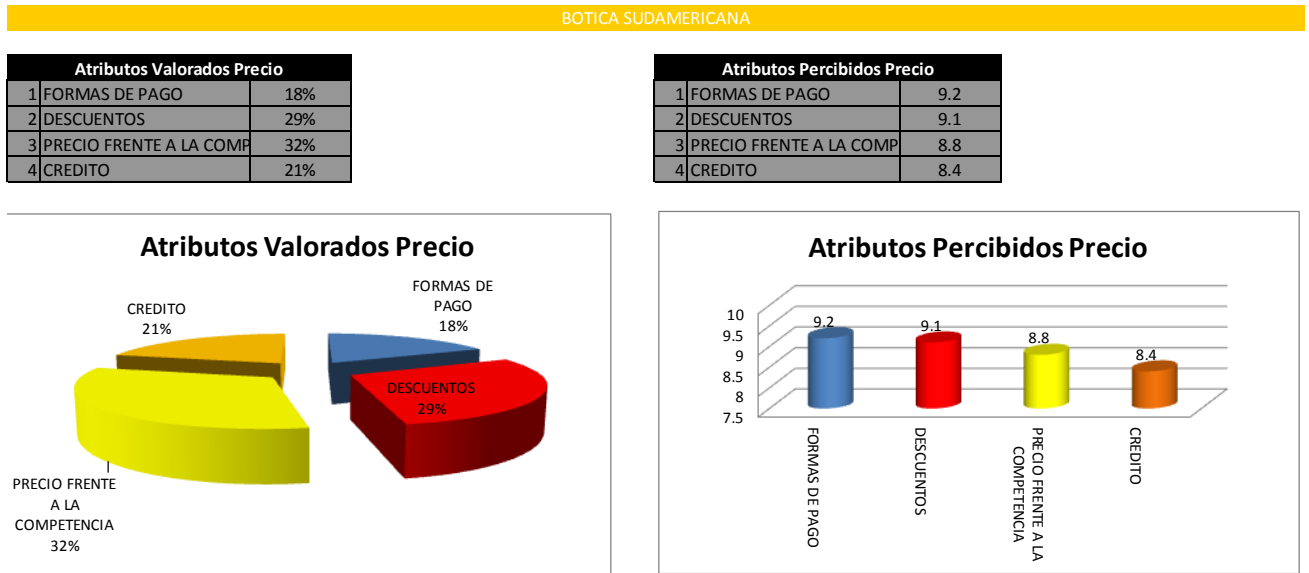
En los atributos de promoción los puntajes obtenidos son muy bajos, puesto que la Botica nunca se ha preocupado por realizar promociones especiales como su competencia, ya que la misma gerencia se ha despreocupado del asunto y se han perdido clientes por esta misma razón; la promoción es un aspecto fundamental en este tipo de negocios, en donde no se diferencia el producto final.

La publicidad es otra característica que se la ha dejado de lado, ya que cuenta con muchos aspectos que pueden ser promocionados, pero nunca se le ha dado la debida importancia a este componente.

Un área positiva en donde la Botica si se ha manejado correctamente es el de los convenios especiales con institutos de la ciudad y provincia, ofreciendo descuentos especiales y promociones únicas.

1.4.2.4 Precio

Gráfico No. 6: Atributos de Precio Botica Sudamericana



Fuente: Sprocket Consulting Group con datos de Botica Sudamericana

Elaborado por: Pablo Valladares

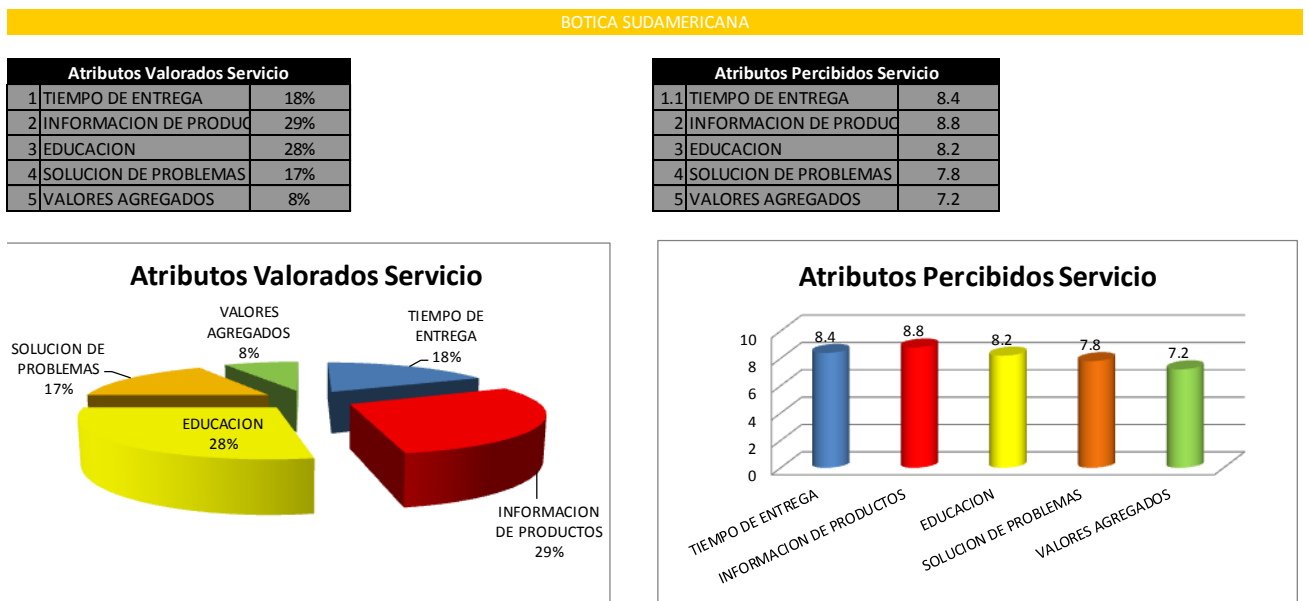
“El precio es la cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio, o la suma de los valores que los consumidores dan a cambio de los beneficios de tener o usar el producto o servicio”. (KOTLER & ARMSTRONG, 2007, pág. 309)

El atributo precio es el mejor atributo con el que cuenta la Botica, debido a que cuenta con todas las formas de pago existentes, se dan

descuentos a todas las personas sin necesidad de una previa afiliación, cuenta con crédito personal para sus compradores y según los visitantes y clientes la Botica cuenta con el precio más bajo frente a la competencia.

1.4.2.5 Servicio

Gráfico No. 7: Atributos de Servicio Botica Sudamericana



Fuente: Sprocket Consulting Group con datos de Botica Sudamericana

Elaborado por: Pablo Valladares

“El servicio es cualquier actividad o beneficio que una parte ofrece a otra, y que básicamente es intangible y no tiene como resultado la posesión de algo”. (KOTLER & ARMSTRONG, 2007, págs. G-9)

El servicio ofrecido en la Botica Sudamericana se encuentra ubicado en un lugar muy aceptable, ya que sus trabajadores cuentan con muchos años de experiencia y están muy informados en lo que respecta a los productos farmacéuticos, saben resolver problemas como reclamos, anulaciones y devoluciones y la educación con la que se trata al cliente es adecuada.

Lo que no se puede encontrar en este negocio es un servicio post venta, porque no se lo ve como un aspecto necesario a considerar en este tipo de mercado.

1.5 SITUACIÓN ACTUAL DE LA BOTICA SUDAMERICANA

La Botica Sudamericana muestra los siguientes valores durante los últimos diez años:

Tabla No. 3: Balances Botica Sudamericana Matriz 2003-2012

	2003	2004	2005	2006	2007
VENTAS	1,171,539.00	1,190,077.00	1,237,156.00	1,289,561.00	1,378,944.00
COSTOS Y GASTOS	1,119,010.00	1,136,639.00	1,180,670.00	1,226,808.00	1,302,904.00
UTILIDAD	52,529.00	53,438.00	56,486.00	62,753.00	76,040.00
%	4.48%	4.49%	4.57%	4.87%	5.51%

	2008	2009	2010	2011	2012
	1,460,110.00	1,421,365.00	1,412,334.00	1,432,470.00	1,383,498.00
	1,371,556.00	1,336,368.00	1,328,055.00	1,346,650.00	1,301,157.00
	88,554.00	84,997.00	84,279.00	85,820.00	82,341.00
	6.06%	5.98%	5.97%	5.99%	5.95%

Fuente: Botica Sudamericana

Elaborado por: Pablo Valladares

Tomando como año base el 2003, las ventas han aumentado en promedio en 14.18%, los costos y gastos en 13.04%, la utilidad en 38.44% y el porcentaje de utilidad sobre las ventas en 20.16%. Ventas se refiere a las ventas menos las devoluciones y los descuentos en ventas.

El aumento de las ventas y de su utilidad se ven debido a nuevas asociaciones realizadas con las distribuidoras y directamente con las farmacéuticas.

La caída en ventas de ciertos años se debe a la inclusión de nuevos competidores en el mercado, quitándole market share al negocio que necesita ser recuperado para mantener el nivel de ventas y con visión de superarlo cada año.

Esta pérdida de market share se ve influenciada por la subutilización de dos aspectos de marketing fundamentales que el negocio los está sobre viendo, que son la promoción y la plaza, además de los factores internos previamente antes vistos que perjudican las actividades diarias. Para esto la Botica Sudamericana deberá encontrar la manera de ponerse a la par con sus competidores más cercanos y recuperar clientela perdida comunicando sus principales beneficios y haciéndolos palpables al mercado ambateño.

CAPÍTULO II

2. ANÁLISIS DEL SECTOR

2.1 ANÁLISIS GEOGRÁFICO Y ECONÓMICO DE AMBATO

2.1.1 Análisis Geográfico

La ciudad de Ambato se encuentra situada en el centro del país, es la capital de la Provincia de Tungurahua. Tiene una población de 297.000 habitantes y una superficie de 1200 km² aproximadamente. Posee un clima medio entre 14°C y 19°C, a una altitud de 2577.067 metros sobre el nivel del mar.⁵

2.1.2 Análisis económico

Ambato, cuarta ciudad en importancia del Ecuador, es poseedora de un gran motor industrial y comercial de gran importancia para la economía del centro del país y del Ecuador, gracias a las industrias predominantes que se encuentran en la ciudad.

Ambato cuenta con el principal centro de acopio en el centro del país en lo que se refiere a alimentos de los diferentes puntos del país, ya que cuenta con el Mercado Mayorista, con un área útil actual de 118.383 m², de este centro se distribuye al resto de mercados minoristas de la ciudad, provincia, y en casi su totalidad a la Amazonia.

Aquí se encuentra el CEPIA, Corporación de Empresas del Parque Industrial Ambato, con un área total de 659.389,49 m². Con un sector industrial principalmente enfocado a: textiles - alimentos - construcción - curtiembres - carrocerías - plantas de caucho - poliuretano - madera - plásticos - confección - químicos - botas de caucho - balanceados - reencauche - comercializadoras, etc.

Se dedican primordialmente a la curtiduría, es así como en la ciudad se encuentra la fábrica de calzado más grande del país y una de las más importantes de la región. Otro sector industrial que tiene su sede en Ambato es el de la industria metal-mecánica dedicada a la manufactura de vehículos de transporte masivo. Otras industrias que son vitales para el desarrollo

⁵ Comité de Turismo de Tungurahua. *Plano turístico de Ambato*. 2012.

industrial de la ciudad son la industria textil, alimenticia, del vidrio, automotriz, entre otras. La banca también considera a Ambato una zona clave para abrir sucursales y agencias debido al comercio de la ciudad: la gran mayoría de bancos y aseguradoras del Ecuador tienen su sede en Ambato, además las cooperativas de ahorro y crédito más grandes del país tienen su matriz en la ciudad, así como las más grandes financieras del Ecuador.

Entre diciembre y abril, Ambato produce una gran cantidad de fruta, por tener un clima muy apto para variedades como las claudias (ciruelas), peras, manzanas, duraznos, abridores (melocotones), capulí, nectarinos, babacos, mora, fresa, entre otros. Es muy apreciada la producción del pan, razones por las cuales se la llama la tierra de las frutas y el pan. Tierra muy fértil que ostenta este título y que propios y extraños pueden disfrutar en sus diferentes parques, quintas y panaderías.

Actualmente La Secretaría Nacional de Planificación Senplades definió las ciudades que servirán como sedes administrativas de las siete regiones creadas para reorganizar la gestión de la Función Ejecutiva. Dentro de este contexto Ambato es la capital de la Región Sierra Centro # 3, que corresponde a las provincias centrales del Ecuador: Cotopaxi, Tungurahua, Chimborazo y Pastaza.⁶

2.2 ANÁLISIS ECONÓMICO DEL SECTOR FARMACÉUTICO

El mercado farmacéutico en el Ecuador es un mercado que crece constantemente, aproximadamente 9% anualmente, gracias a datos otorgados por las empresas Quifatex y Difare, que son las principales proveedoras de la Botica Sudamericana y que cuentan con una red de distribución en todo el país.

En este mercado se puede distinguir claramente dos lados, el primero siendo las cadenas de farmacias ubicadas a lo largo del país (Fybeca, Sana Sana, Cruz Azul,

⁶ http://es.wikipedia.org/wiki/Ambato#cite_ref-8. *Ambato*

entre otras) y las farmacias independientes que cada día se ven menos debido a su propia extinción o porque fueron absorbidas por estas grandes empresas.

Las cadenas cuentan con muchos beneficios, reciben los productos a menor precio, ya que en la mayoría de ocasiones se encuentran respaldadas por un gran distribuidor por ejemplo: Difare con las cadenas Pharmacy's, Cruz Azul y Comunitarias y Quifatex con las farmacias "Su Farmacia", pudiendo mantener precios bajos en sus precios de venta al público; también cuentan con soporte técnico proveído por las mismas distribuidoras y se sienten seguras con contar con una empresa de prestigio detrás de ellos, el lado negativo de convertirse en cadena con las distribuidoras radica en que solo se puede ofertar los productos de la propia distribuidora, quitando opciones de elección al cliente.

Las farmacias independientes en su mayoría son negocios familiares que se han instalado en las diferentes ciudades y que por una razón u otra no se han aliado con las distribuidoras, como lo es la Botica Sudamericana, y al no hacerlo no cuentan con los beneficios previamente dichos por las empresas distribuidoras, puesto que para acceder a precios especiales tienen que comprar grandes cantidades de productos, causando que los inventarios se mantengan altos, o comprando cierta cantidad económica a cada una de ellas; pero la libertad que poseen para comprar de diferentes distribuidoras es un buen beneficio, puesto que ofrecen mucha variedad en sus productos y el cliente siente que puede realizar su propia elección.

La Botica Sudamericana debido a su tradición, experiencia y nivel de ventas se encuentra ubicada en un buen lugar dentro del mercado ambateño, y no posee algunos de los problemas de las independientes, ya que recibe descuentos óptimos sin tener que realizar un alto nivel de compra y posee una amplia variedad en su stock de mercancías, debido a esto se puede decir que la competencia de la Botica Sudamericana no son las farmacias independientes, exceptuando casos puntuales, sino son las cadenas que se encuentran situadas en la ciudad de Ambato, vale recalcar que este caso es muy particular debido a que Ambato es una ciudad en crecimiento y los negocios familiares todavía son prósperos, porque diferente sería el caso si fuera en las ciudades de Quito y Guayaquil que son ciudades muy grandes en donde no se tendría las mismas oportunidades de competencia con las cadenas.

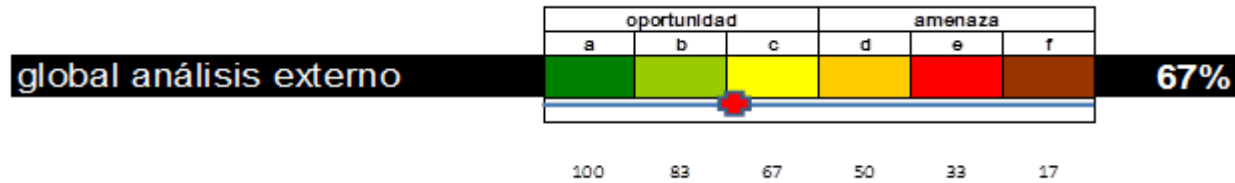
2.3 ANÁLISIS POAM (PERFIL DE AMENAZAS Y OPORTUNIDADES DEL MEDIO)

Es el Análisis Externo de una organización, denotado como herramienta que permite evaluar y determinar el entorno que ronda a la empresa, es decir, que oportunidades y amenazas se presentan. (SUÁREZ & ALTAHONA, 2009, pág. 18)

Tabla No. 4: Matriz POAM Botica Sudamericana

MATRIZ DEL PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS POAM														
Area	FACTOR	Industria: Farmacias						BOTICA SUDAMERICANA						
		Oportunidad			Amenaza									
		6 alta	5 media	4 baja	3 baja	2 media	1 alta	30	25	20	15	10	5	
Económico	INFLACIÓN				1									63%
	DESEMPLEO					1								
	MONEDA			1										
	CANASTA BÁSICA		1											
	SALARIO BÁSICO		1											
	sub total	0	2	1	1	1	0							
	TOTAL	0	10	4	3	2	0							
VALOR		14			5									
Política	ESTABILIDAD POLÍTICA			1										61%
	PROMULGACION DE NUEVAS LEYES		1											
	REGULACIONES GUBERNAMENTALES					1								
	sub total	0	1	1	0	1	0							
	TOTAL	0	5	4	0	2	0							
	VALOR		9			2								
Social	TAMAÑO POBLACIÓN			1										71%
	CONDICIONES DE VIDA DE LA POBLACIÓN	1												
	PODER ADQUISITIVO				1									
	CLIMA			1										
	sub total	1	0	2	1	0	0							
	TOTAL	6	0	8	3	0	0							
	VALOR		14			3								

Tecnológico	DESARROLLO TECNOLÓGICO		1					18 15 12 9 6 3						67%
	CONTACTO VIRTUAL			1										
	PRECIOS DE NUEVA TECNOLOGÍA				1									
	sub total	0	1	1	1	0	0							
	TOTAL	0	5	4	3	0	0							
	VALOR	9			3			12						
Cultural	TENDENCIA DE LA GENTE A BUSCAR PRECIOS BAJOS	1						24 20 16 12 8 4						92%
	POSICIONAMIENTO DE LA BOTICA SUDAMERICANA	1												
	TENDENCIA A LO TRADICIONAL	1												
	TENDENCIA A REMEDIOS CASEROS			1										
	sub total	3	0	1	0	0	0							
	TOTAL	18	0	4	0	0	0	22						
	VALOR	22			0									
Competitivo	PODER DE PROVEEDORES	1						30 25 20 15 10 5						50%
	PODER DE CLIENTES					1								
	PRODUCTOS SUSTITUTOS		1											
	RIVALIDAD ESTABLECIDA						1							
	COMPETENCIA POTENCIAL						1							
	sub total	1	1	0	0	1	2	15						
	TOTAL	6	5	0	0	2	2							
	VALOR	11			4									
								TOTAL						67%



Fuente: Sprocket Consulting Group con datos de Botica Sudamericana

Elaborado por: Pablo Valladares

La elaboración de esta matriz es exactamente idéntica a la Matriz EFI que se encuentra en la página 6 de esta investigación, con la única diferencia de que en este caso se evalúan en vez de las debilidades las amenazas y en vez de las fortalezas las oportunidades y el criterio de elaboración es únicamente del Gerente General de Botica Sudamericana.

Para esta matriz también se deben tomar en cuenta los factores percibidos de una manera más técnica por lo cual se explicará cada factor individualmente.

Área Económica

Inflación

Tabla No. 5: Inflación Ecuador años 2011-2013

FECHA	VALOR
Julio-31-2013	2.39 %
Junio-30-2013	2.68 %
Mayo-31-2013	3.01 %
Abril-30-2013	3.03 %
Marzo-31-2013	3.01 %
Febrero-28-2013	3.48 %
Enero-31-2013	4.10 %
Diciembre-31-2012	4.16 %
Noviembre-30-2012	4.77 %
Octubre-31-2012	4.94 %
Septiembre-30-2012	5.22 %
Agosto-31-2012	4.88 %
Julio-31-2012	5.09 %
Junio-30-2012	5.00 %
Mayo-31-2012	4.85 %
Abril-30-2012	5.42 %
Marzo-31-2012	6.12 %
Febrero-29-2012	5.53 %
Enero-31-2012	5.29 %
Diciembre-31-2011	5.41 %
Noviembre-30-2011	5.53 %
Octubre-31-2011	5.50 %
Septiembre-30-2011	5.39 %
Agosto-31-2011	4.84 %

Fuente: http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion

Elaborado por: Pablo Valladares

La inflación en nuestro país ha decrecido en los últimos años ubicándose en el 2.39% para el mes de Julio del 2013, por lo cual se otorgó la calificación de amenaza baja en la matriz.

Desempleo

Tabla No. 6: Desempleo años 2007-2013

FECHA	VALOR
Junio-30-2013	4.89 %
Marzo-31-2013	4.64 %
Diciembre-31-2012	5.00 %
Septiembre-30-2012	4.60 %
Junio-30-2012	5.19 %
Marzo-31-2012	4.88 %
Diciembre-31-2011	5.07 %
Septiembre-30-2011	5.52 %
Junio-30-2011	6.36 %
Marzo-31-2011	7.04 %
Diciembre-31-2010	6.11 %
Septiembre-30-2010	7.44 %
Junio-30-2010	7.71 %
Marzo-31-2010	9.09 %
Diciembre-31-2009	7.93 %
Septiembre-30-2009	9.06 %
Junio-30-2009	8.34 %
Marzo-31-2009	8.60 %
Diciembre-31-2008	7.31 %
Septiembre-30-2008	7.06 %
Junio-30-2008	6.39 %
Marzo-31-2008	6.86 %
Diciembre-31-2007	6.07 %
Septiembre-30-2007	7.06 %

Fuente: http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=desempleo

Elaborado por: Pablo Valladares

El desempleo del Ecuador ha disminuido al 4.89% al mes de Junio del 2013, por lo cual se ubicó en el casillero de amenaza media, porque es un indicador muy volátil.

Moneda

El Ecuador adoptó el dólar en el año 2000 y desde entonces se ha mantenido la estabilidad del dólar, por lo cual se ubicó a este factor como una oportunidad baja, ya que somos el único país de América Latina que manejamos esta moneda de difícil devaluación.

Canasta básica

Gráfico No.8: Porcentaje de cubrimiento con el ingreso mínimo familiar de la canasta básica Ecuador años 2007-2013



Fuente:

http://www.inec.gob.ec/inec/index.php?option=com_content&view=article&id=564%3Ael-ingreso-minimo-familiar-en-ecuador-cubre-el-987-de-la-canasta-basica&catid=56%3Adestacados&Itemid=3&lang=es

Elaborado por: Pablo Valladares

La canasta básica ecuatoriana se encuentra cubierta en un 98.67% con un ingreso mínimo de 1.6 personas por hogar, dando como resultado una oportunidad media debido al aumento de este indicador.

Salario básico

Tabla No. 7: Salario básico Ecuador 2006-2013

2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
160 US\$/mes	170 US\$/mes	202 US\$/mes	218 US\$/mes	240 US\$/mes	264 US\$/mes	292 US\$/mes	318 US\$/mes

Fuente: http://es.wikipedia.org/wiki/Salario_m%C3%ADnimo#Ecuador

Elaborado por: Pablo Valladares

Año tras año se ha ido incrementando el salario básico del Ecuador, por lo cual se lo ha considerado una oportunidad media, ya que la gente posee más ingresos para gastar.

Área Política

Estabilidad política

Ecuador al mando de Rafael Correa ha logrado romper el ciclo de presidentes que no lograban terminar sus mandatos, manteniéndose así la estabilidad, por lo que se ha colocado como oportunidad baja.

Promulgación de nuevas leyes

Se están dictando nuevas leyes en contra de los monopolios que favorecerían a Botica Sudamericana, puesto que algunas farmacias forman parte de las mismas distribuidoras, y esto ya no funcionaría de la misma manera, siendo una oportunidad media.

Regulaciones Gubernamentales

Se ha calificado como amenaza media este factor, ya que cada vez son más más reguladas las farmacias y en ocasiones se presentan trabas.

Área Social

Tamaño de la población

Ambato es la cuarta ciudad más importante del país y cuenta con alrededor de 300.000 habitantes por lo cual se ha calificado con una puntuación de oportunidad baja.

Condiciones de vida de la población

Los ecuatorianos estamos acostumbrados a no dar la atención necesaria a la salud como en otros países, por lo cual somos más propensos a sufrir enfermedades, siendo esto una oportunidad alta para la empresa.

Poder adquisitivo

Por la misma razón el poder adquisitivo de las personas es destinado a otros aspectos y no a la salud, convirtiéndose esto en una amenaza baja.

Clima

Ambato tiene una media de temperatura entre los 14° y 19° centígrados, bajando a menos de 9° centígrados en los meses de invierno, dando procedencia a las enfermedades, por lo tanto es una oportunidad baja.

Área Tecnológica

Desarrollo tecnológico

Es más fácil la elaboración de medicamentos con la maquinaria de hoy en día, dándole a la empresa una oportunidad media.

Contacto Virtual

Es una oportunidad baja, ya que permite a la empresa pensar de una manera más global, llamando la atención por otros medios y ya no solo de la manera convencional.

Precios de nueva tecnología

Mantenerse al filo de la tecnología no es barato pero necesario para cualquier tipo de negocio, por esta razón es una amenaza baja.

Área Cultural

Tendencia de la gente a buscar precios bajos

Las personas estamos acostumbrados a ver siempre el precio más bajo en cualquier aspecto, la empresa al ofertar un precio bajo considera este punto como una oportunidad alta.

Posicionamiento de Botica Sudamericana

El top of mind de la ciudad de Ambato en farmacias pertenece a Botica Sudamericana como se podrá ver más adelante en la investigación, siendo esto una oportunidad alta.

Tendencia a lo tradicional

Este factor viene a ser una oportunidad alta, ya que los ecuatorianos somos muy arraigados a las tradiciones, por lo cual una empresa a punto de cumplir cien años en el mercado es pura tradición.

Tendencia a remedios caseros

La automedicación y la utilización de remedios caseros aún persiste en el país pero en una proporción muy baja, debido a que la gente se ha percatado del daño que puede conllevar, por lo cual es una oportunidad baja.

Área Competitiva

Poder de proveedores

Existe un número muy grande de proveedores en el país, siendo esto una oportunidad alta, ya que se puede escoger de muchos lados.

Poder de clientes

En el mercado se tiene muchas opciones de elección de farmacias, por lo cual el cliente es libre de buscar lo más conveniente para él, siendo no tan relevante el precio en ocasiones, por lo cual es una amenaza media.

Productos sustitutos

Los productos sustitutos han ganado mercado, pero no son de relevancia al momento de competir con las farmacias, por lo cual es una oportunidad media.

Rivalidad establecida

La rivalidad ha existido durante mucho tiempo con las farmacias independientes y ahora con las multiplicantes farmacias en cadena, por lo cual es una amenaza alta para la empresa.

Competencia potencial

Siempre existe la posibilidad de que se creen nuevos competidores o los ya existentes crezcan, es un punto a tener muy en cuenta por lo cual se lo catalogó como amenaza alta.

El resultado obtenido en esta matriz es de un 67%, lo que indica que la Botica Sudamericana se puede adaptar a los cambios que tomen lugar en el medio en el que se encuentra desarrollando, pero manteniendo cierta sensibilidad al respecto.

El negocio se ve afectado principalmente en el área Competitiva y en el área Político, debido a que el mercado farmacéutico ofrece muchas opciones al comprador, la rivalidad es cada vez más intensa y en el aspecto político debido a restricciones gubernamentales que afectan el funcionamiento normal del mismo.

Los puntos fuertes del negocio son en el área Social y en el área Cultural, debido a que las personas ecuatorianas y ambateñas llevan un cierto estilo de vida que es

susceptible a la contracción de enfermedades, poseen una manera de pensar tradicional y son buscadores de precios bajos por naturaleza y otro aspecto no mencionado es el crecimiento de la ciudad de Ambato que ofrece varias oportunidades al mercado.

2.4 PROYECCIÓN DE LOS NEGOCIOS FARMACÉUTICOS

La riqueza de unos es quiebra de otros

En el país, hay al menos 26 mil farmacias en competencia por atraer la fidelidad del consumidor. De estas, solo 1000 forman parte de las grandes y modernas cadenas que tienen “obnubilado” al mercado local, señala Edelmira Alegría, presidenta de la Asociación de Farmacias del Guayas (ASOFAR-G).

Representan apenas el 20%, el 80% restante está conformado por boticas o droguerías tradicionales que funcionan de manera independiente, y son el único sustento de familias dedicadas a este negocio durante 3 o 4 generaciones.

Si bien son la mayoría, en términos comerciales representan solo el 20% del total de ventas del sector farmacéutico privado, que en el último periodo fiscal llegó a 1.070 millones de dólares.

Fybeca, Pharmacy's, Sana Sana y Cruz Azul, sobre todo, comercializan el 80% de la mercancía. “Y es que ofrecen grandes descuentos, ofertas tentadoras que nosotros no podemos darle a los consumidores”, comenta Alegría.

Por ejemplo, una Simepar que cuesta 33 centavos, “los independientes podemos darla en 30 centavos, con 10% de descuento, pero las grandes cadenas pueden venderla hasta en 25 centavos. ¿Sabe por qué? Porque a ellos esa medicina no les costó nada, les salió gratis. Los dueños de estas grandes cadenas son también propietarios de las principales distribuidoras del país.

Los laboratorios farmacéuticos les venden a ellos (distribuidores) con grandes bonificaciones debido a sus volúmenes de compra, llegan a regalarles hasta 10 mil unidades de un mismo producto, si les compran otras 10 mil. Entonces las distribuidoras, las unidades que compraron se las venden a las farmacias de barrio, y las que les obsequiaron les sirven para surtir sus propias cadenas de

farmacias. ¡Es ganancia redonda! Y una competencia desleal”, exclama Alegría.⁷

El futuro de las farmacias independientes se encuentra en peligro, ya que cada año que pasa existen menos o se convierten en farmacias aliadas a algún distribuidor, debido a que no pueden competir en el mercado y se ven obligadas o a cerrar el negocio o a vender su nombre.

En la ciudad de Ambato este impacto es aún mayor que la media nacional debido a que las farmacias en cadena ocupan el 30%⁸ de todas las farmacias de la ciudad, debido a todos los beneficios que tiene las alianzas estratégicas como la compra de mercancías a precio de distribuidor, el soporte técnico brindado y al aumento de la rentabilidad del negocio.

Otro punto al que se dirigen las farmacias es al de ya no simplemente ofertar medicinas, sino en el de convertirse en tiendas de conveniencia, es decir pasar de ser un negocio dedicado a la compra venta de medicamentos, y llegar a ser pequeños supermercados, en los que se puede encontrar desde productos de primera necesidad hasta tarjetas de regalos, puesto que así se vienen manejando las principales cadenas del Ecuador y es a donde se dirige el mercado.

Para las farmacias independientes es indispensable saber cuánto tiempo más pueden durar en el mercado y escoger el momento adecuado para realizar la alianza, a menos que la misma farmacia pueda convertirse en su propia cadena, puesto que es una estrategia que tarde o temprano deberá ser puesta en práctica.

⁷ <http://www.semana.ec/ediciones/2012/04/29/actualidad/actualidad/la-gran-batalla-de-las-farmaceuticas/>.
La Gran Batalla de las Farmacéuticas.

⁸ Ministerio de Salud Pública Cantón Ambato.

2.5 RENTABILIDAD DE LOS NEGOCIOS FARMACÉUTICOS

Cuando se deja de ver a las medicinas como una herramienta para el cuidado de la salud, y se las considera como una rentable mercancía, se abren las puertas de un mercado algo controvertido y segmentado, pero con muy buenos niveles de venta en el Ecuador.

Por un lado, los grandes grupos farmacéuticos, con sus reconocidas distribuidoras y puntos de venta, lideran la conquista siempre sujetos a una estrategia de competencia bastante cuestionada, pero basada en tres puntos clave: “calidad de servicio, precios competitivos y ubicaciones estratégicas”, indica Ana María Molina, vocera de Farcomed Corporación GPF, el líder nacional.

La otra cara de la moneda son las boticas tradicionales. Aquellas droguerías ya casi extintas que, con fachadas y letreros sencillos, han atendido durante años, a cualquier hora del día y con la mayor camaradería, a generaciones completas de vecinos y amigos de barrio. “Para ellos seguir en el negocio es imposible hoy en día. Ya casi todos han quebrado por la presión que ejercen las grandes cadenas. Tienen el mercado tomado, a las distribuidoras y los laboratorios de su lado”, expresa Edelmira Alegría, representante de los boticarios.

En un punto medio están ‘los franquiciados’, ex dueños de farmacias que vendieron sus locales a grandes marcas para no perder lo poco ganado. Y finalmente, los consumidores deslumbrados por un servicio más sofisticado.⁹

La rentabilidad de las farmacias es muy variada, ya que se puede observar diferentes realidades en una misma calle, una farmacia se encuentra llena y otra completamente vacía, esto se debe a muchos aspectos que deben ser considerados por los gerentes, la ubicación del local, el target de consumidores al cual va dirigido, las instalaciones del negocio, el precio ofertado frente a la competencia, la publicidad y promociones que se ofertan, entre otras, que afectan directamente a la rentabilidad del negocio y son aspectos que pueden ser estudiados y definidos como una oportunidad o amenaza para la farmacia.

⁹ <http://www.semana.ec/ediciones/2012/04/29/actualidad/actualidad/la-gran-batalla-de-las-farmaceuticas/>.
La Gran Batalla de las Farmacéuticas.

La Botica Sudamericana cuenta con una rentabilidad de ventas bruta que oscila entre el 18 y 21%¹⁰, el cual para cualquier tipo de negocio es muy bueno, pero que ha ido disminuyendo con la llegada de las grandes cadenas de farmacias.

En definitiva farmacias independientes de renombre y tradición en una ciudad logran mantenerse con una rentabilidad buena, mismo es el caso de las farmacias con alianzas, pero si se es una farmacia independiente que no cuenta con notoriedad en el mercado su única forma de permanecer en él, es el de realizar alianzas que aumenten su rentabilidad y las vuelvan competitivas.

2.6 ANÁLISIS DE CLUSTERS DE FARMACIAS EN LA CIUDAD DE AMBATO

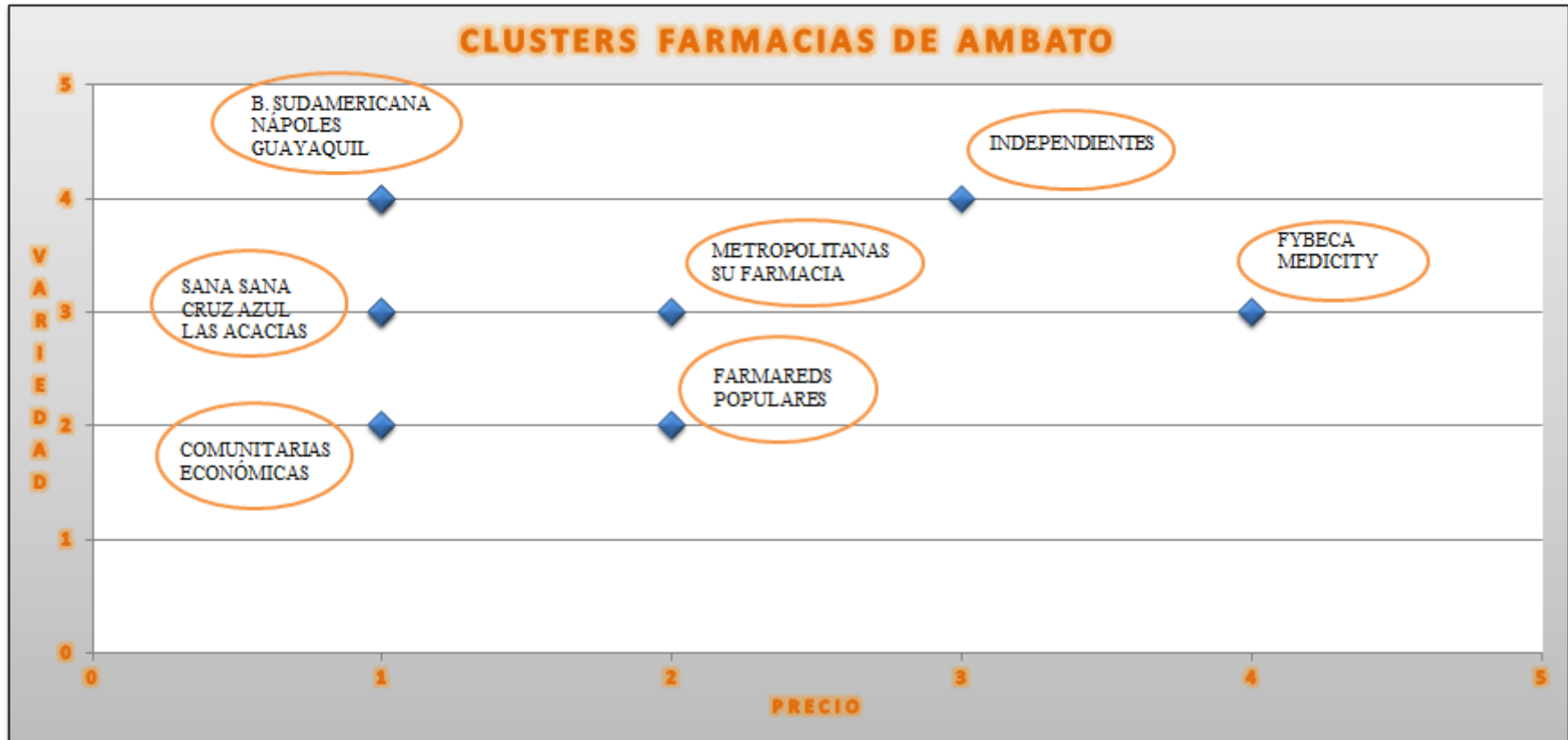
Un "cluster" es un sistema al que pertenecen empresas y ramas industriales que establecen vínculos de interdependencia funcional para el desarrollo de sus procesos productivos y para la obtención de determinados productos o, dicho de otro modo, un "cluster" podría definirse como un conjunto o grupo de empresas pertenecientes a diversos sectores, ubicadas en una zona geográfica limitada, interrelacionadas mutuamente en los sentidos vertical, horizontal y colateral en torno a unos mercados, tecnologías y capitales productivos que constituyen núcleos dinámicos del sector industrial, formando un sistema interactivo en el que,

¹⁰ Gerencia Botica Sudamericana

con el apoyo decidido de la Administración, pueden mejorar su competitividad”.

(PEREGO, 2003)

Gráfico No. 9: Clusters Farmacias de Ambato



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Pablo Valladares

En la ciudad de Ambato se ha podido diferenciar 7 tipos de “clusters” en farmacias, las referencias que se aplicaron en el diseño del gráfico fueron las de Precio y Variedad de productos, ya que son las más importantes en la mente del consumidor ambateño. En el gráfico las opciones Precio y Variedad de productos son calificadas del 1 al 5, siendo 1 el puntaje más bajo y 5 el puntaje más alto.

Gracias al gráfico se puede observar que la competencia directa de la Botica Sudamericana son las farmacias independientes: Nápoles y Guayaquil, que tuvieron un puntaje de 1 en Precio (precio bajo) y 4 en Variedad (variedad medianamente alta), pero como se explicó anteriormente este es un caso excepcional, puesto que la competencia también se encuentra con las farmacias en cadena, por lo tanto también se considerará como parte de esta investigación a las cadenas de farmacias: Sana Sana y Cruz Azul, además de la independiente Las Acacias que es la competencia directa de la sucursal de la Botica Sudamericana.

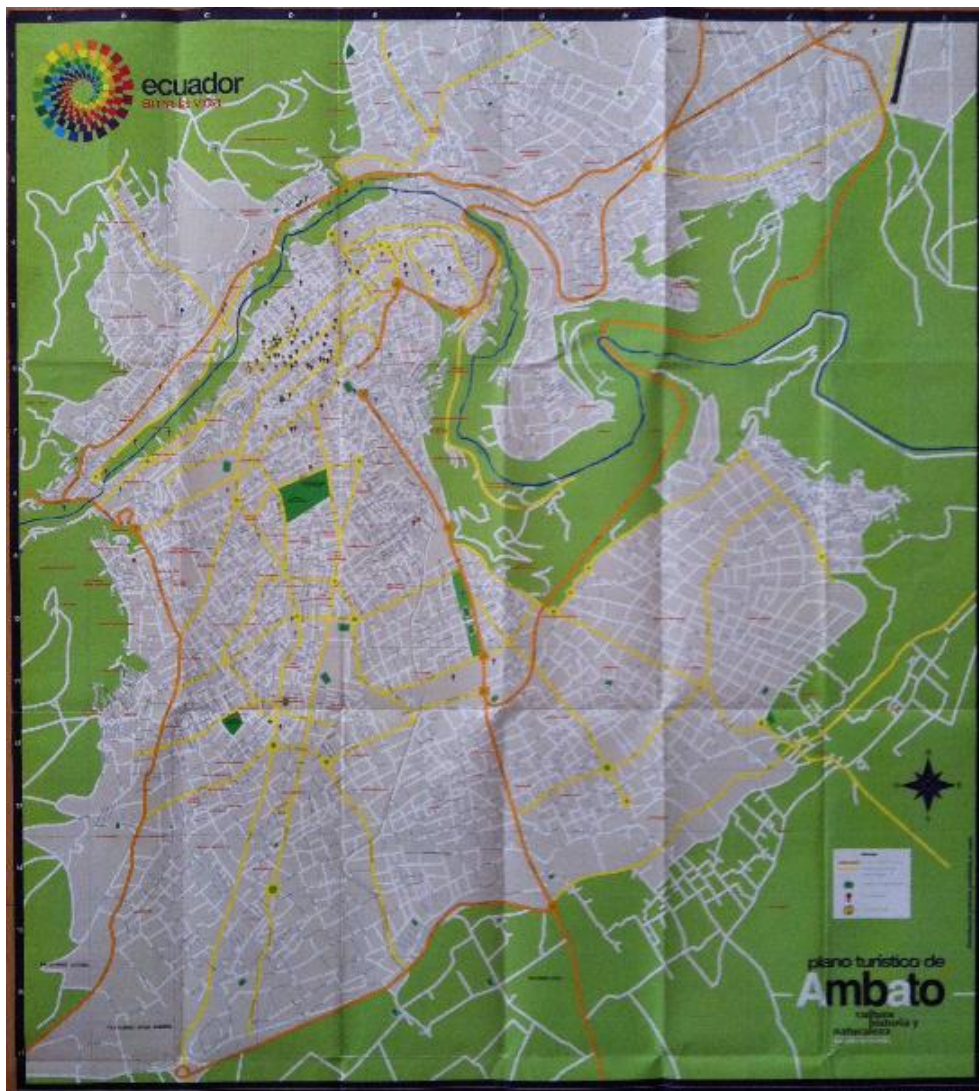
2.7 ANÁLISIS DE BRICKS, NOUNS Y KEYS DE FARMACIAS EN LA CIUDAD DE AMBATO

Este análisis fue diseñado por la empresa Sprocket Consulting Group, según el Ingeniero Marco Calvache docente de Marketing de la Universidad Católica del Ecuador y socio de la empresa antes mencionada “Los “bricks” son las zonas de cobertura de análisis, “nouns” son las zonas de cobertura estratégica dentro de

los “bricks” y “keys” son los lugares o establecimientos en donde se puede encontrar los diferentes tipos de productos, en este caso los “keys” son los competidores que se encuentran dentro del noun.

El siguiente mapa es un plano turístico de la ciudad de Ambato, fue realizado por el Comité de Turismo de Tungurahua en el año 2012, este será el punto de referencia para la investigación de los “bricks”, “nouns” y “keys”.

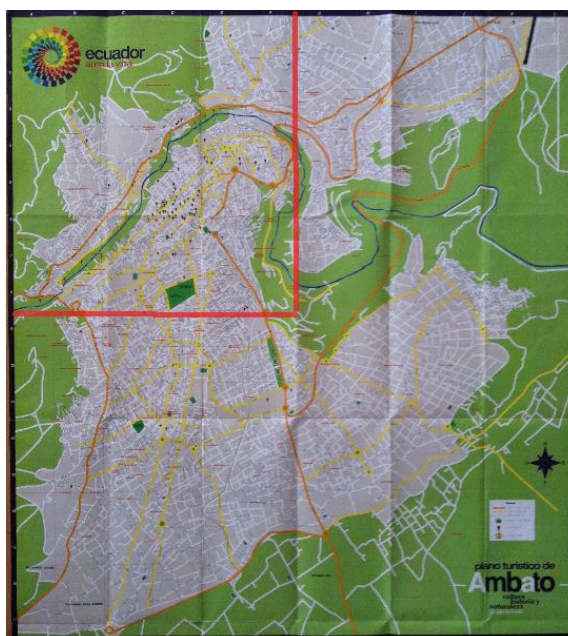
Gráfico No. 10: Mapa de Ambato



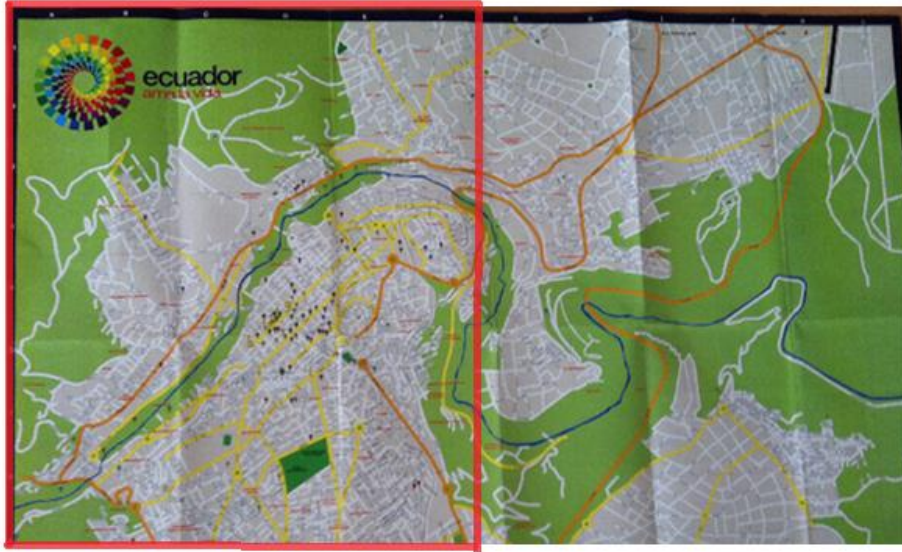
2.7.1 Bricks

Se ha decidido trabajar con la sección noroeste de la ciudad que vendría a ser el “brick” escogido para la investigación, debido a que en este sector se encuentra la matriz y sucursal de la empresa, además se puede localizar a sus principales competidores y es la zona más comercial de la ciudad. En el siguiente gráfico se puede observar el área escogida.

Gráfico No. 11: Brick noroeste de Ambato



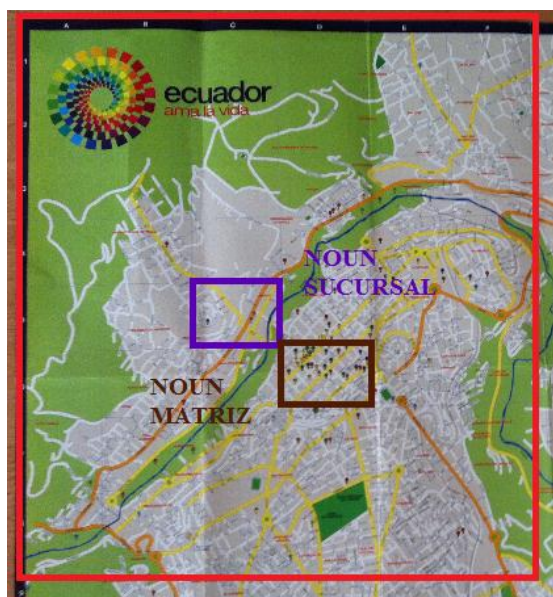
Acercando el gráfico un poco más se obtiene un detalle más claro de la sección.



2.7.2 Nouns

Luego de seleccionar el “brick” se debe escoger el “noun” o “nouns” en donde se va a llevar a cabo la investigación y los siguientes “nouns” fueron escogidos, uno para la empresa matriz y otro para su sucursal.

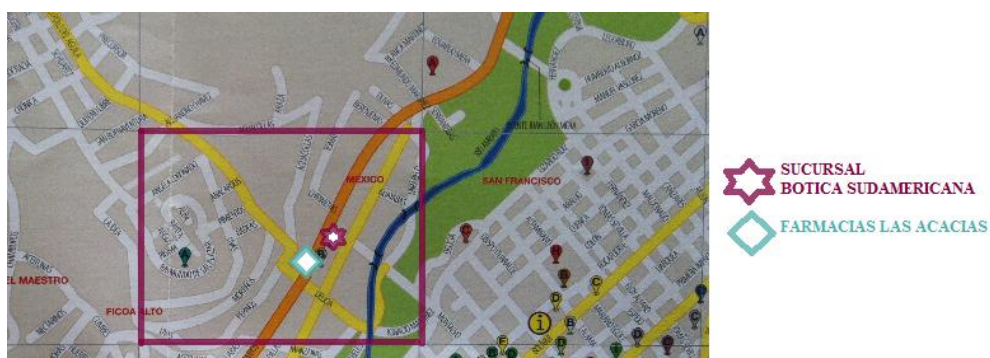
Gráfico No. 12: Nouns Botica Sudamericana matriz y sucursal



2.7.3 Keys

Para la sucursal de la Botica Sudamericana sólo se pudo encontrar una empresa competidora llamada “Farmacia Las Acacias” dentro del “noun”. En el gráfico se puede encontrar la sucursal y la competencia

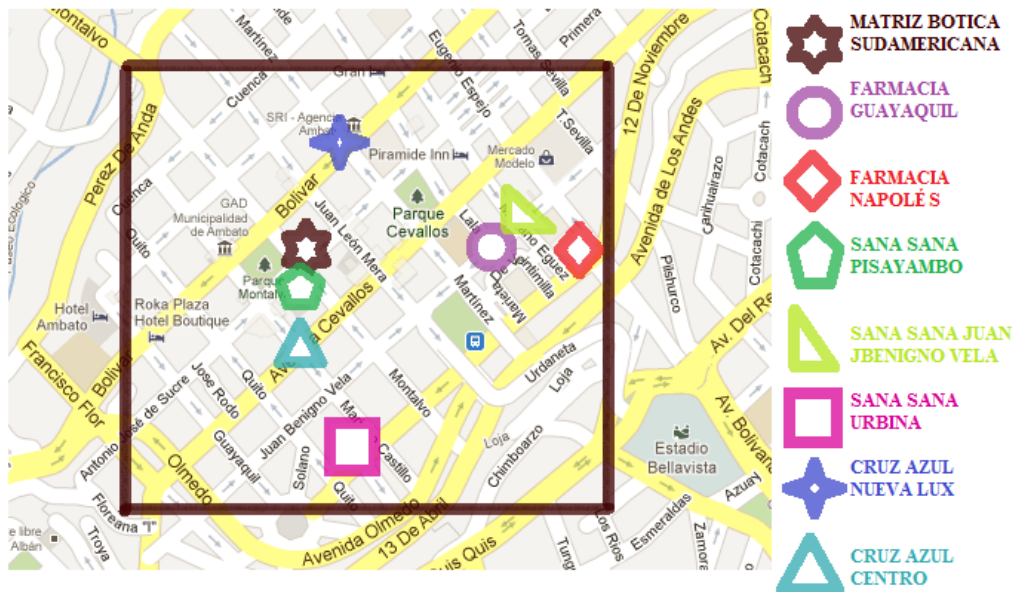
Gráfico No. 13: Keys sucursal Botica Sudamericana



Para la matriz es una realidad totalmente diferente, se encuentra rodeada por siete farmacias que se las considera como su competencia dentro del “noun” que son; las farmacias independientes “Nápoles y Guayaquil”, las farmacias en cadena Sana Sana “Pisayambo, Juan Benigno Vela y Urbina” y las farmacias en cadena Cruz Azul “Nueva Lux y Centro”.

Debido a la alta concentración de leyendas ubicadas en el mapa, se prosiguió a buscar el “noun” en la página web Google Maps.

Gráfico No. 14: Keys matriz Botica Sudamericana



2.8 FUERZAS DE PORTER

El Análisis Porter de las cinco fuerzas es un modelo estratégico elaborado por el economista y profesor Michael Porter de la Harvard Business School en 1979 y se basa en cinco puntos principales que son: amenaza de productos sustitutos, poder de negociación de los clientes, poder de negociación de los proveedores, amenaza de nuevos competidores y rivalidad entre competidores.

2.8.1 Amenaza de productos sustitutos

En un sentido general, todas las empresas de una industria compiten con las industrias que generan productos sustitutos. Los productos sustitutos

limitan los rendimientos potenciales de un sector industrial, pues imponen un techo a los precios que pueden cobrarse rentablemente en él.¹¹

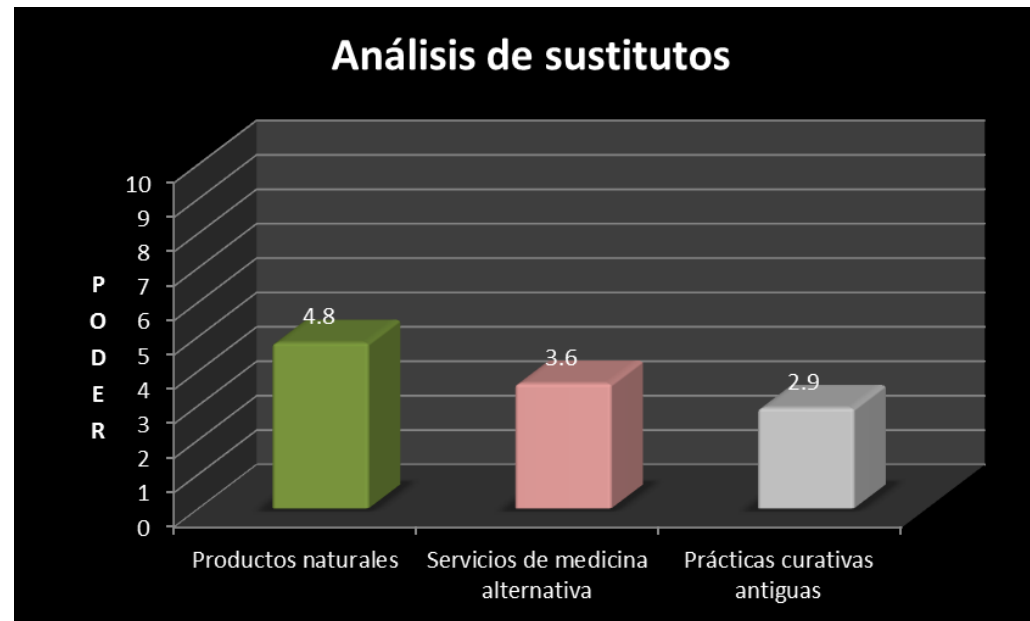
¹¹ M. PORTER (2009). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. España: Pirámide. p. 64.

Tabla No. 8: Análisis de sustitutos Botica Sudamericana

%	ANÁLISIS DE SUSTITUTOS						Productos naturales	
	100%	25.0%		20.0%		15.0%		30.0%
PODER 4.8	PRODUCTO		PLAZA		PROMOCIÓN		PRECIO	SERVICIO
	5.5		4.2		4		5	5
	100%		100%		100%		100%	100%
	INNOVACIÓN	TRADICIÓN	ACCESIBILIDAD	COBERTURA	POSICIONAMIENTO	PUBLICIDAD	PRECIO	SERVICIO
	50.0%	50.0%	60%	40%	30%	70%	100%	100%
	5	6	5	3	4	4	5	5

%	ANÁLISIS DE SUSTITUTOS						Servicios de medicina alternativa	
	100%	25.0%		15.0%		5.0%		25.0%
PODER 3.6	PRODUCTO		PLAZA		PROMOCIÓN		PRECIO	SERVICIO
	3.6		2.7		2.5		4	4
	100%		100%		100%		100%	100%
	INNOVACION	TRADICION	ACCESIBILIDAD	COBERTURA	POSICIONAMIENTO	PUBLICIDAD	PRECIO	SERVICIO
	40.0%	60.0%	70%	30%	50%	50%	100%	100%
	3	4	3	2	2	3	4	4

%	ANÁLISIS DE SUSTITUTOS						Prácticas curativas antiguas	
	100%	35.0%		5.0%		5.0%		20.0%
PODER 2.9	PRODUCTO		PLAZA		PROMOCIÓN		PRECIO	SERVICIO
	3.4		3.6		1		4	2
	100%		100%		100%		100%	100%
	INNOVACION	TRADICION	ACCESIBILIDAD	COBERTURA	POSICIONAMIENTO	PUBLICIDAD	PRECIO	SERVICIO
	20.0%	80.0%	80%	20%	50%	50%	100%	100%
1	4	4	2	1	1	4	2	



Fuente: Sprocket Consulting Group

Elaborado por: Pablo Valladares

Los productos sustitutos que se pueden encontrar en el país son: los productos naturales, servicios de medicina alternativa y las prácticas curativas antiguas, estos productos en ocasiones son preferidos por las personas debido a los altos precios de las medicinas, los bajos ingresos de las personas y la pobreza existente en nuestro país.

Los productos naturales son los principales sustitutos, ya que se encuentran en auge y utilizan mucha publicidad con su aspecto “natural”, la medicina alternativa son los doctores que no utilizan las técnicas occidentales de la medicina, como los acupunturistas y la reflexología y las prácticas curativas antiguas son más demandadas por las personas que creen en lo sobrenatural y son realizadas por los famosos “shamanes”.

Esta y las siguientes tablas fueron realizadas según el punto de vista del investigador, no se realizaron encuestas ni entrevistas con ninguna persona, es simplemente el análisis de la persona que lleva a cabo este trabajo.

Las maneras de funcionamiento de las tablas son la siguientes: se divide al punto a tratarse en diferentes variables que van en los recuadros de color café y se les otorga una ponderación a cada uno según la importancia que tienen, la suma de todas las ponderaciones deben dar 100%, por ejemplo en la tabla de Análisis de sustitutos de Productos naturales se dividió en puntos generales según el Marketing mix del producto sustituto, por eso en los recuadros cafés se encuentran los puntos generales del Marketing mix que son producto, plaza, promoción , precio y servicio y encima de cada uno de

ellos se encuentra la ponderación designada, producto el 25%, plaza el 20%, promoción el 15%, precio el 30% y servicio el 10%. Luego se divide, si es necesario, los puntos generales de las tablas en puntos específicos, que son las palabras que se encuentran ubicadas en los recuadros grises, y se les otorga una ponderación de igual manera, por ejemplo en la misma tabla de Análisis de productos sustitutos el punto general Producto se encuentra fracturado en dos puntos específicos que son innovación con el 50% y tradición con el 50%, no debe ser obligadamente el 50% si se divide en dos puntos específicos, como se puede observar en el punto general Promoción en donde sus dos puntos específicos son posicionamiento con 30% y publicidad con 70%, o también puede no tener divisiones como el punto general Precio que no cuenta con puntos específicos, la clave es que siempre deben sumar el 100%. Se procede a dar una calificación del 1 al 10 a la gestión en esa área de la empresa, siendo 10 el puntaje mayor a obtener, según la perspectiva del investigador, se multiplica por su valor ponderado y si se suman los valores en caso de tener puntos específicos, siguiendo el mismo ejemplo en Producto la empresa obtuvo una calificación de 5/10 en innovación y de 6/10 en tradición, al multiplicarlos por sus valores ponderados se tiene: Innovación ($5 \times 50\%$) más Tradición ($6 \times 50\%$) que al sumar nos da el valor de 5.5/10 en el punto general de Producto, en el caso de Precio que no tiene puntos específicos se multiplica su calificación directamente por el 100%, es decir ($5 \times 100\%$) arrojando el resultado final de 5 en el punto de Precio. Al obtener este resultado de cada punto general, se multiplica por el valor ponderado en un principio obteniendo lo siguiente: Producto ($5.5 \times 25\%$), Plaza ($4.2 \times 20\%$), Promoción ($4 \times 15\%$), Precio ($5 \times 30\%$)

y Servicio (5x10%), y al sumar todos los resultados tenemos el valor del poder de este sustituto, en este caso de Productos naturales que viene a ser de 4.8/10.

En la siguiente tabla se puede observar las diferentes valoraciones para las calificaciones obtenidos en los totales de Poder:

Tabla No. 9: Valoraciones de los diferentes Poderes

Calificación de Poder	Valoración
De 0 a 2	Poder irrelevante
De 2 a 4	Poder poco relevante
De 4 a 6	Poder medianamente relevante
De 6 a 8	Poder relevante
De 8 a 10	Poder muy relevante

Fuente: Sprocket Consulting Group

Elaborado por: Pablo Valladares

Con los valores obtenidos por cada producto sustituto se puede observar que los productos naturales tienen un poder medianamente relevante y los servicios de medicina alternativa y las prácticas curativas antiguas tienen un poder poco relevante como productos sustitutos de los que ofrece Botica Sudamericana.

2.8.2 Poder de negociación de los clientes

Los clientes compiten con la industria cuando la obligan a reducir los precios, cuando negocian una mejor calidad o más servicios y cuando enfrentan a los competidores entre sí. El poder de negociación de los grupos importantes de clientes depende del número de características de su situación de mercado y del valor relativo de su compra en relación con la industria global.¹²

¹² M. PORTER (2009). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. España: Pirámide. p. 66.

Tabla No. 10: Análisis del poder de los clientes Botica Sudamericana

ANALISIS DE CLIENTES CONSUMIDOR FINAL B2C					
100%	40%	25%	15%	15%	5%
PODER 3.4	NÚMERO DE CLIENTES	CANTIDAD DE COMPRA	PAGO A TIEMPO	FIDELIDAD	PUBLICIDAD BOCA A BOCA
	2	4	4	5	5
	100%	100%	100%	100%	100%
	NÚMERO	CANTIDAD	PAGO	FIDELIDAD	PUBLICIDAD BAB
	100%	100%	100%	100%	100%
	2	4	4	5	5



Fuente: Sprocket Consulting Group

Elaborado por: Pablo Valladares

El poder de negociación de los clientes es bajo, debido a que todas las personas necesitan de medicamentos en un momento u otro de sus vidas, y al ser una de las farmacias líderes de la ciudad de Ambato la Botica Sudamericana cuenta con una clientela de más de 19000 personas. Obviamente no se debe dejar de lado conseguir más clientes y fidelizar los actuales, debido a la alta competencia en este mercado, pero en este momento el poder de los clientes es casi inexistente.

En la tabla se puede observar las principales características del poder de los clientes para la Botica Sudamericana, con su respectiva ponderación y del 1 al 10, vale recalcar que esta tabla lleva una calificación invertida, es decir el puntaje mayor a obtener es 1 y el menor es 10, debido a los parámetros siendo juzgados; por ejemplo en la característica “Número de clientes” obtener un puntaje de 10 sería que la empresa cuenta con pocos clientes y el puntaje de 1 sería que la empresa cuenta con una gran cantidad de clientes, el resto de elaboración de la tabla es igual al de Análisis de sustitutos página 58; el poder que manejan los clientes es de 3.4/10 dándole una valoración de poco relevante.

2.8.3 Poder de negociación de los proveedores

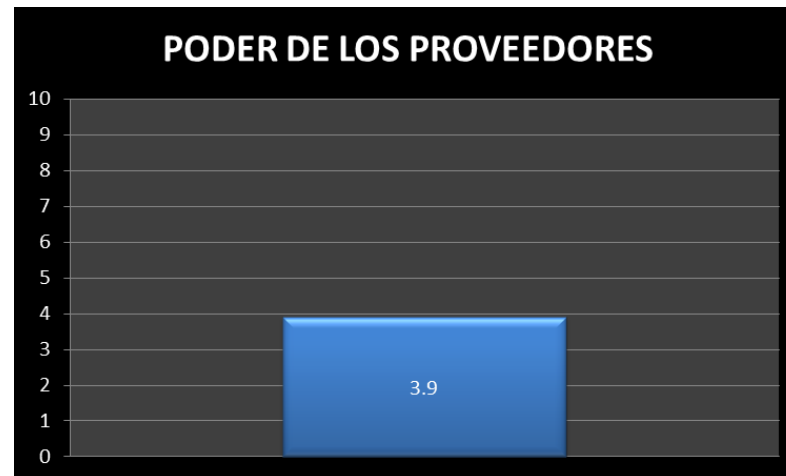
Los proveedores pueden ejercer poder de negociación sobre los participantes de una industria, si amenazan con elevar los precios o disminuir la calidad de los bienes y servicios que ofrecen. De ese modo, los más poderosos reducen

drásticamente la rentabilidad en una industria incapaz de recuperar los incrementos de costos en sus precios.¹³

¹³ M. PORTER (2009). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. España: Pirámide. p. 68-69.

Tabla No. 11: Análisis del poder de los proveedores Botica Sudamericana

ANÁLISIS DE PROVEEDORES						
100%	15%	25%	20%	20%	5%	15%
PODER	NÚMERO DE PROVEEDORES	CALIDAD	VARIEDAD Y CANTIDAD DESTOCK	TIEMPO DE ENTREGA	SEGUIMIENTO	FLEXIBILIDAD DE PAGO
	5	3	4	2	6	6
	100%	100%	100%	100%	100%	100%
	NÚMERO	CALIDAD	STOCK	ENTREGA	SEGUIMIENTO	FLEXIBILIDAD DE PAGO
	100%	100%	100%	100%	100%	100%
3.9	5	3	4	2	6	6



Fuente: Sprocket Consulting Group

Elaborado por: Pablo Valladares

El poder de los proveedores es generalmente bajo, debido a la alta cantidad de distribuidoras y a que ofertan los mismos productos en general, existen productos que son propios de cada distribuidora pero no son en gran cantidad.

La decisión de compra a un distribuidor o al otro se basa en las promociones y descuentos que ofertan, al ser una botica independiente la Botica Sudamericana debe siempre buscar la mejor oferta, ya que las cadenas basan sus compras en un solo distribuidor con el beneficio de obtener precios bajos.

La tabla está realizada de la misma manera del poder de negociación de los clientes, es decir lleva un sistema de calificación invertida, página 63; se obtuvo un poder de 3.9 ubicando al poder de proveedores en poco relevante.

2.8.4 Amenaza de nuevos competidores

Los nuevos competidores en una industria aportan más capacidad, el deseo de conquistar participación en el mercado y, a menudo, grandes recursos. Ello puede hacer que se reduzcan los precios o que se inflen los costos de las compañías establecidas.

El riesgo que ingresen más competidores en una industria dependerá de las barreras de entrada y también de la reacción previsible por parte de las empresas ya establecidas.¹⁴

¹⁴ M. PORTER (2009). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. España: Pirámide. p. 47.

Tabla No. 12: Análisis de barreras de entrada al mercado farmacéutico

ANÁLISIS DE BARRERAS DE ENTRADA											
100%	25.0%				20.0%	35.0%			10.0%		10.0%
BARRERAS	FIDELIDAD Y PRODUCTOS				KNOW HOW	COSTOS			CONTACTOS		LEGAL
	6.7				7	7.9			7.5		5
	100%				100%	100%			100%		100%
	CANTIDAD DE CLIENTES FIJOS	VALORES AGREGADOS	VARIEDAD	POSICIONAMIENTO	KNOW HOW	ECONOMIAS DE ESCALA	COSTOS DE PROMOCION	COSTOS DE MONTAJE E INFRAESTRUCTURA	ACCESIBILIDAD A CLIENTES	ACCESO A PROVEEDORES	FACILIDADES DE TRÁMITES Y LEGALIZACION
	40.0%	10.0%	20.0%	30.0%	100%	50.0%	15.0%	35.0%	70%	30%	100%
7.1	8	1	5	8	7	10	5	6	9	4	5



Fuente: Sprocket Consulting Group

Elaborado por: Pablo Valladares

El ingreso de nuevos competidores será medido por las barreras de entrada existentes en este mercado.

Las barreras de entrada en el campo farmacéutico son un poco elevadas, debido a las siguientes características que son: la fidelidad de los clientes y los productos que se ofertan, el “know how” de las empresas, refiriéndose principalmente al manejo de inventarios y cartera, los costos que se manejan sean fijos o variables, los contactos de la empresa o de las personas dentro de ella, y el aspecto legal, que siempre es necesario estar al tanto de las normas y leyes que conlleva esta clase de negocio.

En la tabla se ven reflejadas las barreras de entrada, con características esenciales en cada una de ellas, y el sistema de ponderación y calificación es igual al de los Análisis de sustitutos, página 58; las barreras de entrada obtuvieron un poder de 7.12/10 siendo un poder relevante, lo cual es conveniente para Botica Sudamericana, ya que impide el fácil ingreso de competidores al mercado.

2.8.5 Rivalidad entre competidores existentes

La rivalidad entre los competidores adopta estrategias conocidas para alcanzar una posición, recurriendo a la competencia de precios, las guerras de publicidad, la introducción de productos y un mejor servicio o garantía a los clientes.¹⁵

¹⁵ M. PORTER (2009). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. España: Pirámide. p. 58.

2.8.5.1 Top of Mind

Las empresas rivales de la Botica Sudamericana son las farmacias antes mencionadas en los “bricks, nouns y keys”; para poder conocer la competencia existente se debe tener un campo en el cual se las pueda comparar de una manera equitativa, así que la investigación se basará en las 4 p (precio, producto, plaza y promoción) y el servicio que estas empresas brindan a sus clientes.

El primer punto a consideración es el de conocer que empresas poseen el mayor Top of Mind o mayor número de menciones por las personas de la ciudad de Ambato, se realizaron encuestas a los ciudadanos y estos fueron los resultados:

Tabla No. 13: Top of Mind y promedio de edad Botica Sudamericana y competencia

Farmacias	Promedio de EDAD	Menciones	% Top Of Mind
Sudamericana	44.58	37.00	26.43%
Sana Sana	32.14	36.00	25.71%
Cruz Azul	33.74	23.00	16.43%
Fybeca	30.50	16.00	11.43%
Otras	35.00	16.00	11.43%
Acacias	39.27	6.00	4.29%
Guayaquil	44.33	3.00	2.14%
Napoles	39.67	3.00	2.14%
Total general	37.40	140.00	100.00%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Pablo Valladares

Los datos indican que el Top of Mind pertenece a la Botica Sudamericana, pero como las demás farmacias independientes como “Las Acacias”, “Nápoles” o “Guayaquil” mantiene un promedio de edad mayor al promedio, por la simple razón de que sus clientes se han mantenido comprando allí debido a la tradición, en cambio los promedios de edad de las cadenas de farmacias como “Sana Sana”, “Cruz Azul” y “Fybeca” son debajo del promedio debido a que son empresas que invierten en publicidad masiva y locaciones estratégicas, cautivando al público joven que se ve influenciado por estos puntos.

2.8.5.2 4 P y Servicio

En las mismas encuestas se pidió a las personas que jerarquicen, según la importancia para ellos, al precio, producto, plaza, promoción y servicio de un comercio farmacéutico, y los resultados fueron los siguientes:

Tabla No. 14: Importancia de 4 p y servicio para los clientes farmacéuticos

PRECIO	2.42	24.20%
SERVICIO	2.28	22.80%
PRODUCTO	2.18	21.80%
PLAZA	1.56	15.60%
PROMOCION	1.56	15.60%
TOTAL	10.00	100.00%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Pablo Valladares

La tabla indica que los principales atributos apreciados por los clientes son el precio y el servicio, seguido por el producto y finalmente la plaza y la promoción.

Estos resultados señalan aspectos fundamentales de este tipo de negocio, ya que los productos son los mismos en cualquier negocio, puesto que no existe el valor agregado, por lo tanto las personas se guían por cual lugar ofrece el menor precio y después el mejor servicio.

2.8.5.3 Factores del servicio

Al conseguir estos datos se observó la necesidad de preguntar cuáles son los factores que las personas consideran fundamentales en el momento del servicio y estos son los resultados:

**Tabla No. 15: Importancia de factores del servicio según el cliente
farmacéutico**

PROFESIONALISMO	2.05	20.50%
CONOCIMIENTO DEL VENDEDOR	2.02	20.20%
SOLUCIÓN DE PROBLEMAS	1.86	18.60%
PRODUCTOS APROPIADOS	1.72	17.20%
TIEMPO DE ESPERA	1.18	11.80%
FACILIDADES DE PAGO	1.17	11.70%
TOTAL FACTORES DE SERVICIO	10.00	100.00%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Pablo Valladares

La opinión de las personas con respecto al servicio revela que el profesionalismo y el conocimiento del vendedor son los factores más importantes, mientras que el tiempo de espera y las facilidades de pago son las menos importantes para el consumidor. También se puede observar que las personas opinaron de manera distinta que lo realizado en la Matriz Combo, otorgando una nueva realidad de que es lo que la gente prefiere en el servicio.

2.8.5.4 Comparación en las 4 p y servicio y factores del servicio entre Botica Sudamericana y su competencia

Con estos datos se procedió al siguiente segmento de la investigación y estos resultados son los que verdaderamente permiten comparar a una farmacia con la otra.

Se realizó encuestas a los clientes de la Botica Sudamericana y a las demás farmacias que se las consideran como su competencia, y se les pidió que califiquen la gestión de los negocios en los campos de las 4 p y el servicio y los factores del servicio, arrojando los siguientes resultados:

Tabla No. 16: Calificación de 4 p y servicio y factores del servicio Botica Sudamericana y competencia

4 P	SUDAMERICANA	CRUZ AZUL NUEVA LUX	CRUZ AZUL CENTRO	SANA SANA PISAYAMBO	SANA SANA URBINA	SANA SANA JUAN B. VELA	NAPOLES	GUAYAQUIL	ACACIAS	ENCUESTAS
PRECIO	2.31	2.09	2.14	2.16	2.12	2.16	2.04	1.99	2.00	2.42
PRODUCTO	2.18	1.96	1.93	1.88	1.89	1.92	1.87	1.91	1.89	2.18
PLAZA	1.32	1.49	1.50	1.52	1.52	1.51	1.26	1.25	1.20	1.56
PROMOCION	1.34	1.48	1.47	1.46	1.50	1.49	1.26	1.21	1.21	1.56
SERVICIO	2.03	2.07	2.10	2.08	2.09	2.06	1.99	1.97	1.89	2.28
TOTAL 4 P Y SERVICIO	9.18	9.09	9.14	9.10	9.12	9.14	8.42	8.33	8.19	10.00

FACTORES DEL SERVICIO

TIEMPO DE ESPERA	0.85	1.07	1.09	1.13	1.14	1.16	0.82	0.84	0.99	1.18
SOLUCIÓN DE PROBLEMAS	1.75	1.73	1.76	1.74	1.75	1.72	1.74	1.72	1.75	1.86
PROFESIONALISMO	1.94	1.90	1.87	1.89	1.84	1.87	1.85	1.90	1.75	2.05
FACILIDADES DE PAGO	0.99	1.04	1.07	1.10	1.02	1.12	0.91	0.93	0.99	1.17
CONOCIMIENTO DEL VENDEDOR	1.92	1.87	1.85	1.74	1.83	1.78	1.87	1.85	1.85	2.02
PRODUCTOS APROPIADOS	1.64	1.60	1.57	1.63	1.63	1.57	1.60	1.61	1.50	1.72
TOTAL FACTORES DE SERVICIO	9.09	9.21	9.21	9.23	9.21	9.22	8.79	8.85	8.83	10.00

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Pablo Valladares

La última columna titulada “ENCUESTAS” son los resultados óptimos de cada campo, estos valores son los mismos de las tablas N° 14 y 15, por lo cual se realizaron reglas de tres para obtener los valores de cada farmacia; por ejemplo en la fila de “PRECIO” de Botica Sudamericana el resultado es “2.31” lo que indica que sobre diez el resultado en este campo es de “9.54” que es el valor que se obtuvo en las encuestas.

Con los resultados obtenidos en la tabla se puede observar que Botica Sudamericana está considerada como la mejor dentro del campo de las 4 p y servicio, seguido de la farmacia “Cruz Azul Centro” y después por “Sana Sana Juan B. Vela”, obteniendo una calificación de 9.18/10. Las farmacias independientes obtienen los últimos lugares en todos los campos resaltando el panorama actual del sector farmacéutico.

Pero en factores del servicio Botica Sudamericana ocupa el sexto lugar detrás de todas las farmacias en cadena, solo sobresaliendo ante las demás farmacias independientes, recalcando el problema de los factores internos de la empresa.

2.8.5.5 Precio

Siendo el precio el mayor atributo deseado por los clientes farmacéuticos, se decidió investigar sobre cuáles son las diferencias

entre cada competidor con respecto a su política de precios, vale recalcar que los negocios farmacéuticos tienen una forma diferente de establecer precios de venta al público, debido a que es un mercado tan competitivo los precios marcados por los laboratorios o distribuidores no son los precios finales de venta al público, sino que cada farmacia cuenta con un porcentaje de descuento sobre los productos que es aplicado sobre cada venta, por lo cual es necesario saber qué porcentaje aplica Botica Sudamericana y su competencia. Para la investigación se tomarán en cuenta 142 medicinas, divididas proporcionalmente entre las que brindan mayor utilidad por margen y las que brindan mayor utilidad por volumen y los resultados son los siguientes:

Tabla No. 17: Promedios de descuento Botica Sudamericana y competencia

FARMACIAS	% PROMEDIO DE DESCUENTO EN		
	% PROMEDIO DE DESCUENTO EN MEDICINAS POR VOLUMEN	MEDICINAS POR MARGEN DE UTILIDAD	% PROMEDIO DE DESCUENTO TOTAL
SUDAMERICANA	13.30%	14.19%	13.75%
CRUZ AZUL NUEVA LUX	13.48%	13.36%	13.42%
CRUZ AZUL CENTRO	13.41%	13.02%	13.21%
SANA SANA JBV	11.13%	13.56%	12.35%
SANA SANA URBINA	11.13%	13.56%	12.35%
SANA SANA PISAYAMBO	11.88%	12.78%	12.33%
NAPOLES	10.54%	12.47%	11.51%
LAS ACACIAS	10.71%	11.87%	11.29%
GUAYAQUIL	9.34%	10.28%	9.81%

Fuente: Farmacias de Ambato

Elaborado por: Pablo Valladares

Botica Sudamericana es la farmacia que mayor porcentaje tiene de descuento total sobre los productos, seguido por la cadena de farmacias “Cruz Azul” y luego por “Sana Sana”, dejando una vez más a las independientes en los últimos lugares.

Es importante indicar que Botica Sudamericana no tiene el mayor porcentaje de descuento en las medicinas que brindan utilidades por volumen, ocupando el tercer lugar luego de las farmacias “Cruz Azul”.

2.8.5.6 Comparación de precio entre Botica Sudamericana y su competencia

A continuación se presenta una tabla comparativa de precios entre Botica Sudamericana y su competencia en donde se especifica el porcentaje de cuantos productos vende con menor precio, igual precio o mayor y también el porcentaje de cuantos productos las demás farmacias no poseen dentro de su inventario:

Tabla No. 18: Comparación de precios entre Botica Sudamericana y su competencia

FARMACIAS	MENOR PRECIO	IGUAL PRECIO	MAYOR PRECIO	NO POSEEN EL PRODUCTO	TOTAL
SUDAMERICANA-CRUZ AZUL NUEVA LUX	32.37%	51.37%	11.03%	5.23%	100.00%
SUDAMERICANA-CRUZ AZUL CENTRO	32.81%	50.57%	11.39%	5.23%	100.00%
SUDAMERICANA-SANA SANA JBV	34.98%	46.81%	13.74%	4.47%	100.00%
SUDAMERICANA-SANA SANA URBINA	34.98%	46.81%	13.74%	4.47%	100.00%
SUDAMERICANA-SANA SANA PISAYAMBO	35.29%	46.26%	13.98%	4.47%	100.00%
SUDAMERICANA-NAPOLES	38.98%	38.58%	15.57%	6.87%	100.00%
SUDAMERICANA-LAS ACACIAS	40.57%	35.96%	16.06%	7.41%	100.00%
SUDAMERICANA-GUAYAQUIL	39.12%	38.59%	16.27%	6.02%	100.00%
PROMEDIO GENERAL	36.14%	44.37%	13.97%	5.52%	100.00%

Fuente: Farmacias de Ambato

Elaborado por: Pablo Valladares

La tabla indica que en un promedio general Botica Sudamericana cuenta con productos con menor precio en un 36.14%, con el mismo precio en un 44.37% y con mayor precio en un 13.97%, señalando la igualdad y menor precios en la mayoría de productos.

Durante la investigación se encontró que las farmacias competidoras de Botica Sudamericana no contaban con ciertos productos en stock, debido principalmente a que Botica Sudamericana al ser una botica fabrica sus propios productos, en promedio las farmacias no poseían el 5.52% de productos.

Botica Sudamericana cuenta con muchas ventajas en el campo competitivo, siendo éstas principalmente la de tener mejor precio que los demás y una mayor variedad de productos a ofertar, pero esto debe ser necesariamente complementado con el resto de factores decisivos como la plaza y promoción, puesto que la empresa se encuentra viviendo de su historia y esto tiene un límite de funcionalidad, se vuelve relevante el hecho de estudiar de una mejor manera el mercado, los cambios, nuevas tendencias y mejoras continuas que ofrece para llegar de una manera más centrada y enfocada al cliente final.

CAPÍTULO III

3. ANÁLISIS DE LA EMPRESA WAL-MART

3.1 LA EMPRESA

3.1.1 Historia de la empresa y de su fundador Sam Walton

Sam Walton, fundador de la cadena Wal- Mart, hizo de las ventas al por menor su juego, y nadie pudo vencerlo.

Cuando autoservicio y descuentos se convirtieron en un gran negocio en los 60, Sam Walton definió las reglas y se las explicó incesantemente a sus empleados, que llamó socios. Y se estableció así un nuevo paradigma poderoso. Sólo a unos pocos años de sus primeras fases, el promedio de tiendas que hacían descuentos casi duplicó y triplicó sus ventas. En 1992, el año de la muerte de Sam Walton, Wal-Mart tenía 1.900 supertiendas con más de 430.000 empleados. Las ventas alcanzaron 55 mil millones de dólares con ganancias cercanas a los dos mil millones. Así se formó el hipermercado más grande del mundo. En 1985, Forbes reveló que Sam Walton era el hombre más rico de EEUU. Y Wal-Mart recibió elogios por ser una de las compañías mejor administradas de EEUU.

Con Wal-Mart el poder cambió de los fabricantes a los canales de distribución. Luego, el mismo patrón se vio con Home Depot y Toys “R” Us. Un cambio similar podría darse con CarMax o Amazon.com en un futuro cercano. Y así como McDonald’s, Toyota y otros han transformado ineficiencia en ventaja competitiva al reparar eslabones débiles en su cadena de valor, Wal-Mart arregló el eslabón formando una sociedad con su proveedor más grande, “Procter & Gamble”, para alinear objetivos, coordinar y compartir información. Ningún proveedor podía hacer negocios con esas compañías, salvo que quisiesen convertirse en un eslabón fuerte; y para algunos competidores, representaba una oportunidad para llenar el espacio. Las firmas que querían hacer negocios con Wal-Mart tenían que cambiar sus modelos de negocios instrumentando mejoras en sistemas, intercambios de datos electrónicos y entrega “justo a tiempo.”

Desde 1972 a 1990, el “stock” superó ampliamente los mejores sueños de aquellos que lo compraron. Cien acciones, adquiridas en 1970 por 1.650 dólares, tenían un valor de 2.6 millones en 1992. En 1971, Sam Walton

instrumentó el plan de participación en las ganancias para todos sus empleados. Con orgullo justificable, Walton repitió varias veces que un camionero de Wal-Mart que comenzó en 1972 terminó con más de 700.000 dólares de participación de ganancias, 20 años después, y otro trabajador acumularía 475.000 dólares a los 40 años.

A pesar de que Wal-Mart tendía a ser más barato que Kmart, Woolco, Target y otros hipermercados de descuento tenía que ser diferente con respecto al servicio, debido a la pasión de sus empleados y porque otras tiendas ofrecían un servicio de un nivel más bajo. El personal de Wal-Mart tenía que ser amigable, entusiasta y provechoso, porque el éxito de Wal-Mart dependía de él.

Sam Walton aprendió que las tiendas grandes podrían tener éxito en ciudades con menos de 5.000 habitantes, si ofrecían algún incentivo a la gente para hacer un viaje de entre 10 y 20 kilómetros. Las comunidades rurales donde puso sus tiendas podían mantener una tienda de descuento y no dos. Uno de los elementos clave en el éxito de Wal-Mart ha sido la falta de competencia en pequeñas poblaciones rurales. El destino feliz de Wal-Mart fue ser subestimado.

Una vez que él estaba allí, ninguno de los llamados “vendedores de descuento” comparable podía establecerse. Esa fue la ventaja clásica de ser el primero. El que pega primero, pega dos veces. Wal-Mart estaba ganando poder monopólico sobre un mercado cuyo potencial sólo Walton comprendió. Los Wal-Mart estaban surgiendo en una ciudad tras otra que ninguno conocía y ninguna de éstas ciudades podía tolerar dos tiendas del tamaño de Wal-Mart. Era la fórmula perfecta para el crecimiento de valor y ganancia superior: una oportunidad de vida, tan pronto como nadie se diese cuenta rápidamente.

Nuevos paradigmas de ganancia

En 1960 había dos nuevos paradigmas que emergieron de las ventas al por menor y llegaron a ser muy rentables: autoservicio y descuentos. Sam Walton era un apasionado lector de la literatura de negocios, y una vez, después de leer un libro sobre los nuevos conceptos, se subió a un bus para recorrer cientos de kilómetros y verificar él mismo esas tiendas.

La mayoría de las tiendas en esos tiempos se organizaba alrededor de los mostradores, y los vendedores mostraban la mercadería sólo si se les solicitaba. Lo que vio Walton fue que el nuevo concepto de autoservicio permitía a los clientes comparar productos en los estantes, y los podían comprar más barato. Una tienda de descuento opera con un pequeño margen de ganancia, pero la idea central en el concepto es hacerlo con un volumen de ventas importante, por supuesto. Los precios reflejaban los bajos costos. El comprador promedio gastaba más dinero en una tienda cuando el formato, por así decirlo, era autoservicio. Pero las tiendas de autoservicio y de descuento tendían a ser pequeñas, especializadas y situadas en grandes ciudades y sus suburbios.

¿Cómo comenzó Sam Walton?

En 1945 tomó un préstamo de 20.000 dólares de su suegro, él puso 5.000, y compró una tienda de ramos generales en Newport, Arkansas. En 1950, cinco años después, su tienda era la mejor y la más rentable de todo Arkansas. Pero el éxito de Sam Walton no iba a durar. Cuando su arrendatario decidió adquirir el negocio para su hijo, Walton no tenía ningún deseo de vender, pero inexperto como era, obvió poner una cláusula común en el contrato de “leasing” que le hubiese permitido renovarlo. Tuvo que comenzar todo nuevamente y lo hizo en Bentonville, otra pequeña ciudad de Arkansas. Cuando Walton abrió esta tienda, su suegro negoció un alquiler de 99 años. Sam Walton no repetiría el desastre de Newport, de eso estaba seguro.

Pronto aquella tienda en Bentonville había triplicado su volumen y obtenido comparables ganancias con las de Newport. Walton tenía una estrategia única: eligió pasar lo que había ahorrado en compras a sus proveedores al cliente con la visión de hacer en volumen lo que sacrificaba en margen. Y un factor más creó oportunidades para Sam Walton: el crecimiento del fabricante de marca, productos publicitados en todo el país. Colgate, después de todo, es Colgate, así se venda caro en tiendas donde se vende de todo o con descuento en Wal-Mart.

Walton estaba convencido de que la idea del autoservicio y del descuento sería el futuro. Comprar barato, apilarlo alto, y venderlo barato, era su lema. En 1962, otros pensaron como Walton, pero a diferencia de los demás, él se centró en el cliente. Ellos perdieron la disciplina cuando Walton encontró nuevas formas de reducir costos prácticamente cada día. Cuando se acumularon ahorros en los costos, él pasó los ahorros al cliente, y eso se convirtió en su fórmula de éxito y la religión de las tiendas Wal-Mart en los años siguientes. Walton estaba totalmente concentrado en el cliente. Por ejemplo, si el precio de lista era de 2 dólares pero el pagaba sólo 50 centavos, su sobrecarga sería de sólo el 30 por ciento. No interesaba cuánto pagaba, si hacía un gran negocio, siempre lo pasaba al cliente, y los clientes se daban cuenta y votaban por Wal-Mart.

Walton puso su primer Wal-Mart en Rogers, Arkansas. Cuando abrió la primera tienda Wal-Mart, Walton comenzó a salir del negocio de las tiendas de ramos generales. Pero la mayoría de los operadores de esas tiendas, en aquella época no podían cambiarse los lentes del viejo paradigma. Estaban haciendo lo que hace la mayoría de la gente, yendo para atrás en el futuro.

Su primera tienda Wal-Mart tenía 5.000 metros cuadrados y vendía de todo, desde indumentaria de niños a libros y repuestos para autos. Los anuncios en los periódicos decían que Wal-Mart vendía solamente artículos de primera calidad. Walton abrió una docena de tiendas, una tras otra, en los seis años previos al inicio de su cotización en Bolsa en 1970. Entre 1976 y 1980 Walton abrió 151 nuevas tiendas. Le encantaba explorar nuevos lugares en un avión pequeño que pilotaba él mismo. Volaba bajo, sobre una ciudad. Una vez que había elegido un sitio, aterrizaba y después hacía un negocio.

Wal-Mart insistía en que no trataría con representantes de ventas de los fabricantes. Los fabricantes tenían que enviar a sus propios ejecutivos. Wal-Mart se ahorra un 6 por ciento en comisión haciendo eso. Wal-Mart no autorizó ninguna decoración de oficinas ejecutivas, pero se convirtió en la compañía más avanzada tecnológicamente en ventas al por menor. Walton reconoció que la clave para mantener bajos costos y ganancias altas era el control de inventario, ordenando los productos necesarios en la cantidad necesaria. Muy poco inventario significaba pérdida de ventas; demasiado inventario significaba excesivo costo, control de inventario, en giro, requería control de información.

¿Qué era lo que vendía? ¿Qué había en las tiendas? ¿Qué se había pedido? ¿O se había vuelto a pedir? Por lo tanto, Wal-Mart era una de las primeras grandes cadenas que instaló códigos de barras en las cajas registradoras conectadas a una computadora central. Luego la compañía instaló un sistema de comunicaciones satelitales que emitía los datos desde las tiendas hacia Bentonville, la sede. A principios de los 90 la empresa había gastado más de 500 millones en su red de comunicaciones.

La tecnología satelital expandió la habilidad de Wal-Mart de controlar el imperio y achicó las distancias a lo largo de la línea de comando de Wal-Mart, desde tienda a casa central, desde centros de distribución y aún hasta las plantas de los fabricantes. Y el centro computarizado permitió observar la manera en que la gente compraba y recogía información de los clientes y el comportamiento de compra. Sam Walton, por lo tanto, convirtió el flujo de las transacciones de productos en un conocimiento profundo y sistemático de las preferencias de los clientes, sensibilidad del precio, y comportamiento de compra. Su “merchandising” de precisión reemplazó el “merchandising” de conjeturas. El conocimiento de cliente de Wal-Mart ayudó a reducir la disfuncionalidad de falta y de exceso de inventario. Sam Walton escuchó lo que las transacciones le decían sobre el cliente.

La compañía tenía quince aviones para ahorrar dinero en transporte en oficinas regionales. Los ejecutivos dormían de a dos por habitación y manejaban los autos de alquiler más baratos. Viajar desde Bentonville, en vez de establecer oficinas regionales, le ahorró a la compañía 2 por ciento en ventas anuales. Había muchos círculos virtuosos en Wal-Mart. Un competidor podía verlos y comprenderlos. Pero era extraordinariamente difícil emularlos.

Sam Walton viajó sólo una vez en primera clase, siempre se ajustaba a la política de la compañía y hasta compartía la habitación en los hoteles, como los demás. Tenía una “pick-up” roja sin aire acondicionado y los asientos estaban manchados de café. En una reunión, se puso de pie para mostrarle a todos la marca de su campera: “Wal-Mart,” exclamó: “50 dólares, ¿y los pantalones? “Wal-Mart” por 16 dólares.”

Sam Walton cambió la manera de hacer compras. Aprendió todas las reglas de la venta al por menor primero, luego las rompió, reconociendo que los nuevos paradigmas de autoservicio y descuento pudieron dar

resultado en los pueblos pequeños y rurales de América. Nos enseñó los valores de negocio universales, como la frugalidad, la disciplina, y estar centralizado en el cliente siempre. Si todo alrededor de Sam Walton cambiara durante su vida de hombre de negocio, el jamás se desprendería de esas características. Parece que Howard Schultz, de Starbucks, quien fue como Sam Walton subestimado por demasiado tiempo, y también por sus competidores, aprendió mucho de él: el crecimiento a través de economía local, el efecto positivo que tenía las opciones de acciones para los empleados, para la marca y la bolsa y, por sobre todo, la habilidad de averiguar quiénes eran exactamente los clientes, escuchar de cerca lo que querían, y dárselo.¹⁶

3.1.2 Locales y países donde se encuentra mundialmente

Wal-mart tiene más de 8400 instalaciones en 16 países alrededor del mundo divididas de la siguiente manera: Estados Unidos (4363 instalaciones), Canadá (317), Reino Unido (371), México (1472), Japón (371), Argentina (44), Chile (254), Brasil (436), Honduras (53), El Salvador (77), Costa Rica (170), Guatemala (164), Nicaragua (55), India (1), China (283) y Puerto Rico (17), empleando alrededor de 2 millones de personas alrededor del mundo.¹⁷

¹⁶ Revista Decisión Empresarial. *Wal-mart: La historia de un líder*. Edición n° 39. 2010. p 44-46.

¹⁷ http://www.walmart.com.ar/institucional/walmart_en_el_mundo.php. *Wal-mart en el mundo*.

3.1.3 Rentabilidad de la empresa

Tabla No. 19: Balances de la empresa Wal-mart 2009-2013

WAL-MART	2009	2010	2011	2012	2013	
VENTAS	\$401,087.00	\$405,132.00	\$418,952.00	\$443,854.00	\$466,114.00	(Cifras en millones \$)
ROI	19.30%	19.30%	19.20%	18.60%	18.20%	
ROA	8.40%	9.00%	9.10%	9.00%	8.80%	
FLUJO DE CAJA	\$11,648.00	\$14,065.00	\$10,944.00	\$10,745.00	\$12,693.00	(Cifras en millones \$)
ACCIÓN (8/05 DE CADA AÑO PRECIO DE APERTURA)	\$50.40	\$53.04	\$55.30	\$59.06	\$78.56	

Fuente:

<http://accionistas.walmart.com/stock-information/historical-price-lookup>

[http://media.corporate-](http://media.corporate-ir.net/media_files/irol/11/112761/Reconciliation_Financia_Measures/ROI_ROA.pdf)

[ir.net/media_files/irol/11/112761/Reconciliation_Financia_Measures/ROI_ROA.pdf](http://media.corporate-ir.net/media_files/irol/11/112761/Reconciliation_Financia_Measures/ROI_ROA.pdf)

[http://media.corporate-](http://media.corporate-ir.net/media_files/irol/11/112761/Reconciliation_Financia_Measures/ROIFY09_4.11.2011.pdf)

[ir.net/media_files/irol/11/112761/Reconciliation_Financia_Measures/ROIFY09_4.11.2011.pdf](http://media.corporate-ir.net/media_files/irol/11/112761/Reconciliation_Financia_Measures/ROIFY09_4.11.2011.pdf)

[http://media.corporate-](http://media.corporate-ir.net/media_files/irol/11/112761/Reconciliation_Financia_Measures/ReturnonInvestmentsQ4FY12.pdf)

[ir.net/media_files/irol/11/112761/Reconciliation_Financia_Measures/ReturnonInvestmentsQ4FY12.pdf](http://media.corporate-ir.net/media_files/irol/11/112761/Reconciliation_Financia_Measures/ReturnonInvestmentsQ4FY12.pdf)

http://az204679.vo.msecnd.net/media/documents/roi-fy13-q4_130058893270086282.pdf

http://az204679.vo.msecnd.net/media/documents/2013-annual-report-fcf-reconciliation_130108731393719209.pdf

<http://accionistas.walmart.com/cgc/información-sobre-acciones>

http://az204679.vo.msecnd.net/media/documents/2013-annual-report_130108806067963477.pdf

Elaborado por: Pablo Valladares

Para analizar la rentabilidad de la empresa Wal-mart se tomaron en cuenta cinco indicadores que permiten examinar el funcionamiento de la empresa; los datos del año 2013 son proyectados excepto el de las acciones.

Ventas

Indica la cantidad monetaria vendida en un período fiscal de un año. Se observa que existe un incremento cada año y del año 2009 al 2013 ha existido un incremento del 16.21%, que traducido a dólares significa que las ventas se han aumentado en 65 mil millones de dólares.

ROI

El ROI significa el retorno sobre la inversión “Return On Investment” por sus siglas en inglés, e indica el porcentaje que se obtiene de ganancia por el valor invertido. Se puede observar la disminución en cada año llegando a un 18.20% en el año 2013, que sigue siendo un número muy alto de retorno de inversión.

ROA

“Return on assets” por sus siglas en inglés, el ROA informa el porcentaje de retorno sobre los activos e indica el valor de retorno que se obtiene por la inversión en los activos. Se puede observar que existe una variabilidad en los

resultados creciendo los años 2010, 2011 y 2012 pero decreciendo en el 2013, no obstante manteniéndose dentro del promedio.

Flujo de caja

El flujo de caja nos indica las entradas y salidas de caja o efectivo en un período fiscal de un año. Para el 2013 la empresa cuenta con un flujo de caja de 12 mil millones dólares superando a los años anteriores, exceptuando un pico muy alto en 2012 de 14 mil millones. Se puede observar la cantidad abultada con que cuenta la empresa de liquidez, que utiliza para sus diferentes operaciones.

Acciones

El precio de las acciones es el principal indicador en las empresas norteamericanas, ya que cuentan con un mercado de valores muy reconocido y muy veraz al momento de la información acerca de una empresa. Se ha tomado como referencia el día 8 de Mayo de cada año para la consulta del precio de la acción, tomando en cuenta su precio a la apertura del mercado y se puede observar que la acción para el año 2013 es de \$78.56, superando en un 33% al del año 2012 y un 55% al del año 2009, esto señala que la empresa ha tenido un alto crecimiento muy acelerado en un transcurso de cinco años, marcando una gran diferencia en su rentabilidad.

3.2 ANÁLISIS DEL ÉXITO DE LA EMPRESA

La empresa Wal-mart y su fundador Sam Walton supo identificar claramente cuál era su mercado y cuál era la mejor forma de llegar a él, manejó a sus empleados como socios de la empresa, haciéndolos sentir identificados a cada momento y al encontrarse en un mercado muy competitivo decidió enfocarse en el servicio, impulsándose al tope de las ventas por menor. Pero el verdadero éxito de la empresa se basa en dos puntos esenciales: los inventarios y el precio más bajo de los productos.

Los inventarios son muy difíciles de manejar para cualquier empresa y contar con millones de productos no le facilitó el trabajo a Sam Walton, pero realizó fuertes inversiones en tecnología para el control de los mismos, teniendo de esta manera siempre el número adecuado de productos que ofertar a sus clientes y exigía lo mismo a sus proveedores, sino contaban con un control adecuado de sus productos el no realizaba negocios con ellos, haciendo crecer y mejorar no sólo a su empresa, sino realizando un círculo virtuoso con sus comerciantes.

Y el otro punto clave es la estrategia de tener siempre el precio más bajo frente a la competencia, Sam Walton siempre se enfocó en el cliente y debido a esta cuestión se centró en cuidar uno de los aspectos más preciados por ellos, sus carteras. Walton dejó de lado los altos márgenes de ganancia y se concentró en las ventas por volumen, cualquier tipo de descuento que recibía de parte de sus proveedores los traspasaba al cliente, convirtiéndose en la empresa que siempre tenía el menor precio con respecto a la competencia, en base a inteligencia y

negociación. Incluso en los últimos años la empresa Wal-mart está tan segura de manejar los precios más bajos que si un cliente encuentra un precio menor en una empresa de la competencia ellos lo igualan, sin preguntas, haciéndole ver al cliente lo seguros que están de ellos mismos y concientizándolo que Wal-mart es el lugar donde debe realizar sus compras.

3.3 PLAN DE PROMOCIÓN “MATCH IT”

3.3.1 Introducción, términos y condiciones

“Match it” significa “Iguálalo” con lo que Wal-mart hace referencia a su plan y garantía de igualación de precios. Como en toda promoción existen características y limitaciones para el funcionamiento de la misma que la empresa las ha determinado y son:

Nos complacerá igualar los precios que se publiquen en los siguientes tipos de anuncios:*

- Anuncios de "Compra uno, obtén otro gratis" con un precio específico. Ejemplo: Compre uno por \$2.49, obtenga otro gratis.
- Anuncios de la competencia de un artículo específico por un precio determinado.
- Precios en un anuncio impreso para la adquisición de artículos específicos con ciertas tarjetas de compras preferidas.

***Las siguientes son pautas y limitaciones:**

- Igualaremos cualquier precio publicado por la competencia.
- No exigimos a los clientes que traigan con ellos el anuncio para igualar el precio publicado por la competencia.

- Los artículos comprados deben ser idénticos a los que se publican en el anuncio (tamaño, cantidad, marca, sabor, color, etc.).

No igualaremos los precios que se publiquen en los siguientes tipos de anuncios de la competencia:

- Artículos que exijan otra compra para que se aplique el precio del anuncio. Ejemplo: "Compre el [artículo A] para obtener el [artículo B] por \$C".
- Artículos que no tienen un precio asignado, pero que es necesario comprarlos para obtener el producto gratis. Ejemplo: "Compre dos [artículos A y B] para obtener el [artículo C] gratis".
- Artículos que exijan una compra para obtener una tarjeta de regalo de la competencia. Ejemplo: "Compre el [artículo A] para obtener una tarjeta de regalo por \$B.
- Anuncios de "Compre uno, obtenga otro gratis" sin un precio asignado.
- Precios de liquidación o cierre del negocio.
- Con porcentaje de descuento. Ejemplo: "40% de descuento en todas las marcas de rímel".
- Precios promocionales de productos de marca propia de la competencia.

No igualamos:

- Ofertas en anuncios en los que el precio real de los artículos no puede determinarse.
- Precios de Internet.
- Precios de anuncios mal impresos de otros minoristas.
- Precios de liquidaciones o cierre del negocio.¹⁸

3.3.2 Comentarios de clientes de Wal-mart

Los comentarios fueron sustraídos de la página web:

<http://community.thebump.com/cs/ks/forums/thread/65586677.aspx?MsdVisit=1>,

las citas cuentan con el nombre del usuario y la fecha cuando lo hicieron, fueron traducidas del inglés al español.

¹⁸ <http://corporativo.walmart.com/5hl/garantía-de-igualación-de-precios>. *Nuestra garantía de igualación de precios.*

“Lo uso todo el tiempo. Sólo traigo la publicidad conmigo del precio de la competencia. Debe ser el producto exacto, en tamaño y cantidad, como está publicitado. La publicidad debe tener un precio actual.”

Rink08 30/04/2012.

“Yo utilizo la igualación de precios todo el tiempo. Probablemente varía de tienda a tienda cuan familiarizados están los cajeros con la política. La política se encuentra promocionada por toda la tienda. Tienen todas las publicidades locales en cada caja registradora, algunos cajeros revisan las publicidades, algunos no y toman tu palabra por hecho.”

Jabu814 30/04/2012.

“Ni siquiera debes traer la publicidad contigo. Sólo debes saber el precio del producto y decirles ANTES de que lo pasen por la caja registradora. Yo pongo todos mis productos a igualarse en cierto lugar del coche y los chequeo al final para prestar atención.”

Jeffsjayme 30/04/2012

“Lo he hecho semanalmente este último año. Sólo debes traer la publicidad, señala el precio y sigue los requerimientos de la misma. Usualmente traigo mis fundas reusables y pongo la publicidad con los productos en una funda diferente.”

Jenjury 30/04/2012.

Wal-mart es un ejemplo mundial del manejo de una empresa pequeña a una multinacional, de manejo de inventarios y de fidelización de clientes, por lo cual el benchmarking de sus operaciones es algo natural de realizar, en esta oportunidad se trata de su plan de promoción, puesto que Botica Sudamericana maneja la misma filosofía de transmitir la ganancia obtenida de sus proveedores al cliente final mediante el uso de descuentos, compensándolo en el volumen de ventas, el problema de Botica Sudamericana fue el no saber transmitir la información de una manera audaz y profunda; dando vida a este plan de promoción se pretende lograr exactamente eso, comunicar a sus clientes que poseen los mejores precios del mercado y que están dispuestos a ser retados, al final de cuentas se dice que la emulación es la mayor forma de halago, siendo esta la manera de decir que Wal-mart es un ejemplo de modelo de negocio.

CAPÍTULO IV

4. IMPLEMENTACIÓN DE INDICADORES DE MARKETING EN BOTICA SUDAMERICANA

4.1 INTRODUCCIÓN

Todo lo que se puede medir, se puede mejorar y se puede gestionar. Necesitamos medir para conocer y transmitir. El entorno competitivo exige desarrollar mediciones más allá de las puramente financieras.

Las medidas financieras proporcionan la mayor parte de los datos acerca de la salud de la empresa. Pero los economistas reconocen que no son suficientes y pueden desorientar. Las mediciones financieras son incapaces de explicar las causas y efectos de las acciones de la empresa. Una dirección que confía únicamente en los aspectos financieros, sólo dispone de una visión muy limitada de la realidad.¹⁹

El marketing continúa siendo un aspecto subvalorado en las empresas actuales del país, puesto que se lo considera innecesario o un gasto, en lugar de considerarlo como una inversión; con este propósito se han diseñado las métricas del marketing que son indicadores del trabajo realizado por el departamento de Marketing, abarcan muchos aspectos del negocio, incluyendo las finanzas, por lo cual estos resultados no deben terminar aislados y en un computador, sino deben ser los lineamientos por los cuales la empresa debe continuar para conocer más acerca de sus clientes, su organización, su mercado y su competencia.

¹⁹ A., DOMÍNGUEZ, G., MUÑOZ (2010). *Métricas del marketing*. España: ESIC Editorial. p 15-17.

4.2 CONCEPTO Y EMPLEO DE LOS INDICADORES

Una métrica o indicador es un cálculo entre magnitudes que tienen cierta relación. Por eso se pueden comparar. Las métricas no se deben estudiar solas sino que se deben comparar con:

- Métricas históricas. Métricas de otros años en la misma empresa. Esto permite estudiar la evolución de esta métrica.
- Métricas presupuestadas para un período determinado. A principio de año se estiman unas métricas objetivo que se deben cumplir.
- Métricas sectoriales. Que permiten comprobar si el marketing de la empresa se está comportando de la misma forma que el de las empresas de su mismo sector.
- Métricas de competidores. Puede ser interesante comprar las métricas propias con las de los competidores directos, aunque muchas veces esto es difícil de conseguir.
- Objetivos estratégicos. Los fines que se quieren conseguir y que son consecuencia de la misión, la visión y el modelo de negocio de la organización.²⁰

Estos indicadores nos permitirán conocer aspectos claves que en ocasiones son sobre vistos por la dirección de la compañía y permitirán analizar cómo se encuentra el mix de marketing de la empresa, ayudando a establecer objetivos controlando la eficacia y eficiencia de la organización.

4.3 INDICADORES PRINCIPALES DEL ÁREA DE MARKETING

El fin de estos indicadores es demostrar el funcionamiento del departamento de Marketing y exponerlo al propio departamento tanto como a la dirección general.

²⁰ A., DOMÍNGUEZ, G., MUÑOZ (2010). *Métricas del marketing*. España: ESIC Editorial. p 38

4.3.1 Indicador de rentabilidad del área de marketing

Este indicador, también conocido como ROI (Return On Investment), es una de las principales métricas de análisis financiero. Este indicador relaciona los beneficios obtenidos por la inversión realizada. El resultado es el porcentaje de retorno que la compañía o el accionista está obteniendo del capital invertido en la actividad.²¹

$$\text{ROI marketing} = \text{Margen bruto} / \text{Costos de marketing}$$

4.3.2 Indicador de eficiencia del marketing

Este indicador permite gestionar la eficiencia del área de marketing descubriendo si los gastos o costos presupuestados han sido los finalmente empleados. Este indicador debe ser siempre mayor o igual a uno. Si no, indicará que se están realizando gastos suplementarios a los presupuestados, y por lo tanto perdiendo eficiencia.²²

$$\text{Eficiencia del marketing} = \text{Gastos previstos área de marketing} / \text{Gastos reales área de marketing}$$

4.3.3 Indicador de eficacia del marketing

Este indicador debe ser siempre menor o igual a uno. Si no, indicará que el beneficio del área de Marketing no está siendo el esperado. Es decir el que se presupuestó en su momento. Y por lo tanto se está perdiendo eficacia.²³

²¹ A., DOMÍNGUEZ, G., MUÑOZ (2010). *Métricas del marketing*. España: ESIC Editorial. p 46

²² A., DOMÍNGUEZ, G., MUÑOZ (2010). *Métricas del marketing*. España: ESIC Editorial. p 47

²³ A., DOMÍNGUEZ, G., MUÑOZ (2010). *Métricas del marketing*. España: ESIC Editorial. p 47-48

$$\text{Eficacia del marketing} = \text{Beneficio previsto} / \text{Beneficio real}$$

4.3.4 Indicador de actividad

Indica la evolución del volumen de ventas. Es decir, señala el aumento o disminución de la cifra de negocios respecto al año anterior. Aunque se ha optado por clasificarlo como un indicador estratégico, es conveniente utilizarlo también de forma táctica, por ejemplo cada trimestre, para ir monitorizando la evolución de las ventas.²⁴

$$\text{Actividad} = ((\text{Total ventas } n - \text{Total Ventas } n-1) / \text{Total Ventas } n-1) * 100\%$$

4.3.5 Indicador de satisfacción de clientes

Este indicador permite conocer de una forma “expres” el porcentaje de clientes contentos o descontentos con nuestro servicio o producto. Es un indicador que puede ayudar a conocer los índices de satisfacción, en caso de no poseer, por falta de medios, estudios de mercado más caros y sofisticados.²⁵

$$\text{Satisfacción} = (\text{Clientes que han consumido en el período} - \text{Clientes que han mostrado alguna reclamación}) / \text{Clientes totales del período}$$

$$\text{Insatisfacción} = \text{Número de clientes que han mostrado alguna reclamación en el período} / \text{Clientes totales}$$

²⁴ A., DOMÍNGUEZ, G., MUÑOZ (2010). *Métricas del marketing*. España: ESIC Editorial. p 48

²⁵ A., DOMÍNGUEZ, G., MUÑOZ (2010). *Métricas del marketing*. España: ESIC Editorial. p 52

4.3.6 Indicador de cuota de mercado en un segmento

Calcular y conocer la cuota que se posee en el segmento puede ser un indicador clave sobre cómo está funcionando el posicionamiento diseñado para ese segmento y si los estudios de mercado previos han sido acertados.²⁶

$$\text{Cuota en el segmento} = \frac{\text{Total Ventas empresa}}{\text{Total de ventas en el segmento}}$$

4.3.7 Indicador de eficiencia y eficacia de clientes

En las empresas de consumo se puede hacer por segmentos de cliente, debido a que no se puede identificar a cliente por cliente. (DOMINGUEZ & MUÑOZ, 2010, pág. 73)

$$\text{Eficiencia por cliente} = \frac{\text{Gastos previstos por cliente}}{\text{Gastos reales por cliente}}$$

$$\text{Eficacia por cliente} = \frac{\text{Beneficio previsto por cliente}}{\text{Beneficio real por cliente}}$$

²⁶ A., DOMÍNGUEZ, G., MUÑOZ (2010). *Métricas del marketing*. España: ESIC Editorial. p 63

4.3.8 Indicador de rentabilidad por cliente

Mide el beneficio neto de un cliente o un segmento después de descontar los gastos asociados al mantenimiento de ese mercado o cliente. (DOMINGUEZ & MUÑOZ, 2010, pág. 73)

$$\text{ROI por cliente} = \text{Beneficio debido a ese cliente} / \text{Inversión en el cliente}$$

4.3.9 Indicador de adquisición de clientes

La adquisición de clientes como relación entre clientes perdidos y ganados mide en términos absolutos o relativos la tasa en la que la empresa o unidad de negocio gana nuevos clientes.

El número de clientes se puede medir por el número de clientes o por las ventas totales realizadas a los nuevos clientes en los segmentos seleccionados.²⁷

$$\text{Tasa de adquisición} = \text{Número de clientes nuevos en el período} / \text{Número de clientes en el período}$$

$$\text{Ingresos de adquisición} = \text{Ingresos nuevo cliente} / \text{Inversión directa de captación}$$

$$\text{Promedio de adquisición} = \text{Costos de captación} / \text{Número de clientes adquiridos}$$

²⁷ A., DOMÍNGUEZ, G., MUÑOZ (2010). *Métricas del marketing*. España: ESIC Editorial. p 74

4.3.10 Indicador de retención y churn rate (tasa de pérdida de clientes)

Retener a un cliente resulta aproximadamente diez veces más barato que conseguir uno nuevo. Por eso debe ser una prioridad saber aplicar estrategias de retención y fidelización que consigan mantener y desarrollar a los clientes actuales.

Churn rate es un indicador de fidelidad que complementa el de retención y es necesario para medir el porcentaje de clientes que dejan la empresa y la calidad y rentabilidad de estos clientes.²⁸

Tasa de retención de clientes = Número de clientes retenidos o renovados en el período / Número de clientes en el período

Costo de retención de clientes = Costos de retención / Número de clientes retenidos

Churn rate = Número de clientes perdidos en el período / Número de clientes en el período

4.3.11 Indicador de margen de rentabilidad

Es un dato que nos indica cuánto nos queda disponible después de pagar al proveedor para hacer frente a nuestros costes fijos y generar beneficios.

(DOMINGUEZ & MUÑOZ, 2010, pág. 108)

²⁸ A., DOMÍNGUEZ, G., MUÑOZ (2010). *Métricas del marketing*. España: ESIC Editorial. p 79

$$\text{Margen de rentabilidad} = \frac{\text{Total ventas anuales} - \text{Costo de ventas anuales}}{\text{Total ventas anuales}}$$

Este indicador puede ser utilizado en forma general y específica, es decir puede ser utilizado como conjunto de las ventas totales de los productos, que dará el promedio de rentabilidad de todos los productos, y por cada producto individual o línea de producto, que señalará la rentabilidad de cada producto o línea de producto.

4.3.12 Indicadores de ventas

Las ventas son el punto principal de cada empresa, por lo cual es muy necesario conocer las diferentes formas de interpretación que se puede tener sobre las ventas brutas de una compañía.

Total ventas = Ventas - (Devoluciones + Descuentos en ventas)

Devoluciones= Devoluciones en ventas / Total ventas

Descuento= Descuentos en ventas / Total ventas

Venta promedio por factura = Total ventas/ Número total de facturas

Venta promedio diaria = Total ventas / Días laborables

Venta promedio semanal = Total ventas / Número de semanas anuales (52)

Venta promedio mensual = Total ventas / Número de meses anuales (12)

Venta mejor mes = Mes con la mayor cantidad de ventas totales

Venta promedio anual= Suma ventas totales de n #años/ n #años

4.3.13 Indicadores de costos y gastos

La empresa debe encontrar la mejor manera de manejar sus costos y gastos para siempre tratar de mantenerlos lo más bajos posibles, es una tarea que requiere de mucho esfuerzo y no es para nada fácil conseguirla.

Promedio de costos mensuales = Total de costos anuales / meses del año (12)

Promedio de costo por pedido = Total costos anuales / Número de pedidos en el año

Mes de mayor costos = Mes con la mayor cantidad de costos

Principales proveedores = Costos por proveedor / Total de costos anuales

Promedio de gastos mensuales = Gastos totales anuales / Número de meses en el año (12)

4.3.14 Indicador de punto de equilibrio

El punto de equilibrio de una empresa se da cuando los costos y gastos totales, designados para un período de tiempo, se ven cubiertos por la gestión de ventas, lo que indica que desde ese momento en adelante todo ingreso

será utilidad. Se pueden calcular muchos puntos de equilibrio pero los más comunes son el mensual y el anual.

Punto de equilibrio mensual = Costos mensuales promedio + gastos mensuales promedio / Ventas diarias promedio

Punto de equilibrio anual = (Costos anuales + gastos anuales/ Ventas mensuales promedio)* (días laborables/365)

En el punto de equilibrio mensual, no es necesario realizar la multiplicación de días laborables dividido para los 365 días del año, ya que para calcular las ventas diarias promedio ya se encuentran divididas las ventas para los días laborables.

4.3.15 Indicadores de índices de atracción y compra

Estos indicadores demostrarán el flujo de personas que pasan por el local, cuantas deciden entrar al establecimiento y cuantas en realidad adquieren algún producto ofertado.

Índice de atracción = Clientes que entran al local / Clientes que pasan por el local

Índice de compra = Clientes que compran / Clientes que entran al local

4.3.16 Indicadores de producto

Estos indicadores demostrarán el desenvolvimiento de los productos y señalarán algunas fallas que se encuentren en la administración de los mismos.

Productos sin rotación = Número de productos sin rotación / Número total de productos

Productos con margen de rentabilidad negativo = Número de productos con margen de rentabilidad negativo / Número total de productos en rotación

Ventas no realizadas por no contar con un producto en stock = Ventas no realizadas por no contar con un producto en stock / Número total de ventas

4.3.17 Indicadores de precio

El precio a mercado es el precio del producto con respecto al precio de los productos que compiten directamente con él y el precio relativo toma cada base a cada competidor, realizando una comparación producto por producto.²⁹

$$\text{Precio relativo a mercado} = (\text{Precio del producto} - \text{Precio medio}) / \text{Precio medio}$$

$$\text{Precio relativo a competidor} = (\text{Precio de nuestro producto} - \text{Precio de competidor}) / \text{Precio de competidor}$$

4.3.18 Indicadores de plaza

Si una empresa tiene diferentes puntos de venta es necesario saber qué lugar es el más rentable, cual tiene mayor cuota de mercado, para poder manejarlos según sus diferentes características.

$$\% \text{Ventas de un punto de venta} = \text{Ventas del punto de venta } x / \text{Suma de ventas de todos los puntos de venta}$$

$$\% \text{Costos y gastos de un punto de venta} = \text{Costos y gastos del punto de venta } x / \text{Suma de costos y gastos de todos los puntos de venta}$$

$$\% \text{Utilidad de un punto de venta} = \text{Utilidad del punto de venta } x / \text{Suma de utilidades de todos los puntos de venta}$$

²⁹ A., DOMÍNGUEZ, G., MUÑOZ (2010). *Métricas del marketing*. España: ESIC Editorial. p 183-184

4.3.19 Indicadores de promoción

En orden de saber si las promociones aplicadas a los productos son beneficiosas o no, se deberá comparar las ventas, costos, gastos y utilidades de un período de tiempo, comparado con un período de tiempo promedio histórico sin promociones en cada campo.

$$\% \text{ Ventas con promociones} = \text{Ventas con promociones en un período de tiempo } x / \text{Ventas sin promociones en un período de tiempo } x$$

$$\% \text{ Costos y gastos con promociones} = \text{Costos y gastos con promociones en un período de tiempo } x / \text{Costos y gastos sin promociones en un período de tiempo } x$$

$$\% \text{ Utilidad con promociones} = \text{Utilidad con promociones en un período de tiempo } x / \text{Utilidad sin promociones en un período de tiempo } x$$

4.3.20 Indicador de utilidad

Como todo negocio se basa en crear beneficios para sus inversores, este indicador es uno muy sencillo de realizar pero su resultado indica el buen o mal funcionamiento de la compañía.

$$\text{Utilidad sobre ventas} = (\text{Total Ventas} - \text{Costos y Gastos}) / \text{Total Ventas}$$

4.4 APLICACIÓN DE INDICADORES A BOTICA SUDAMERICANA

A continuación se harán uso de los indicadores con los valores pertenecientes a Botica Sudamericana.

Los valores presentados serán los de la oficina matriz, pero vale recalcar que es necesario hacerlo en todos los puntos de venta para obtener datos verdaderos de cada punto.

No existe una manera coherente de homogenizar el valor de los resultados de cada indicador, ya que cada campo cuenta con características propias y debe ser calificado acorde a estándares personalizados de cada uno, por ejemplo obtener el 95% de resultado en un renglón puede ser muy bueno para cierto indicador, pero obtener el 95% en otro puede significar problemas muy serios.

Debido a que Botica Sudamericana no cuenta con departamento de Marketing algunos indicadores no podrán ser puestos a prueba, y obviamente al no contar con área de Mercadeo los resultados son meramente estadísticos, ya que no existe ningún tipo de influencia de Marketing en la empresa, pero si servirán como datos de comparación para en un futuro utilizarlos y poder contrastarlos a la actividad de la empresa sin área de Marketing y con área de Marketing.

Tabla No. 20: Aplicación de indicadores en Botica Sudamericana

INDICADORES	Fórmula	Valores Botica Sudamericana	Resultado	Observación
Rentabilidad área de Marketing	ROI marketing = Margen bruto / Costos de marketing	No existen datos	No existen datos	No existe área de Mkt
Eficiencia del Marketing	Eficiencia del marketing= Gastos previstos área de marketing/ Gastos reales área de marketing	No existen datos	No existen datos	No existe área de Mkt
Eficacia del Marketing	Eficacia del marketing= Beneficio previsto / Beneficio real	No existen datos	No existen datos	No existe área de Mkt
Actividad	Actividad = ((Total ventas n - Total Ventas n-1) / Total Ventas n -1) * 100%	((1'383.498-1'432.470))/ 1'432.470)*100	-3.42%	Botica Sudamericana vendió un 3.42% menos en el año 2012 que en el 2011.
Satisfacción de clientes	Satisfacción = (Clientes que han consumido en el período - Clientes que han mostrado alguna reclamación) / Clientes totales del período	No existen datos	No existen datos	No existe área de Mkt
Insatisfacción de clientes	Insatisfacción = Número de clientes que han mostrado alguna reclamación en el período/ Clientes totales	No existen datos	No existen datos	No existe área de Mkt
Cuota de mercado en un segmento	Cuota en el segmento = Total Ventas empresa / Total de ventas en el segmento	1'383.498/30'000.000	4.61%	Botica Sudamericana vende el 4.61% del segmento farmacéutico en Ambato en el año 2012
Eficiencia por cliente	Eficiencia por cliente = Gastos previstos por cliente / Gastos reales por cliente	No existen datos	No existen datos	No existe área de Mkt
Eficacia por cliente	Eficacia por cliente = Beneficio previsto por cliente / Beneficio real por cliente	No existen datos	No existen datos	No existe área de Mkt
Rentabilidad por cliente	ROI por cliente = Beneficio debido a ese cliente / Inversión en el cliente	No existen datos	No existen datos	No existe área de Mkt

Tasa de adquisición de clientes	Tasa de adquisición = Número de clientes nuevos en el período / Número de clientes en el período	No existen datos	No existen datos	No existe área de Mkt
Ingresos de adquisición de clientes	Ingresos de adquisición = Ingresos nuevo cliente / Inversión directa de captación	No existen datos	No existen datos	No existe área de Mkt
Promedio de adquisición de clientes	Promedio de adquisición = Costos de captación / Número de clientes adquiridos	No existen datos	No existen datos	No existe área de Mkt
Tasa de retención de clientes	Tasa de retención de clientes = Número de clientes retenidos o renovados en el período/ Número de clientes en el período	No existen datos	No existen datos	No existe área de Mkt
Costo de retención de clientes	Costo de retención de clientes = Costos de retención / Número de clientes retenidos	No existen datos	No existen datos	No existe área de Mkt
Churn rate o tasa de pérdida de clientes	Churn rate = Número de clientes perdidos en el período / Número de clientes en el período	No existen datos	No existen datos	No existe área de Mkt
Margen de rentabilidad	Margen de rentabilidad = Total ventas anuales - Costo de ventas anuales / Total ventas anuales	(1'383.498-1'121.311)/1'383.498	18.95%	Botica Sudamericana cuenta con un margen de rentabilidad del 18.95% en el año 2012.
Total de ventas	Total ventas = Ventas - (Devoluciones + Descuentos en ventas)	1'576.772-(3.037+190.236)	\$1,383,498.00	Botica Sudamericana vendió un total de \$1'383.498 en el año 2012
Porcentaje devoluciones	Devoluciones= Devoluciones en ventas / Total ventas	3.037/1'383.498	0.22%	El 0.22% de las ventas anuales se devuelven a Botica Sudamericana en el año 2012.
Porcentaje de descuento	Descuento= Descuentos en ventas / Total ventas	190.236/1'383.498	13.75%	Botica Sudamericana tiene un promedio de descuento sobre las ventas del 13.75% en el año 2012.
Venta promedio por factura	Venta promedio por factura = Total ventas/ Número total de facturas	1'383.498/76.088	\$18.18	Botica Sudamericana tiene un promedio de venta de \$ 18.18 por factura en el año 2012.

Venta promedio diaria	Venta promedio diaria = Total ventas / Días laborables	1'383.498/308	\$4,491.88	Botica Sudamericana posee un promedio diario de venta de \$4491.88 en el año 2012, los días laborables fueron calculados sin contar los domingos más 5 días de feriados (57 días)
Venta promedio semanal	Venta promedio semanal = Total ventas / Número de semanas anuales (52)	1'383.498/52	\$26,605.73	Botica Sudamericana cuenta con un promedio semanal de ventas de \$26.605 en el año 2012.
Venta promedio mensual	Venta promedio mensual = Total ventas / Número de meses anuales (12)	1'383.498/12	\$115,291.50	Botica Sudamericana tiene un promedio mensual de ventas de \$115.291 en el año 2012.
Ventas del mejor mes	Venta mejor mes = Mes con la mayor cantidad de ventas totales	Marzo 2012	\$126,304.98	El mejor mes de ventas del año 2012 fue el de Marzo con \$126.304, superando al promedio de ventas mensual con más de \$11.000.
Venta promedio anual	Venta promedio anual= Suma ventas totales de n #años/ n #años	(1'460.110+1'421.365+1'412.334+1'432470 +1'383.498)/5	\$1,421,955.40	El promedio de ventas anuales de los últimos 5 años de Botica Sudamericana es de \$1'421.955.
Costos mensuales	Promedio de costos mensuales = Total de costos anuales / meses del año (12)	1'121.311/12	\$93,442.58	Botica Sudamericana posee un promedio de costos mensuales de \$93.442 en el año 2012.
Costo por pedido	Promedio de costo por pedido = Total costos anuales / Número de pedidos en el año	1'121.311/2691	\$416.69	Cada pedido de compras de Botica Sudamericana le cuesta en promedio \$416 en el año 2012.
Mayor mes de costos	Mes de mayor costos = Mes con la mayor cantidad de costos	Junio 2012	\$145,357.00	El mes de mayor costos en el 2012 fue Junio con un total de \$145.357, superando el promedio por más de \$50.000.
Principales proveedores	Principales proveedores = Costos por proveedor/ Total de costos anuales	Quifatex 299.496/1'121.311	26.71%	Quifatex y Difare son los principales proveedores de Botica Sudamericana abarcando el 51% de sus compras en el año 2012.
		Difare 277.764/1'121.311	24.77%	
Gastos mensuales	Promedio de gastos mensuales = Gastos totales anuales / Número de meses en el año (12)	179.845/12	\$14,987.08	Botica Sudamericana cuenta con un promedio de gastos mensuales de \$14.987 en el año 2012.
Punto de equilibrio mensual	Punto de equilibrio mensual = Costos mensuales promedio + gastos mensuales promedio / Ventas diarias promedio	(93.442+14987)/4.491	24.14	Le toma a Botica Sudamericana 24.14 días llegar al punto de equilibrio mensual en el año 2012.

Punto de equilibrio anual	Punto de equilibrio anual = (Costos anuales + gastos anuales/ Ventas mensuales promedio)* (días laborables/365)	$((1'121.311+179.845)/115.291)*(308/365)$	9.52	Botica Sudamericana alcanza su punto de equilibrio a mediados del mes de septiembre (9.52) en el año 2012.
Índice de atracción	Índice de atracción = Clientes que entran al local / Clientes que pasan por el local	No existen datos	No existen datos	No existe área de Mkt
Índice de compra	Índice de compra = Clientes que compran / Clientes que entran al local	No existen datos	No existen datos	No existe área de Mkt
Productos sin rotación	Productos sin rotación = Número de productos sin rotación / Número total de productos	686/6191	11.08%	El 11% de productos se encuentran sin rotación en el año 2012.
Productos con margen de rentabilidad negativo	Productos con margen de rentabilidad negativo = Número de productos con margen de rentabilidad negativo / Número total de productos en rotación	38/5505	0.69%	El 0.69% de productos en el año 2012 en Botica Sudamericana se encuentran con margen de rentabilidad negativo.
Ventas no realizadas por no contar con un producto en stock	Ventas no realizadas por no contar con un producto en stock = Ventas no realizadas por no contar con un producto en stock/ Número total de ventas	No existen datos	No existen datos	No existe área de Mkt
Precio relativo a mercado	Precio relativo a mercado = (Precio del producto - Precio medio) / Precio medio	$(0.8625-0.88)/0.88$	-1.99%	Botica Sudamericana cuenta con un precio menor en el 2% que el resto de sus competidores de su cluster en promedio en el 2013, tomando en cuenta los porcentajes de descuento del gráfico N° 22.
Precio relativo a competidor	Precio relativo a competidor = (Precio de nuestro producto - Precio de competidor) / Precio de competidor	$(0.8625-0.8658)/0.8658$	-0.38%	Botica Sudamericana cuenta con un precio menor en el 0.38% que su principal competidor en precio "Cruz Azul Nueva Lux" en el año 2013, de acuerdo con el gráfico N° 22.

Ventas de un punto de venta	$\text{Ventas de un punto de venta} = \text{Ventas del punto de venta } x / \text{Suma de ventas de todos los puntos de venta}$	$1'383.498 / (1'383.498 + 233.578)$	85.56%	La matriz de Botica Sudamericana significa el 85.56% de las ventas totales de Botica Sudamericana en el año 2012. (\$233.578 ventas sucursal)
Costos y gastos de un punto de venta	$\text{Costos y gastos de un punto de venta} = \text{Costos y gastos del punto de venta } x / \text{Suma de costos y gastos de todos los puntos de venta}$	$(1'121.311 + 179.845) / (1'121.311 + 179.845 + 224.887)$	85.25%	Los costos y gastos de la matriz de Botica Sudamericana significan el 85.25% de los costos y gastos toales en el año 2012. (\$224.887 costos y gastos sucursal)
Utilidad de un punto de venta	$\text{Utilidad de un punto de venta} = \text{Utilidad del punto de venta } x / \text{Suma de utilidades de todos los puntos de venta}$	$82.341 / (82.341 + 8.691)$	90.45%	La utilidad de la matriz de Botica Sudamericana es el 90.45% del total de utilidades de la empresa en el año 2012. (\$8.691 utilidad sucursal)
Ventas con promociones	$\text{Ventas con promociones} = \text{Ventas con promociones en un período de tiempo } x / \text{Ventas sin promociones en un período de tiempo } x$	No existen datos	No existen datos	No existe área de Mkt
Costos y gastos con promociones	$\text{Costos y gastos con promociones} = \text{Costos y gastos con promociones en un período de tiempo } x / \text{Costos y gastos sin promociones en un período de tiempo } x$	No existen datos	No existen datos	No existe área de Mkt
Utilidad con promociones	$\text{Utilidad con promociones} = \text{Utilidad con promociones en un período de tiempo } x / \text{Utilidad sin promociones en un período de tiempo } x$	No existen datos	No existen datos	No existe área de Mkt
Utilidad sobre ventas	$\text{Utilidad sobre ventas} = (\text{Total Ventas} - \text{Costos y Gastos}) / \text{Total Ventas}$	$(1'383.498 - (1'121.311 + 179.845)) / 1'383.498$	5.95%	Las utilidades de Botica Sudamericana en el año 2012 son del 5.95% de sus ventas, es decir por cada dólar de venta 5.95 centavos son de utilidad neta.

Fuente: Botica Sudamericana, encuestas y farmacias de Ambato.

Elaborado por: Pablo Valladares

La utilización de indicadores no es algo nuevo o innovador en el mercado, todas las empresas lo realizan sin ni siquiera saber que lo están haciendo, al comparar las utilidades de un año con el otro se está utilizando indicadores, lo que las personas no se encuentran acostumbradas a hacer es a utilizarlos de la manera indicada y a tiempo, porque no tiene punto obtener cien indicadores de gestión que quedan como números en una hoja o en un ordenador, es necesario saber interpretarlos, detectar cambios y variantes de mes a mes, de año a año, identificar porque suceden esos cambios, si son negativos o positivos para la empresa, preguntarse si se relacionan con la gestión de la empresa o con el desenvolvimiento del mercado, buscar la información adecuada para cada indicador en orden de conocer qué área de la empresa es la que tiene problemas, no se trata de comparar solamente las ventas, los costos, los gastos y las utilidades, se trata de llegar a un nivel más profundo en donde no son los resultados finales los que importan, sino el proceso que se realizó para llegar a ese resultado, cada pieza debe encajar en un gran rompecabezas como es la administración de una empresa y no se tiene las piezas apropiadas no se logrará completar; por éstas razones resulta imprescindible la utilización de indicadores o métricas en cualquier tipo de gestión de una empresa, puesto que lo que no se mide no se puede cambiar y lo que no se adapta al cambio está destinado a la extinción.

CAPÍTULO V

5. ESTRATEGIAS PARA EL MARKETING MIX DE BOTICA SUDAMERICANA

Botica Sudamericana se encuentra a dos años de cumplir cien años de existencia en el mercado farmacéutico de la ciudad de Ambato, por lo cual se ha encontrado necesario realizar un plan de marketing que abarque todos los puntos fuertes y débiles del negocio, para poder llegar a un mayor número de clientes potenciales y fortificar la confianza de los actuales, realizando ciertos cambios y conservando las bases del negocio, para hacer que la empresa se mantenga como líder en su campo.

5.1 PROMOCIÓN

La promoción viene a ser el punto principal en la estrategia para Botica Sudamericana, ya que se trata de emular a la empresa “Wal-mart” con su plan “Match It”, pero es necesario realizar cambios en todos los aspectos, puesto que es un plan que involucra todos los campos del marketing mix, cada uno con sus necesidades especiales, y si un punto falla tiene una correlación negativa con todo el plan y por ende la empresa, por lo cual es necesario establecer reglas específicas para todos los puntos y se comenzará por éste.

La promoción de Botica Sudamericana fue un punto muy bajo en el análisis del marketing mix actual, ya que se descubrió que no cuenta con un departamento propio de marketing y todas sus actividades han quedado relegadas o inexistentes, como por ejemplo la publicidad, las relaciones públicas, en definitiva la

comunicación de la empresa hacia su mercado. Es imperativo destacar que en el “top of mind” de las personas todavía se encuentra la marca Botica Sudamericana, pero no lleva una gran ventaja a sus competidores y sin cambios no se mantendrá en ese lugar, por lo cual comenzar una campaña de marketing es ineludible para la empresa y que mejor manera de anunciarse hacia el público con una plan tan agresivo y notorio como el plan “Match it” que de ahora en adelante se lo conocerá con el nombre de “Lo igualamos”.

5.1.1 Términos y condiciones

Se aplicarán básicamente las mismas políticas que la empresa “Wal-mart” con ciertos cambios para la adaptación al medio ecuatoriano y farmacéutico, recalcando que la promoción existirá sólo para los productos medicinales (pastillas, jarabes, vacunas, etc.) y no de consumo masivo que se puedan encontrar en otros lugares que no sean farmacias.

Nos complacerá igualar los precios que se publiquen en los siguientes tipos de anuncios:*

- Anuncios de "Compra uno, obtén otro gratis" con un precio específico. Ejemplo: Compre uno por \$2.49, obtenga otro gratis.
- Anuncios de la competencia de un artículo específico por un precio determinado.

- Precios con tarjetas de afiliación a empresas de la competencia, se igualará el precio CON tarjeta. Ejemplo: PVP sin tarjeta \$2.50, PVP con tarjeta \$ 2.39.

Las siguientes son pautas y limitaciones:*

- Igualaremos cualquier precio publicado por la competencia.
- Se exigirá a los clientes que traigan un certificado de autenticación para la igualación del precio, por ejemplo medios impresos por la competencia, facturas de la competencia, etc.
- Los artículos comprados deben ser idénticos a los que se publican en el anuncio (tamaño, cantidad, marca, sabor, etc.).
- Los productos que aplican a esta promoción deben ser estrictamente medicinas. Ejemplo: pastillas, jarabes, vacunas, etc.

No igualaremos los precios que se publiquen en los siguientes tipos de anuncios de la competencia:

- Artículos que exijan otra compra para que se aplique el precio del anuncio. Ejemplo: "Compre el [artículo A] para obtener el [artículo B] por \$C".

- Artículos que no tienen un precio asignado, pero que es necesario comprarlos para obtener el producto gratis. Ejemplo: "Compre dos [artículos A y B] para obtener el [artículo C] gratis".
- Artículos que exijan una compra para obtener una tarjeta de regalo de la competencia. Ejemplo: "Compre el [artículo A] para obtener una tarjeta de regalo por \$B.
- Anuncios de "Compre uno, obtenga otro gratis" sin un precio asignado.
- Precios de liquidación o cierre del negocio.
- Con porcentaje de descuento especiales. Ejemplo: 40% de descuento en todos los productos.
- Precios promocionales de productos de marca propia de la competencia.
- Productos que no sean estrictamente medicinas. Ejemplo; pasta de dientes, pañales, shampoos, etc.

No igualamos:

- Ofertas en anuncios en los que el precio real de los artículos no puede determinarse.
- Precios de Internet.
- Precios de anuncios mal impresos de otros minoristas.
- Precios de liquidaciones o cierre del negocio.

Adicionalmente para comunicar que Botica Sudamericana cuenta con la mayor variedad de stock de productos se llevará a cabo la promoción “Lo tenemos”, que es un plan nuevo del mercado que si no se encuentra el producto en stock, se lo pedirá en ese momento al distribuidor, y cuando se lo posea se brindará un descuento adicional a la persona que lo pidió en primer lugar, que cuenta con las siguientes políticas:

Se adicionará el descuento adicional al producto cuando:*

- El producto debe encontrarse en circulación en el mercado.
- La persona que pidió el producto que no se encontraba en stock, debe ser la misma que venga a reclamar el descuento.
- Los productos que aplican a esta promoción deben ser estrictamente medicinas. Ejemplo: pastillas, jarabes, vacunas, etc.

No se adicionará el descuento adicional al producto cuando:*

- Productos de marca propia de la competencia.
- Productos que no sean estrictamente medicinas. Ejemplo; pasta de dientes, pañales, shampoos, etc.

Con estos planes de promoción se pretende comunicar las ventajas que tiene Botica Sudamericana sobre su competencia, que son principalmente la variedad de productos y el liderazgo en precios, puesto que son aspectos muy

importantes pero que pasan desapercibidos por las personas, en orden de atraer un mayor número de clientes y también para que las personas realicen investigación de precios por la empresa, ya que al momento de igualar precios se puede observar las diferentes negociaciones de los proveedores y se puede exigir los mismos precios a las distribuidoras.

5.1.2 Tiempo de duración

Ambos planes tendrán períodos de duración distinta debido a sus características, “Lo igualamos” será lanzado para Septiembre del 2014 y se la detendrá inmediatamente al final del mismo mes, esto para realizar cálculos de marketing y finanzas y ver si en realidad se consiguió atraer más clientes y aumentar las ventas; la finalización de la campaña también tiene como objetivo observar que realiza la competencia, cuáles son sus respuestas a esta estrategia, porque por ejemplo las cadenas de farmacias que son manejadas por las mismas empresas farmacéuticas podrían reaccionar bajando los precios de sus propios productos y afectando a los precios de la botica y ya no sería rentable igualar sus precios, por lo que se esperará a ver la reacción y lanzar de nuevo la promoción en los meses posteriores, aproximadamente en Noviembre del 2014, la idea es de mantenerla como promoción base todos los meses desde el 2015 y ya no discontinuarla, siempre y cuando todos los factores sean positivos.

Para el plan “Lo tenemos” el tiempo será desde el mes de Enero 2015 con plazo indefinido, puesto que no será necesario realizar pruebas de funcionamiento, porque es un plan que involucra las capacidades propias de la empresa, no dependiendo de cómo responda la competencia y es meramente cuestión de logística de inventarios.

Ambos planes son realizados con miras de celebrar el siglo de existencia de Botica Sudamericana y de ofrecer nuevas ventajas a sus potenciales clientes y a los de confianza.

5.1.3 Medios de comunicación a ser utilizados

Los medios a utilizarse son principalmente los escritos, mediante flyers, pancartas, banners y periódicos importantes de la ciudad y también un poco de publicidad en la radio, ya que la empresa no cuenta con un presupuesto para este tipo de publicidad y al ser la primera vez que se promociona tampoco cuenta con la experiencia de saberlo hacer de la mejor manera, tampoco cuenta con el capital necesario para contratar a terceros, por lo cual realizar esta publicidad en medios escritos es lo más barato para Botica Sudamericana y si se comete algún error no será una pérdida muy significativa.

La frase que se planea utilizar es “Si encuentra un precio más bajo en la competencia, acérquese a nuestros locales y nosotros LO IGUALAMOS”, ya que sólo escribir la frase “LO IGUALAMOS”, como lo hace Wal-mart, no sería muy entendible para el público, en un futuro si se la utilizará pero hasta crear la cultura se tendrá que utilizar toda la frase.

También en las publicidades se promocionará los cien años de la botica, diciendo que han sido cien años con la mayor variedad y los precios más bajos y que no existen planes de cambio.

Otras de las frases que podrían utilizarse a la campaña son:

“Estamos siempre comprometidos con brindarte los precios más bajos todos los días, así que si encuentras un precio más bajo en la competencia, díganoslo y nosotros LO IGUALAMOS.”

“Menor gasto, mejor salud.”

5.1.4 Target

- **Demográfico:** Multitarget, de la provincia de Tungurahua, no sólo de la ciudad de Ambato, porque existen personas que visitan de diferentes cantones de la provincia.

- **Psicográfico:** Hombres y mujeres que siempre buscan el mejor precio en sus compras, y además que desean encontrar todo en un mismo sitio, sin tener que visitar dos o tres farmacias para encontrar toda la receta.
- **Conceptual:** Personas encargadas de la salud y bienestar tanto de ellos como de la de su familia.

5.1.5 Cambio de conducta deseado

Las personas que compran en Botica Sudamericana saben que lo hacen ahí por la variedad de productos y marcas que ofrecen y por los precios que maneja frente a la competencia, pero la empresa nunca ha hecho promoción de estos puntos fuertes, por lo cual cuando la competencia saca promociones actuales y populares, algunos clientes que no conocen los beneficios de comprar en Botica Sudamericana cambian su lugar de compra, por lo tanto la falta de comunicación y fidelización con los clientes es un gran problema para la empresa, y lo que se busca mediante el plan de marketing es atraer nuevos clientes, principalmente personas jóvenes, y mantener a los actuales.

5.1.6 Posicionamiento

Es la primera botica o farmacia que llega a cumplir 100 años en la ciudad de Ambato, siempre manteniendo los precios más bajos del mercado y la mayor variedad de medicamentos.

a. Beneficios

- . **Funcional:** Ahorro de tiempo y dinero al comprar todo en un mismo lugar.
- . **Emocional:** Seguridad, confianza, tradición, salud e innovación.

b. Reason to Believe:

Acerca de cómo las empresas se pueden mantener en el mercado sin tener que ser grandes cadenas y que pueden ofrecer mejores precios.

c. Personalidad de la Marca:

Una marca presente en el tiempo y en la mente de las familias ambateñas.

5.1.7 Presupuesto

El presupuesto que manejará la empresa para el año 2015 para ambos planes de promoción es el siguiente:

Tabla No. 21: Presupuesto Botica Sudamericana para plan de promoción “Lo igualamos”

Material gráfico y escrito	Valor	Observación
Flyers 10 x 21 cm	\$220	Se realizarán 10.000 flyers full color.
Flyers 15 x 21 cm	\$200	Se realizarán 5.000 flyers full color.
Banners	\$81	Se realizarán 3 banners full color.
TOTAL	\$501	La empresa destinará \$501 para el material gráfico e impreso

Publicidad en periódicos	Valor	Observación
Diario La Hora		Todas las publicidades son en full color.
Portada 9.68 x 12.63 cm	\$420	La publicidad en la portada se realizará el primer día del año.
Páginas determinadas 14.56 x 12.63 cm	\$1,170	La publicidad para el resto de la primera semana de año y una mensual (18 publicidades) serán en páginas determinadas.
Diario El Heraldo		
Portada 9.68 x 12.63 cm	\$400	La publicidad en la portada se realizará el primer día del año.
Páginas determinadas 14.56 x 12.63 cm	\$990	La publicidad para el resto de la primera semana de año y una mensual (18 publicidades) serán en páginas determinadas.
TOTAL	\$2,980	La empresa destinará \$2.980 para el material gráfico e impreso

Publicidad en periódicos	Valor	Observación
Radio Centro		
Paquete primera semana 2015	\$90	El paquete semanal viene con 5 cuñas diarias de lunes a sábado en horario fijo.
Paquete mensual 2015	\$1,740	El paquete mensual viene con 5 cuñas diarias de lunes a sábado en horario fijo y se aplicará en los meses impares.
Radio Caracol		
Paquete primera semana 2015	\$80	El paquete semanal viene con 5 cuñas diarias de lunes a sábado en horario rotativo.
Paquete mensual 2015	\$1,650	El paquete mensual viene con 5 cuñas diarias de lunes a sábado en horario rotativo y se aplicará en los meses pares.
TOTAL	\$3,560	La empresa destinará \$3.560 para el material gráfico e impreso

PRESUPUESTO PLANES "LO IGUALAMOS" Y "LO TENEMOS" BOTICA SUDAMERICANA AÑO 2015		
	VALOR	OBSERVACIÓN
Material gráfico y escrito	\$501	Se incluyen flyers y banners, a ser utilizados dentro y fuera del local.
Publicidad en periódicos	\$2,980	Los periódicos a ser utilizados son La Hora y El Heraldito, en donde se realizarán anuncios toda la primera semana del 2015 y después una cada mes.
Publicidad en radios	\$3,560	Las radios a utilizarse son Radio Centro y Radio Caracol, en donde se realizarán anuncios toda la primera semana del 2015 y después se adquirirán paquetes promocionales mensuales.
Descuentos en ventas debido a la aplicación de las promociones	\$6,658	Se toma como referencia el año 2013 en donde los descuentos en ventas ascendieron a \$190.236 y se lo multiplica por el 3% que se estima será el valor que aumentará por el uso de las promociones por los clientes.
TOTAL	\$13,699	La empresa deberá destinar \$13.699 para el inicio de sus planes de promoción.

Fuente: Cotizaciones de las diferentes empresas para la publicidad

Elaborado por: Pablo Valladares

5.1.8 Expectativas financieras y comerciales

Botica Sudamericana espera una retribución positiva de parte del mercado con el lanzamiento de sus planes de promoción y los siguientes son datos estimados de lo que la empresa aspiraría conseguir:

Tabla No. 22: Expectativas financieras y comerciales Botica Sudamericana con plan de promoción “Lo igualamos”

ESTADO DE RESULTADOS BOTICA SUDAMERICANA AÑO 2015	Año 2012	Año 2015	Observación
Ingresos			
Ventas	\$1,576,772.00	\$1,734,449.20	Las ventas aumentaron en un 10% del año 2012.
Devoluciones en ventas	\$3,037.00	\$3,815.79	Las devoluciones en ventas se mantienen en el 0.22% de las ventas.
Descuentos en ventas	\$190,237.00	\$245,144.77	El descuento en ventas se mantiene en el 13.75% y se adiciona el valor presupuestado de \$6.658 por efectos de las promociones.
Total Ventas	\$1,383,498.00	\$1,485,488.65	Las ventas ascienden a un total de \$1'485.488.
Egresos			
Costos	\$1,121,311.00	\$1,199,802.77	Los costos aumentan en un 7% del año 2012.
Gastos	\$179,846.00	\$194,080.84	Los gastos aumentan en un 4% del año 2012 y se adiciona el gasto presupuestado de las promociones que asciende a \$7.041.
Total Costos y Gastos	\$1,301,157.00	\$1,393,883.61	Los costos y gastos dan un total de \$1'392.125.
Utilidad antes de impuestos	\$82,341.00	\$91,605.04	La utilidad incrementa en \$9.264 comparada con el año 2012.
Margen de rentabilidad	18.95%	19.23%	El margen de rentabilidad tiene un aumento de 0.28%.
Utilidad sobre ventas	5.95%	6.17%	El porcentaje de utilidad sobre las ventas incrementa en un 0.22%.

DATOS COMERCIALES		
BOTICA SUDAMERICANA AÑO 2015	Año 2012	Año 2015
Top of mind	26.43%	30.39%
Número de clientes	19154	22027
Promedio de edad	44.58	36.56
Convenios corporativos	22	30

Fuente: Pablo Valladares

Elaborado por: Pablo Valladares

Como se puede observar el aumento de \$9.264 en la utilidad no es extraordinariamente significativo, pero vale recalcar que es el primer año de la empresa realizando este tipo de promociones al público, lo que es importante es el aspecto comercial de los planes, ya que pretenden la consecución de mayor clientes, mayores convenios comerciales y disminuir la edad promedio de sus clientes, dándole visiones a futuro de seguir mejorando en todos los aspectos y crear ganancias significativas para la empresa.

5.1.9 Medición de la efectividad

Para medir si la campaña fue efectiva o no, se compararán las ventas de cada mes con las ventas de los mismos meses de los años anteriores, también se medirá cuantos nuevos clientes se ha conseguido atraer, se medirá el top of mind de las personas en lo que respecta a las farmacias de la ciudad de Ambato y se observará en cuales productos se es líder en el mercado en lo

que respecta a precio y se tomarán decisiones con respecto a la continuidad de la campaña.

5.2 PRECIO

El precio de los productos es el tema central de la propuesta del plan de promoción, puesto que si no se cuenta con el precio más bajo del mercado van a existir problemas y muchos reclamos de la gente, además se generarían demasiadas tareas de verificación de precios con la competencia, perdiendo tiempo de la empresa y del cliente, por lo cual una buena y clara negociación de precios con los proveedores es imprescindible para comenzar de manera correcta este plan.

Botica Sudamericana cuenta con la estrategia genérica de ser líder en precios, lo cual se pudo ver reflejado en las encuestas a clientes, que dieron el mayor puntaje a la empresa sobre su competencia, y también en los porcentajes de descuentos ofertados al público, siendo la empresa que ofrece la mayor cantidad de descuento sobre las demás.

En el siguiente cuadro se podrá ver reflejado lo expresado anteriormente utilizando dos indicadores: el precio relativo a mercado y el precio relativo a competidor.

$$\text{Precio relativo a mercado} = (\text{Precio del producto} - \text{Precio medio}) / \text{Precio medio}$$

$$\text{Precio relativo a competidor} = (\text{Precio de nuestro producto} - \text{Precio de competidor}) / \text{Precio de competidor}$$

Tabla No. 23: Precio relativo a mercado y a competidor

Farmacia	Precio (\$)	Precio a mercado	Precio a competidor
SUDAMERICANA	0.8625	-1.74%	0.00%
CRUZ AZUL NUEVA LUX	0.8658	-1.36%	-0.38%
CRUZ AZUL CENTRO	0.8679	-1.13%	-0.62%
SANA SANA JBV	0.8765	-0.14%	-1.60%
SANA SANA URBINA	0.8765	-0.14%	-1.60%
SANA SANA PISAYAMBO	0.8767	-0.12%	-1.62%
NAPOLIS	0.8849	0.81%	-2.53%
LAS ACACIAS	0.8871	1.06%	-2.77%
GUAYAQUIL	0.9019	2.75%	-4.37%
Precio medio	0.8778		

Fuente: Farmacias de Ambato

Elaborado por: Pablo Valladares

La columna de “PRECIO” fue realizada en base al porcentaje de descuento que otorgan las farmacias que se puede encontrar en la tabla N° 17, por ejemplo Botica Sudamericana otorga en promedio un descuento del 13.75% en sus productos, tomando un producto de precio de \$1, y concediéndole el descuento promedio tenemos el valor de \$0.8625.

La tabla indica que Botica Sudamericana cuenta con el menor precio frente a la media del mercado y además posee el menor precio frente a todos los competidores que le siguen.

Como se puede ver en la tabla N° 18 si existen productos en los cuales Botica Sudamericana cuenta con mayor precio, por lo cual se debe investigar qué clase de productos son y los proveedores del mismo para tratar de conseguir mejores precios o en el mínimo caso igualarlos.

Es importante recalcar que el plan de promoción “Lo Igualamos” sólo va a ser válido en los productos medicinales, pastillas, jarabes, ampollas, etc., debido a que la empresa también comercializa productos de consumo masivo que se los puede conseguir en diferentes lugares que no son necesariamente farmacias, como supermercados y tiendas de conveniencia, que debido a que no son parte directa del giro del negocio y no se venden en cantidades considerables, no se los puede negociar a un precio conveniente como el que poseerían estas empresas.

El precio es el aspecto fundamental en este tipo de negocio, es lo primero en que se fijan en los clientes y no se tiene precios competitivos la pérdida de los mismos es inevitable, por lo cual es necesario para Botica Sudamericana mantener el nivel de precios que maneja, puesto que la rentabilidad de los productos se mantendrá baja pero se verá compensada en el volumen de sus ventas y en la fidelidad de sus clientes.

5.3 PRODUCTO

Botica Sudamericana cuenta con 33 proveedores, dándole una ventaja especial sobre las demás farmacias, debido a que las farmacias en cadena cuentan con proveedores en ocasiones únicos, que es la de contar con un stock muy variado en donde se puede encontrar absolutamente todo, medicinas de marca tanto como genéricas, ofreciendo a su clientela diferentes opciones de compra que son muy apreciadas por el público. Además cuenta con la elaboración de medicamentos caseros que no se los puede encontrar en ninguna otra farmacia, no generan una gran cantidad de ingresos, pero son productos que se los mantienen por tradición y aún son demandados.

Botica Sudamericana deberá mejorar su control de existencias, puesto que el procedimiento utilizado no es eficiente, ya que en ocasiones no se sabe que un producto no se encuentra en stock hasta el momento de realizar una venta, por lo cual es necesario implementar un sistema de existencias de mínimos y máximos, para asegurar que la compra de mercadería se realiza justo en el momento que es necesario hacerla; este sistema también ayudaría en lo que concierne a los costos de bodega, porque ayudaría directamente a saber que productos no tienen rotación, evitando realizar la compra del producto ayudando a disminuir los costos generales. Por esta razón se decidió implementar el plan adicional de promoción “Lo tenemos” que involucra la falta de stock de un producto.

Se deberá mantener un control más estricto sobre los cambios de precios en los productos, porque como lo indican los indicadores de producto existen ocasiones

en que el margen de rentabilidad de un producto es negativo, no son numerosos los casos pero sin esta investigación no se pudieran realizar esos cambios y la empresa estaría perdiendo dinero.

Como se puede observar en la tabla N° 18, Botica Sudamericana cuenta con un promedio de 5.5% de productos que la competencia no posee, este es el principal atributo que posee la empresa en este campo y es también un aspecto clave en el plan de promoción, ya que mientras la gente siga encontrando todos los medicamentos que son enviados por sus doctores en sus recetas, las personas mantendrán la fidelidad con la empresa.

5.4 PLAZA

En este aspecto Botica Sudamericana tiene muchos puntos a considerar, puesto que fue una variable del marketing mix que no fue valorada correctamente, para realizar cambios que van de acuerdo a las necesidades del cliente.

Para comenzar Botica Sudamericana debe ampliar su negocio con uno o dos locales más en la ciudad de Ambato, para tener una mayor zona de cobertura y facilitar a sus clientes la obtención de sus medicamentos. En el presente la empresa cuenta con dos locales, la matriz ubicada en el centro de la ciudad y la sucursal ubicada en un sector principalmente residencial llamado Ficoa. Una locación en donde se planea instaurarse un nuevo local es el sector de Huachi Chico, en donde se encuentra el Mall de los Andes, ya que es un sector que se

encuentra en constante crecimiento, inclusive una de las principales cuentas de la empresa, el Municipio de Ambato, está mudando sus instalaciones para este sector; la única farmacia reconocida que se encuentra por este sector es Fybeca, que factura una cantidad significativa anualmente, ubicada dentro del centro comercial, por lo cual es necesario realizar un estudio de la creación de una nueva sucursal en este sector, para descubrir si la empresa está en orden de competir y revelar los costos de inversión en la misma, sabiendo que esta cuenta de clientes es muy importante y la empresa no se puede permitir perderla.

Otro aspecto fundamental en el cual se deben realizar cambios es en la infraestructura del local, en la empresa matriz todos los carteles y rótulos de la empresa se encuentran desgastados y fuera de época, dando una apariencia anticuada e inadvertida al local; en la sucursal los rótulos se encuentran de manera adecuada, pero el problema es la falta de organización en el espacio, puesto que se encuentra mal ocupado y distribuido. Se deben realizar estas mejoras para que exista una mejor imagen de la empresa y mayor comodidad por parte de los clientes.

El último aspecto a considerarse en el punto de plaza es la introducción del servicio a domicilio para su clientela, porque son muchos clientes que preferirían recibir los productos en la comodidad de su casa en vez de tener que realizar el viaje hacia los locales, como se pudo ver en el promedio de edad de la tabla N° 17, Botica Sudamericana cuenta con una clientela de edad mayor a la media del mercado, por lo cual un número considerable de clientes se sentirían gustosos de contar con el servicio a domicilio. No debe considerarse a la ligera esta

implementación, puesto que requiere de otros estudios relacionados como la zona de cobertura, costos que se incurrirían y la logística con productos delicados y refrigerados como las vacunas.

Botica Sudamericana tiene un gran camino por recorrer en este aspecto, pero es una empresa que cuenta con el capital y las ideas necesarias para realizar los cambios propuestos, para generar una mejor visión de marca y de satisfacción al cliente, también es importante que se manejen los mismos estándares de acuerdo a la promoción “Lo Igualamos” en ambos locales, ya que no pueden existir discrepancias de un local al otro, puesto que generarían situación incómodas y disgustosas para el cliente.

5.5 SERVICIO

Cuando se compete en un mercado donde los precios son muy competitivos el siguiente aspecto a consideración es el servicio que se otorga a los clientes y lamentablemente Botica Sudamericana no fue considerada dentro de las mejores farmacias en este campo.

Como se puede observar en la tabla N° 16, Botica Sudamericana se encuentra en el puesto número 6 de las 9 farmacias tomadas en consideración dentro de la investigación, el principal problema para los clientes en comparación con la competencia fueron: el tiempo de espera y las facilidades de pago, ya que si se

obtenían buenos resultados en estos puntos el resultado hubiera sido considerable. También es necesario señalar que los factores del servicio entre la tabla N° 16 y el gráfico N° 7 cambiaron, ya que en la matriz combo se consideraron aspectos claves para la gerencia y un limitado número de clientes, pero al realizar las encuestas a un mayor número sólo de usuarios llamaron más la atención unas que otras.

El tiempo de espera es un problema visible al momento de entrar en el local, ya que las personas deben realizar dos tipos de colas, una para realizar el pedido y otra para cancelarlo en caja, lo cual es incómodo y no permite un flujo adecuado dentro del local, esto es debido a la falta de confianza y empoderamiento a los dependientes, y esto también se ve reflejado en las demás farmacias independientes, que se manejan de la misma manera con dos tipos de colas, en cambio en las farmacias en cadena cada dependiente maneja su propia caja, dando menor tiempo de espera al cliente y evitando las largas colas. Es necesario dar el poder de cobro a cada uno de los empleados, porque en muchas ocasiones la gente abandona el local por ver a demasiada gente pensando que perderán su tiempo, para ello hay que elaborar en primer lugar una serie de normas y políticas que dictaminen multas y castigos por faltantes de caja, como también metas y recompensas para aquellos que no cometen errores, para que las personas se sientan motivadas por un trabajo bien hecho y quieren alcanzarlo siempre.

El segundo principal problema en el servicio según las personas son las facilidades de pago, en este punto más es un problema de comunicación que el de no contar con todas las formas de pago posibles, ya que se cuenta con el servicio

para tarjetas de crédito, se aceptan cheques e inclusive existen los créditos personales, pero lo que no existe es una identificación clara de todos estos aspectos, por ejemplo la máquina para las tarjetas de crédito se encuentra en un lugar no visible para el cliente y no todas las personas dentro de los empleados saben cómo manejarla. Lo mismo sucede con los créditos personales, las personas no saben de su existencia hasta que los dependientes se lo dicen, por obvias razones solo ciertas personas que han sido clientes por muchos años o tienen promedios de compra muy altos tienen acceso a ellas, pero al no saber de su existencia en ocasiones por no contar con el efectivo en ese momento deciden no comprar y luego lo realizan en otro establecimiento.

El servicio de un dependiente de farmacia conlleva muchas responsabilidades, ya que la persona debe saber para qué sirven los productos, las dosis y horarios en la que se deben tomar los medicamentos, por lo cual Botica Sudamericana cuenta con personas que tienen años de experiencia en el campo y se encuentran informados de los cambios en las composiciones y en la eliminación de productos del mercado, y también de que productos son de venta libre al público y cuales requieren de receta médica según las estipulaciones del Ministerio de Salud.

En lo que respecta al plan de promoción “Lo Igualamos” los empleados deberán estar al tanto de todo lo que concierne con el tema, principalmente con las políticas de precio y producto y la comunicación del tiempo de vigencia, para que las personas obtengan más información personalizada a la de un afiche o spot comercial.

El servicio es un aspecto que como todos los demás puntos necesita ser comunicado al cliente, para que este sepa lo que está ganando al realizar sus compras en el local, por esto es elemental colocar la información en lugares visibles para las personas y mantener a los empleados al día en todos los conocimientos necesarios para ser un dependiente de farmacia.

5.6 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES MARKETING MIX

A continuación se presenta una tabla en la cual se establecen las actividades a realizarse, las fechas tentativas de implementación, recursos a utilizarse, personas participantes e indicadores a los que hacen referencia cada componente del Marketing Mix:

Tabla No. 24: Cronograma de actividades Marketing Mix

MARKETING MIX	ACTIVIDADES	FECHA TENTATIVA	RECURSOS FINANCIEROS	PERSONAS PARTICIPANTES	PRINCIPALES INDICADORES
PROMOCIÓN	PLAN "LO IGUALAMOS"	SEPTIEMBRE 2014	\$13,699	GERENCIA, DEPARTAMENTO DE MKT Y PERSONAL DE VENTAS	Rentabilidad, eficiencia y eficacia del área de Mkt
					Satisfacción e insatisfacción de clientes
	PLAN "LO TENEMOS"	ENERO 2015			Tasa de adquisición de clientes y churn rate
					Total de ventas, ventas promedios diaria, semanal y mensual
					Índice de atracción y de compra
					Ventas, costos y gastos y utilidades con promociones
PRECIO	INVESTIGACIÓN DE PRECIOS EN EL MERCADO	CADA 2 MESES	POR DEFINIR	GERENCIA, DEPARTAMENTO DE MKT Y DEPARTAMENTO FINANCIERO	Precio relativo a mercado y a competidor
					Cuota de mercado en un segmento
					Margen de rentabilidad
	NEGOCIACIÓN CON PROVEEDORES	TODO EL TIEMPO	SIN COSTO		Punto de equilibrio mensual y anual
					Porcentaje de descuento
					Costos mensuales y costos por pedido
					Principales proveedores
PRODUCTO	SOFTWARE DE INVENTARIOS	ENERO 2014	\$4,000	GERENCIA Y CONTROL DE INVENTARIOS	Ventas no realizadas por no contar con un producto en stock
					Margen de rentabilidad
					Porcentaje devoluciones
					Venta promedio por factura
					Productos con margen de rentabilidad negativo
					Productos sin rotación

PLAZA	SUCURSAL NUEVA	ABRIL 2014	\$18,000	GERENCIA, DEPARTAMENTO DE MKT, DEPARTAMENTO FINANCIERO Y DE LOGÍSTICA	Promedio de adquisición de clientes
	CAMBIOS EN LAS INSTALACIONES MATRIZ Y SUCURSAL	DICIEMBRE 2013	\$2,500		Utilidad de un punto de venta
	SERVICIO A DOMICILIO	JUNIO 2014	POR DEFINIR		Ventas, costos y gastos de un punto de venta
SERVICIO	APERTURA DE NUEVAS CAJAS	DICIEMBRE 2013	\$300	GERENCIA, DEPARTAMENTO DE MKT Y PERSONAL DE VENTAS	Índice de atracción y de compra
	FACILIDADES DE PAGO	DICIEMBRE 2013	\$150		Ventas por factura y promedios diarios, mensuales y anuales
	CAPACITACIONES AL PERSONAL DE VENTAS	DICIEMBRE 2013	\$600		Total de ventas
					Tasa de adquisición, tasa de retención de clientes y churn rate
					Tasa de adquisición de clientes
					Satisfacción e insatisfacción de clientes

Fuente: Farmacias de Ambato

Elaborado por: Pablo Valladares

Este cronograma de actividades se lo realizó utilizando los puntos previamente establecidos, las fechas de implementación y los recursos financieros son meramente tentativos, excepto el de promoción, ya que es necesaria más información para poder otorgar números exactos y verdaderos.

Botica Sudamericana ha realizado durante su gestión de casi cien años un trabajo excepcional, manteniendo la confianza de los clientes y generando un nombre, una marca reconocida en la ciudad de Ambato, el único problema fue que no cumplió con una adaptación a los cambios del mercado y del tiempo, por lo tanto si la empresa realiza los cambios propuestos en esta investigación es probable que logré mejorar su gestión empresarial adaptándose de una manera más ideal al mercado en el que se encuentra.

CAPÍTULO VI

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES

- El plan de promoción propuesto sería una muy buena manera de comenzar un nuevo siglo de trabajo para Botica Sudamericana, puesto que es una opción que cuenta con muchos beneficios para la empresa, tanto financieros como comerciales, y ayudaría a la empresa a encarar la competencia agresiva de las demás farmacias, utilizando recursos que nunca antes los había utilizado, porque una empresa no puede utilizar métodos del ayer para encarar el presente.
- Los indicadores de gestión de Marketing son de gran relevancia para la medición y consumación de objetivos de Botica Sudamericana, ya que son herramientas que ayudarán al mejor manejo de recursos, humanos y financieros, posibilitando el aumento de la eficiencia y eficacia del negocio.
- Botica Sudamericana necesita introducir en su empresa un departamento de Marketing, ya que cuenta con todas las características óptimas para una empresa en este mercado, pero no posee los instrumentos adecuados para la comunicación de ellos hacia el público y es indispensable informar las buenas

prácticas que se realizan, puesto que si la propia empresa no lo hace nadie lo hará por ella.

- Resulta imprescindible realizar cambios en la administración de Botica Sudamericana, ya que como se pudo observar por esta investigación las mayores debilidades se encuentran dentro de la empresa, el entorno del mercado también se ha vuelto más complicado, pero si la empresa logra manejarse de una mejor manera podrá enfrentar los cambios de manera adecuada y a tiempo.
- Botica Sudamericana cuenta con una gran base de clientes, estos se los ha ganado por su años de tradición y experiencia en el mercado, la empresa precisa encontrar la manera de fidelizarlos y atraer una mayor cantidad de clientes nuevos, ya que los clientes más frecuentes cuentan con un promedio de edad mayor a la de los demás clientes de otras farmacias.
- La negociación con los proveedores llega a ser un punto significativo para la subsistencia de la empresa, debido a que ciertos proveedores cuentan con sus propias farmacias, Botica Sudamericana debe mantener sus precios acorde al resto del mercado o como se pudo observar en la investigación con un menor precio, ya que al ser tan competitivo el mercado, la más mínima diferencia puede resultar en la ganancia o pérdida de clientes.
- El mercado farmacéutico se encuentra copado por las principales cadenas de farmacias, por lo cual es muy importante destacar a las farmacias

independientes que se mantienen en la lucha, Botica Sudamericana es una de ellas, y se encuentra a punto de cumplir 100 años en el negocio, siendo un ejemplo de perseverancia y trabajo duro para el resto de farmacias.

- Botica Sudamericana muestra un crecimiento notable en los últimos años de funcionamiento, y éstos fueron realizados trabajando sin Marketing, lo que indica que la empresa tiene mucho espacio en el cual puede trabajar y desarrollarse para fortificar su nombre en la ciudad de Ambato con posibilidades de crecer provincial y nacionalmente.

6.2 RECOMENDACIONES

- Botica Sudamericana necesita considerar al Marketing como una inversión en vez de un gasto, ya que la primera impresión es esa, además de ser una pérdida principalmente de tiempo, lo cual es muy equivocado, puesto que el Marketing es un recurso indispensable en la administración de cualquier negocio y quien no lo utiliza se verá relegado de la competencia.
- La implementación de promociones es esencial para el negocio, por lo que no existen abismales diferencias en los modelos de negocios, las promociones son las que diferencian a una empresa de otra, pero no debe dejarse de lado a los demás componentes que intervienen en el manejo del negocio, ya que son aspectos complementarios y no suplementarios.

- La utilización de indicadores debe ser implementada lo más pronto posible, ya que son valores que permitirán la corrección y mejora de ciertos aspectos que no reciben la atención necesaria por parte de la administración y que son necesarios para la mejor dirección y conducción de la empresa.
- La empresa debe mantener su ideología que la ha mantenido en el mercado por tanto tiempo, pero irse adecuando a la época en la que se encuentra, para sobrevivir en un mercado la adaptación al cambio es primordial para cualquier empresa.
- La apertura de un nuevo local y del servicio a domicilio es inminente, debido al crecimiento de la ciudad y de la competencia, puesto que ya son aspectos esperados y apreciados por el público, obviamente se deben realizar después de que existan los recursos financieros y logísticos por parte de Botica Sudamericana.
- El servicio al cliente es un punto a tener en cuenta al momento de calificación del personal, para su mejora se deben dar capacitaciones a los dependientes asegurando su profesionalismo y capacidad personal.
- Botica Sudamericana cuenta con puntos fuertes y débiles, deberá concentrarse en la mejora de ambos, ya que en ocasiones los fuertes pueden opacar el riesgo de los débiles, así que la empresa debe enfocarse en la mejora continua de todo su funcionamiento conjunto para mantenerse como líder del mercado.

- La empresa precisa establecer objetivos y metas claras para su desenvolvimiento en el mercado, ya que se ha mantenido muy bien durante los años, pero el desconocimiento de la dirección y rumbo de la empresa no ha permitido apuntarla a un crecimiento más pronunciado que sin lugar a dudas pudo haber obtenido.
- El empoderamiento es un aspecto que debe ser aplicado a Botica Sudamericana, puesto que el mando se encuentra centralizado, al otorgar y relevar a los empleados más responsabilidades se sentirán más involucrados con la empresa y rendirán de una mejor manera, claramente esto debe ser monitoreado y controlado por la administración.

BIBLIOGRAFÍA

Libros

- DOMINGUEZ, A., & MUÑOZ, G. (2010). *Métricas del Marketing*. España: ESIC.
- KOTLER, P., & ARMSTRONG, G. (2007). *Marketing versión para Latinoamérica* (Décimoprimer ed.). México: Pearson.
- PEREGO, L. (2003). *Competitividad a partir de los Agrupamientos Industriales, Un Modelo Integrado y Replicable de Clusters Productivos*. Argentina.
- M. PORTER (2009). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. España: Pirámide.
- TELLIS, G. (2011). *Mezcla Promocional*. México: Pearson.
- VICENTE, M. (2009). *Marketing y competitividad. Nuevos enfoques para nuevas realidades*. Argentina: Prentice-Hall.

Revistas

- COMITÉ DE TURISMO DE TUNGURAHUA. (2012) *Plano turístico de Ambato*.
- DECISIÓN EMPRESARIAL.(2010) *Wal-mart: La historia de un líder*. Edición n° 39.
- SEMANA, DIARIO EXPRESO. (2012).
<http://www.semana.ec/ediciones/2012/04/29/actualidad/actualidad/la-gran-batalla-de-las-farmacenticas/>. *La Gran Batalla de las Farmacéuticas*. Edición: Domingo 29 de Abril del 2012.

Internet

- CONTRERAS, J. (2006). <http://www.josecontreras.net/direstr/cap57d.htm>, *La Matriz EFI*.
- FUNDACIÓN WIKIMEDIA. (2013) http://es.wikipedia.org/wiki/Ambato#cite_ref-8. *Ambato*.

SUÁREZ, E., & ALTAHONA, T. (2009).

http://www.udi.edu.co/paginas/investigacion/isbn/porter/planeacion_mipymes.pdf,
Planeación Estratégica en las MIPYMES.

THOMPSON, I. (2012). <http://www.promonegocios.net/distribucion/definicion-distribucion.html> ***Definición de distribución.***

WALMART ARGENTINA S.R.L. (2013).

http://www.walmart.com.ar/institucional/walmart_en_el_mundo.php. ***Wal-mart en el mundo.***

WALMART STORES INC. (2013) <http://corporativo.walmart.com/5hl/garantía-de-igualación-de-precios>. ***Nuestra garantía de igualación de precios.***

WANDT, J. (2013) <http://www.e-conomic.es/programa/glosario/definicion-proveedor>,
Definición de proveedor. España.