

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**"ANÁLISIS COMPETITIVO DEL MERCADO DE MICROFARMACIAS DE MEDICINA ÉTICA DEL
MUNICIPIO DE ZACAPA. "**

TESIS DE GRADO

BRENDA AZUCENA SALGUERO LIMA

CARNET 21606-04

ZACAPA, MAYO DE 2018
CAMPUS "SAN LUIS GONZAGA, S. J" DE ZACAPA

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**"ANÁLISIS COMPETITIVO DEL MERCADO DE MICROFARMACIAS DE MEDICINA ÉTICA DEL
MUNICIPIO DE ZACAPA. "**

TESIS DE GRADO

**TRABAJO PRESENTADO AL CONSEJO DE LA FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**

POR

BRENDA AZUCENA SALGUERO LIMA

PREVIO A CONFERÍRSELE

EL TÍTULO DE ADMINISTRADORA DE EMPRESAS EN EL GRADO ACADÉMICO DE LICENCIADA

ZACAPA, MAYO DE 2018

CAMPUS "SAN LUIS GONZAGA, S. J" DE ZACAPA

AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR

RECTOR: P. MARCO TULIO MARTINEZ SALAZAR, S. J.
VICERRECTORA ACADÉMICA: DRA. MARTA LUCRECIA MÉNDEZ GONZÁLEZ DE PENEDO
VICERRECTOR DE INVESTIGACIÓN Y PROYECCIÓN: ING. JOSÉ JUVENTINO GÁLVEZ RUANO
VICERRECTOR DE INTEGRACIÓN UNIVERSITARIA: P. JULIO ENRIQUE MOREIRA CHAVARRÍA, S. J.
VICERRECTOR ADMINISTRATIVO: LIC. ARIEL RIVERA IRÍAS
SECRETARIA GENERAL: LIC. FABIOLA DE LA LUZ PADILLA BELTRANENA DE LORENZANA

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

DECANA: DRA. MARTHA ROMELIA PÉREZ CONTRERAS DE CHEN
VICEDECANO: DR. GUILLERMO OSVALDO DÍAZ CASTELLANOS
SECRETARIA: MGTR. CLAUDIA ANABELL CAMPOSANO CARTAGENA

NOMBRE DEL ASESOR DE TRABAJO DE GRADUACIÓN
MGTR. ROBERTO DE PAZ PAREDES

TERNA QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN

LIC. EDWIN FILIBERTO COY CORDÓN
LIC. HEIDY MARIELA ZELIDETH HICHOS POSADAS DE AVILA
LIC. SONIA CONSUELO PALMA MEJIA DE VARGAS

Zacapa, 15 de Junio del 2017

Consejo de Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Universidad Rafael Landívar
Ciudad de Guatemala

Honorables Miembros del Consejo:

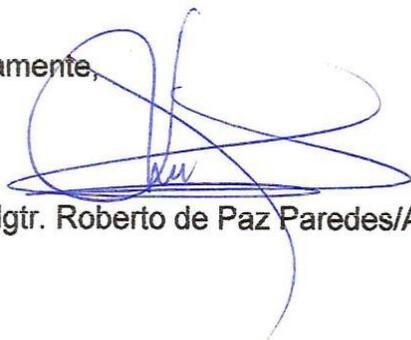
Me es grato dirigirme a ustedes en relación al nombramiento que se me hiciera para asesorar a la estudiante **Brenda Azucena Salguero Lima**, con carné 21606-04, en la elaboración de su tesis titulada: **Análisis competitivo del mercado de microfarmacias de Medicina Ética del municipio de Zacapa**; el cual es requisito previo a optar al Título de Administradora de Empresas en el Grado Académico de Licenciada.

Al respecto les informo que el trabajo de investigación ha sido completado exitosamente, el que por su contenido técnico y científico, así como el proceso metodológico utilizado, representa un valioso aporte para su aplicación en otras empresas locales y nacionales en búsqueda de la excelencia. Es importante manifestarles la importancia que este tema representa en el desarrollo microempresarial local en la consolidación de mercados más competitivos.

Por las razones anteriores y las justificaciones propias de la investigación, recomiendo su aprobación respectiva.

Esperando del Honorable Consejo las consideraciones del caso, aprovecho la oportunidad para reiterarle mis muestras de más sincera estima.

Atentamente,

A handwritten signature in blue ink, consisting of several overlapping loops and a horizontal line at the bottom, positioned above the typed name.

Ing. Mgtr. Roberto de Paz Paredes/Asesor



Universidad
Rafael Landívar
Tradición Jesuita en Guatemala

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
No. 01445-2018

Orden de Impresión

De acuerdo a la aprobación de la Evaluación del Trabajo de Graduación en la variante Tesis de Grado de la estudiante BRENDA AZUCENA SALGUERO LIMA, Carnet 21606-04 en la carrera LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, del Campus de Zacapa, que consta en el Acta No. 01204-2018 de fecha 8 de marzo de 2018, se autoriza la impresión digital del trabajo titulado:

"ANÁLISIS COMPETITIVO DEL MERCADO DE MICROFARMACIAS DE MEDICINA ÉTICA DEL MUNICIPIO DE ZACAPA. "

Previo a conferírsele el título de ADMINISTRADORA DE EMPRESAS en el grado académico de LICENCIADA.

Dado en la ciudad de Guatemala de la Asunción, a los 14 días del mes de mayo del año 2018.


MGTR. CLAUDIA ANABEL CAMPOSANO CARTAGENA, SECRETARIA
CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
Universidad Rafael Landívar

ACTO QUE DEDICO

A Dios: Quien me da la fortaleza necesaria para afrontar y superar mis problemas. Gracias por cada bendición en mi vida, por darme valor, amor, sabiduría y la fe necesaria para entender que sus tiempos son perfectos. Dios dame siempre fortaleza para luchar y humildad para cada triunfo.

A la Virgen Santísima: Quien siempre responde a mis oraciones y me llena de amor y esperanza. Gracias por tu protección hacia mí y toda mi familia.

Mis padres: Arnoldo Salguero y Salguero y Herlinda Lima de Salguero. Gracias por ese amor incondicional, por guiar mis pasos por el buen camino, por hacer nuestro hogar especial, lleno de mucho amor; por cada sacrificio, por educarme, por darme los mejores consejos y enseñarme a volar; sé que nada de lo que ahora soy lo hubiera logrado sin su apoyo. Mi amor, respeto, admiración y agradecimiento siempre será a ustedes. Me siento afortunada y orgullosa de tenerlos como padres. Los amo.

A mi Esposo: Axel Manrique Calderón Palma. Gracias por motivarme a continuar y no darme por vencida; por tu apoyo, comprensión, motivación y amor; por ser un excelente padre y buen esposo. Dios me bendijo con una linda familia, espero que el siga bendiciendo nuestras vidas y nos permita estar juntos siempre. Te amo.

A mi hijo Sebastián Alejandro: Eres lo mejor que ha llegado a mi vida, desde el primer momento que te vi di gracias a Dios por premiarme con ese muñeco, eres mi príncipe. Gracias por tu amor y por llenar de alegría mis días con tus ocurrencias, eres el motor que me impulsa a luchar cada día, para ser la mejor madre y espero ser tu ejemplo. Eres mi amor incondicional.

A mis hermanos (as): Luis, Sergio, Mayra y Prisma. Gracias por ser tan especiales, por todo su apoyo y por estar allí en las buenas y malas, porque me aceptan y comprenden. A pesar que con algunos nos separa la distancia siempre nos une algo más importante y es el amor. Agradezco especialmente a Prisma, mi niña, quien ha crecido y tengo el privilegio de verla

culminar conmigo esta etapa, por acompañarme y apoyarme en cada proceso, para poder culminar esta etapa.

A mis sobrinos (as): Diego y Valentina. Angelitos que con su cariño, amor y berrinches, han llenado mi casa de amor y se han convertido en los hermanitos de mi hijo. Los amo mis niños.

Sophia y Matheo. Angelitos que a pesar de no tenerlos cerca, siempre los tengo en mi corazón. Que Diosito los bendiga siempre.

A mis abuelitas:

Fidela Salguero (Q.E.P.D). Un angelito que tengo en el cielo, que me enseñó a nunca darme por vencida y fue mi ejemplo de lucha.

María Munguía. Gracias por su alegría, cariño, por ser ejemplo que no debemos temer y que la fe mueve montañas.

AGRADECIMIENTO

Al Ing. Mgtr. Roberto de Paz Paredes: Gracias por confiar en mí, por el apoyo y por compartir sus conocimientos y por los valiosos aportes para que lograra ahora presentar este documento.

A mis Amigos (as): En especial a Brenda Hernández. Gracias por su cariño, por ese apoyo inmenso, por sus consejos y nunca dejarme sola; y por haberme enseñado que la amistad cuando es verdadera siempre prevalece.

A Sara Ramírez e Ingrid Hausinguer. Por su apoyo, cariño y por todas esas palabras positivas para motivarme a nunca darme por vencida.

A Hilda, Cilda, Bety y Juan. Gracias por viajar conmigo en este largo camino de estudio y enseñarme que los verdaderos amigos, se conocen en los momentos más difíciles; siempre he tenido el privilegio de tenerlos cerca. Los aprecio y espero que esta amistad se mantenga siempre.

A mis compañeros de estudio: Gracias a todos por acompañarme en esos momentos únicos e inolvidables, siempre les recuerdo con mucho cariño.

ÍNDICE

CONTENIDO	PÁGINA
RESUMEN EJECUTIVO.....	i
INTRODUCCIÓN.....	1
1. MARCO DE REFERENCIA.....	3
1.1 Marco contextual.....	3
1.1.1 Estudios previos.....	3
1.1.2 Situación actual del departamento de Zacapa.....	5
a) Departamento de Zacapa.....	5
b) Industria farmaceutica.....	7
c) Farmacia.....	8
d) Farmacias en Guatemala.....	9
e) Farmacias de medicina ética en Zacapa.....	19
1.2 Marco teórico.....	21
1.2.1 Competitividad.....	21
1.2.2 Estrategia.....	22
1.2.3 Estrategia competitiva.....	23
1.2.4 Ventaja competitiva.....	27
1.2.5 Fuerzas Competitivas.....	32
1.2.5.1 Rivalidad entre competidores existentes.....	33
1.2.5.2 Amenaza o riesgo de nuevos competidores.....	35
1.2.5.3 Amenaza de productos sustitutos.....	40
1.2.5.4 Poder de negociación con los proveedores.....	41
1.2.5.5 Poder de negociación con los clientes.....	42

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....44

2.1 Objetivos de la investigación.....46

 2.1.1 Objetivo general.....46

 2.1.2 Objetivos específicos.....46

2.2 Elemento de estudio.....46

 a) Definición conceptual.....46

 b) Definición operacional.....47

 c) Indicadores.....47

2.3 Alcances y limitaciones.....47

2.4 Aportes.....48

3. MÉTODO49

3.1 Sujetos50

 3.1.1 Sujeto 1: Propietarios y/o administradores..... 50

 3.1.2 Sujeto 2: Clientes 50

 3.1.3 Sujeto 3: Proveedores..... 51

3.2 Población y muestra..... 51

 3.2.1 Sujeto 1: Propietarios y/o administradores..... 51

 3.2.2 Sujeto 2: Clientes..... 51

 3.2.3 Sujeto 3: Proveedores..... 56

3.3 Instrumentos.....56

 3.3.1 Cuestionario a propietarios y/o administradores de farmacias locales.....56

 3.3.2 Entrevista administradores y/o gerentes de cadenas de farmacias 56

 3.3.3 Cuestionario clientes56

 3.3.4 Guía de entrevista dirigida a proveedores57

3.4 Procedimiento.....57

3.5 Metodología.....58

4. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS.....	59
4.1 Respuestas de los propietarios y/o administradores de farmacias locales de medicina ética.....	59
4.2 Respuestas de los gerente y/o administradores de cadenas de farmacias.....	74
4.3 Respuestas de los clientes de las microfarmacias de medicina ética.....	77
4.4 Respuestas de los proveedores de venta de medicina ética.....	90
5. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	94
6. CONCLUSIONES.....	98
7. RECOMENDACIONES.....	101
8. BIBLIOGRAFÍA.....	103
9. ANEXOS.....	110
Anexo # 1. Cuestionario a propietarios y/o administradores de farmacias locales de medicina ética	110
Anexo # 2. Entrevista dirigida a gerentes y/o administradores de cadena de farmacias.....	118
Anexo # 3. Cuestionario dirigido a clientes de microfarmacias.....	121
Anexo # 4. Guía de entrevista a proveedores.....	126
Anexo # 5. Guía práctica sobre la aplicación de estrategias competitivas para lograr ventajas competitivas.....	127

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA No.	PÁGINA
1. Clasificación de las empresas.....	11
2. Farmacias locales.....	19
3. Cadenas de farmacias.....	20
4. Fuentes comunes de la venta competitiva.....	29
5. Farmacias locales en el municipio de Zacapa.....	49
6. Sucursales de cadenas de farmacias en el municipio de Zacapa.....	50
7. Clientes de las farmacias locales en el municipio de Zacapa.....	52
8. Sucursales de cadenas de farmacias en el municipio de Zacapa.....	53
9. Estratificación de clientes de las microfarmacias de venta de medicina ética en el municipio de Zacapa.....	55
10. Existencia de rivalidad entre farmacias.....	59
11. Factores que influyen en la rivalidad de farmacias.....	60
12. Factores que hacen la diferencia en los medicamentos que venden en las farmacias.....	61
13. Obstáculos para iniciar el negocio de farmacia.....	62
14. Obtención del capital para apertura de la farmacia.....	63
15. Afectación de las farmacias por el ingreso de competidores.....	64
16. Políticas o restricciones gubernamentales que limitan el ingreso.....	64
17. Fijación de precios en las farmacias.....	65
18. Cantidad de proveedores que distribuyen los medicamentos éticos.....	66
19. Condiciones para comprarle a otro proveedor.....	67
20. Influencia del volumen de compra en el poder de negociación.....	68
21. Influencia de la frecuencia de compra en el poder de negociación.....	68
22. Beneficios que obtienen de los proveedores.....	69
23. Cantidad de tiempo que otorgan crédito los proveedores.....	70
24. Medio de pago que utilizan.....	70
25. Lealtad de los clientes hacia la medicina que buscan.....	71
26. Atributos de lealtad a una marca de medicamentos.....	72
27. Beneficios que reciben los clientes.....	72

28. Servicios que ofrecen las farmacias.....	73
29. Matriz de sentido. Respuestas de gerentes y/o administradores de cadenas de farmacias.....	74
30. Estado civil de los clientes.....	77
31. Ingreso mensual de los clientes.....	78
32. Ocupación de los clientes.....	79
33. Preferencia de compra en cadenas de farmacias.....	80
34. Preferencia de compra en farmacias locales.....	81
35. Factores que influyen para ser fieles a una marca.....	86
36. Servicios que le ofrecen cuando adquiere un medicamento.....	88
37. Matriz de sentido Respuestas de proveedores de venta de medicina ética.....	90

ÍNDICE DE GRÁFICAS

GRÁFICA No.	PÁGINA
1. Las cinco fuerzas competitivas que determinan la rentabilidad de una industria.....	33
2. Edad de los clientes.....	78
3. Visita la misma farmacia.....	82
4. Que hace cuando no encuentra el medicamento que busca.....	82
5. Qué tipo de medicina consume.....	83
6. Por qué sustituye las medicinas éticas.....	84
7. Lealtad hacia la medicina.....	85
8. Beneficios que recibe al adquirir sus compras.....	87

RESUMEN EJECUTIVO

Este trabajo de investigación presentado a continuación identifica la intervención de las fuerzas competitivas en las microfarmacias de venta de medicina ética en el municipio de Zacapa, específicamente a las farmacias locales y cadenas de farmacias quienes venden medicamentos éticos. Para realizar el análisis se utilizó el modelo de las cinco fuerzas competitivas externas desarrollado por el gurú de la competitividad Michael Porter, este modelo argumenta que la competitividad de las empresas en un sector depende de las 5 fuerzas, las cuales son: rivalidad entre competidores existentes, amenaza de nuevos entrantes, amenaza de productos sustitutos, poder de negociación de los proveedores y poder de negociación de los clientes.

La información fue recopilada a través de un cuestionario dirigido a los propietarios y/o administradores de farmacias locales de venta de medicina ética objeto de estudio, así mismo a través del mismo instrumento se recopiló la información de los clientes quienes son los que consumen los medicamentos, se realizaron entrevistas con los gerentes y/o administradores de las sucursales de cadenas de farmacias y con 5 proveedores quienes según información de los farmacéuticos son quienes surten la mayor parte de medicamentos a las farmacias en el municipio.

Para lo anterior se elaboraron tablas y gráficas, se desarrolló el análisis y discusión de resultados emitiendo conclusiones y planteando recomendaciones que puedan ayudar a comprender el grado de competencia dentro de las farmacias y, por lo tanto, un mejor análisis de su entorno y una mejor identificación de sus oportunidades y amenazas para crear sus ventajas competitivas.

El trabajo de campo permitió concluir que el sector farmacéutico presenta algunos problemas para permanecer en el mercado; debido al ingreso periódico de nuevas farmacias y que no existe lealtad por parte de los consumidores a una farmacia específica pues cuando no encuentran el medicamento que buscan van a otra, los clientes además recurren al uso de medicina natural, genérica sin marca y popular por desconocimiento o por el precio que es

más bajo y dejan de lado la medicina ética, lo que provoca una disminución en las ventas de las farmacias de venta de medicamentos éticos.

Se concluyó además que en el poder de negociación de los propietarios y/o administradores locales con los proveedores se da de la siguiente manera, quienes tienen la posibilidad de comprar medicamentos al por mayor reciben beneficios, como: descuentos especiales sobre compras y un tiempo de crédito de hasta tres meses, esto les permite ofrecer mejores precios y mayor variedad de productos, mientras que las cadenas nacionales son abastecidas desde la farmacia central.

Como parte de las recomendaciones de este trabajo se considera importante que el sector farmacéutico implemente un servicio de atención al cliente por medio de: buzón de quejas o sugerencias, o encuestas personalizadas que les permitan a los farmacéuticos cumplir con las expectativas del cliente; además, capacitar al personal en temas como: atención al cliente, calidad de servicio y dar un seguimiento postventa a través de llamadas telefónicas para conocer la satisfacción recibida, con el fin de asegurar la confianza de los consumidores y la lealtad al establecimiento, también es importante que las microfarmacias realicen un sistema donde puedan obtener una base de datos que les permita identificar la frecuencia de compra del cliente y así poder incentivarlos a través de: regalos, tarjetas de descuento, membresía, etc., con el fin de estimular la preferencia a la farmacia.

Para limitar la entrada de nuevos competidores en el sector farmacéutico de venta de medicina ética en el municipio de Zacapa es necesario que los competidores actuales mantengan e innoven constantemente ventajas competitivas como las propuestas en las recomendaciones que les permitan ser líderes en el mercado y alcanzar sus objetivos y metas propuestas.

INTRODUCCION

El presente trabajo de investigación bajo el título: “Análisis competitivo del mercado de microfarmacias de medicina ética del municipio de Zacapa”, tuvo como objetivo general investigar como intervienen las fuerzas competitivas en el mercado de microfarmacias de medicina ética, en el municipio de Zacapa, a través del modelo de las fuerzas competitivas del mercado desarrolladas por Michael Porter: rivalidad entre competidores existentes, amenaza o riesgo de nuevos competidores, amenaza de productos o servicios sustitutos, poder de negociación de los proveedores y poder de negociación de los clientes; tomados como indicadores.

La actividad principal de las farmacias es la venta de medicamentos éticos, además ofrecen medicamentos genéricos sin marca, populares, productos de cuidado personal y belleza. Las microfarmacias tomadas en cuenta, están ubicadas en el área urbana del municipio de Zacapa y se dividen en: farmacias locales quienes contratan mano de obra local y familiar, son administradas por el propietario y/o administradores y cadenas de farmacias quienes pertenecen a una cadena nacional son dirigidas por la central y tienen en cada una a un administrador que se encarga de realizar las ventas.

En la investigación se determinó que las empresas tienen dificultades para operar, esto se debe a la falta de conocimientos sobre la utilización y aplicación de estrategias competitivas que les permitan permanecer dentro del mercado, haciendo énfasis en que todas utilizan la misma estrategia entre ellas, la competencia en precios, diversidad de marcas, entre otros; el uso de estas genera mayor competitividad, lo cual representa un reto para el logro de los objetivos propuestos.

Con relación a la amenaza de productos sustitutos se concluyó que los clientes eventualmente sustituyen la medicina ética por genérica sin marca, popular y natural, debido al precio y desconocimiento.

Con respecto a la fidelización de los clientes, se determinó que en este tipo de productos no existe fidelidad hacia una farmacia; dado que son productos de demanda inelástica y pueden ser adquiridos con facilidad en otra farmacia; esto da lugar a efectuar la presente investigación con el

fin de establecer los elementos necesarios de las fuerzas competitivas y hacer un análisis exhaustivo de las mismas.

La presente tesis es de tipo descriptivo cuya investigación es del ámbito local, realizada en el municipio de Zacapa, departamento de Zacapa. La muestra tomada fue de 11 propietarios y/o administradores de las farmacias locales, 8 administradores de sucursales de cadenas dedicadas a la venta de medicina ética, 378 clientes y 5 proveedores, quienes según información de los farmacéuticos son quienes surten la mayor parte de los medicamentos a las farmacias en el municipio, la información fue recopilada a través de cuestionarios y guía de entrevista aplicada a cada uno de los sujetos de estudio. Con el propósito de realizar un análisis completo sobre las fuerzas competitivas en el sector farmacéutico.

1. MARCO DE REFERENCIA

1.1 Marco contextual

1.1.1 Estudios previos

En esta sección se presenta un resumen de diversos estudios sobre el análisis de las fuerzas competitivas.

De la Roca, L. (2008) realizó el estudio sobre *análisis de las fuerzas competitivas del sector de distribuidores mayoristas de electrodomésticos del departamento de Guatemala*; su objetivo fue analizar cómo actúan las fuerzas competitivas en el sector de distribuidores mayoristas autorizados de electrodomésticos pequeños en el departamento de Guatemala. La investigación realizada fue de tipo descriptiva y tomó como sujetos de estudio a cinco administradores, seis gerentes de mercadeo, seis gerentes de ventas, tres proveedores, 33 clientes y al presidente de la Gremial de electrodomésticos de Guatemala, a quienes aplicó cinco cuestionarios y una guía de entrevista semi estructurada.

El investigador concluye que el mercado de distribuidores de electrodomésticos pequeños tiene amenazas de ingreso de nuevos competidores aunque no existan regularizaciones gubernamentales que afecten directamente este mercado; los tratados y pactos arancelarios facilitan el ingreso de nuevas empresas. En el mercado guatemalteco un proveedor aumenta su poder negociador al ofrecer una marca con mayor prestigio que la de su competencia.

Agrega De La Roca, L. que los clientes tienen un alto grado de influencia en la negociación, porque aprovechan comprar volúmenes de mercadería para recibir atributos y preferencias adicionales. El mercado de electrodomésticos pequeños no está amenazado por productos sustitutos, ya que los artículos son de uso manual y no tienen la calidad o la tecnología para influir directamente dentro del sector. Asimismo, existe una fuerte rivalidad entre competidores, porque no existe un líder en el mercado. Razón por la que él autor recomienda a los distribuidores mayoristas de electrodomésticos, implementar métodos de control sobre satisfacción al cliente, con el fin de corregir las brechas de lealtad a la marca, negociar con la casa matriz una distribución exclusiva para aumentar la línea de productos y que esta sea atractiva al cliente; implementar la distribución

al menudeo y monitorear de forma constante los posibles productos sustitutos, para que este sector no se vea afectado.

Por su parte Chacón, C. (2008) llevó a cabo un *análisis de las fuerzas competitivas del mercado de farmacias ubicadas en las zonas 15, 16 y 17 de la ciudad capital de Guatemala*, su investigación fue de tipo descriptiva, siendo sus sujetos de estudio 112 gerentes y/o encargados de farmacias y 384 clientes, a quienes aplicó una guía de entrevista no estructurada y un cuestionario elaborado de forma específica para la investigación, respectivamente.

El autor concluye que al analizar las fuerzas competitivas, cuando entran nuevos competidores se presentan efectos negativos a los actuales participantes del mercado farmacéutico como: disminución en ventas, pérdida de clientes y disminución de precios de los productos. Asimismo, detectó que la dependencia de las farmacias hacia sus proveedores es baja porque pueden buscar y adquirir sus productos con otros distribuidores a precios más accesibles. La rivalidad entre competidores es alta pues constantemente se están enfrentando a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas y promociones.

En el poder de negociación de los clientes es importante la variedad de productos, descuentos sobre compra y precios bajos. La lealtad de los consumidores hacia el uso de medicina química es moderada, porque se ve afectada por el ingreso de la medicina natural. Derivado de lo anterior, el autor recomienda que para solucionar algunos efectos negativos se debe diseñar un instrumento que evalúe la atención que el cliente recibe al momento de visitar una farmacia y la satisfacción que tienen de los medicamentos y precios, con el objetivo de obtener ventajas competitivas. Asimismo, sugiere que las farmacias incluyan en su oferta comercial productos naturales de venta libre, efectuando acuerdos comerciales en materia de publicidad y distribución con los proveedores. Esta propuesta busca hacer frente a la tendencia de consumo de medicina natural suscitada en la actualidad.

De los estudios citados se deriva la importancia que ha tenido el tema de las fuerzas competitivas y estos sirven de base para realizar un análisis competitivo del mercado de farmacias de venta de medicina ética en la ciudad de Zacapa.

1.1.2. Situación actual del departamento de Zacapa

A continuación, se incluyen datos del departamento de Zacapa, en donde se realizó la presente investigación.

a) Departamento de Zacapa

Según datos obtenidos en la Municipalidad de Zacapa (2017), el nombre de este departamento se deriva de las voces náhuatl, *Zacatl*, que significa Zacate o yerba y *apan* en el río, formado “sobre el río del zacate o de la Yerba”, aludiendo indudablemente al Río Grande de Zacapa.

La misma fuente agrega, que está integrado por once municipios: Zacapa, Estanzuela, Rio Hondo, Gualán, Teculután, Usumatlán, Cabañas, San Diego, la Unión, Huite y San Jorge. Se encuentra situado en la región III o región Nor-Oriente, su cabecera departamental es Zacapa, limita al norte con los departamentos de Alta Verapaz e Izabal, al sur con Chiquimula y Jalapa, al este con Izabal y la República de Honduras y al Oeste con el departamento de El Progreso. Tiene una extensión territorial de 2,690 kilómetros cuadrados. Y se ubica a una distancia de 146 Km. de la ciudad capital.

Sus principales vías de comunicación son la Carretera Interoceánica CA-9 a la CA-10 y la Ruta Nacional 20. Zacapa presenta tres regiones definidas, la parte norte es montañosa, atravesada de oeste a este por la Sierra de Las Minas, la parte central recorrida en la misma dirección por el río Motagua y la zona sur formada por pequeñas cadenas de montes y cerros aislados.

El Sistema de Información Municipal –SIM- (2017), describe que el departamento de Zacapa por su configuración geográfica que es bastante variada, sus alturas oscilan entre los 130 metros sobre el nivel del mar en Gualán y los 880 en el municipio de La Unión. Su clima es cálido, con una temperatura promedio máxima de 34.2 y promedio mínimo de 21.3 grados centígrados, siendo los meses de marzo y abril los más caluroso. En el departamento de Zacapa por su clima, tipo de suelo y topografía del terreno, sus habitantes siembran maíz, frijol, yuca, café, banano, piña, caña de azúcar, melón, tomate, chile pimiento, sandía, uvas y algunas plantas textiles como el tabaco, entre otros.

Agrega la fuente que el idioma que se habla en el departamento de Zacapa es el español, aunque

existe cierto número de familias en el municipio de La Unión que se comunican en idioma Chortí. Entre sus atracciones turísticas están: Valle Dorado, Balneario Pasabién, Balneario Barranco Colorado, Balneario Doña María y termales de Santa Marta. Uno de sus principales atractivos es el Museo de Paleontología, Arqueología y Geología, conocido actualmente como "Museo Karl Sapper", situado en el municipio de Estanzuela.

El sector industrial está integrado por siete plantas empacadoras, nueve empresas procesadoras de madera, ocho beneficios de café y cardamomo y cuatro pequeñas empresas procesadoras de lácteos. En su mayoría estas empresas están localizadas en áreas cercanas a la Carretera CA -9 que comunica con la ciudad capital y el Puerto Santo Tomas de Castilla. (Municipalidad de Zacapa, (2017).

Según proyecciones 2008-2020 del Instituto Nacional de Estadística en el municipio de Zacapa al año (2017) se cuenta con 77,092 habitantes.

Seguidamente, se presenta el mapa geográfico del casco urbano del municipio de Zacapa.

Figura 1. Mapa geográfico de la cabecera departamental de Zacapa



Fuente. Municipalidad de Zacapa (2017)

b) Industria farmacéutica

Para Hernández, G., Moreno, A., Zarragozá. Y Porras, A. (2011), la industria farmacéutica es un sector económico, diferente, por un lado, por las características del propio bien que produce como lo son los medicamentos que sirven para prolongar la vida de las personas o para mejorar la calidad de los años vividos. Por otro lado indica que es un sector innovador, intensivo de investigación y desarrollo y generador de efectos positivos sobre el resto de sectores económicos, lo que convierte a la industria farmacéutica en un motor del desarrollo económico de un país.

Según García, J. (2010), las industrias farmacéuticas son aquellas empresas que se dedican a la fabricación de medicamentos de alta calidad y para poder competir en el medio necesitan cumplir con buenas prácticas de manufactura que son un conjunto de normas de manipulación del producto. Agrega Flores, C. (2010), la industria farmacéutica se encuentra en el sector de la industria química y es parte de la industria que se dedica al desarrollo de productos químicos con fines medicinales. Este tipo de industria dedica gran parte de su presupuesto a la investigación y desarrollo de nuevos productos, que satisfagan la creciente demanda de más y mejores productos.

Pellegrini, C. (2011) describe que la industria farmacéutica es actualmente uno de los sectores empresariales más rentables e influyentes del mundo, lo cual produce elogios por sus contribuciones a la salud y a la ciencia, pero también controversias respecto a las políticas y estrategias de marketing llevadas a cabo. Las principales compañías farmacéuticas son multinacionales que poseen numerosas filiales alrededor del mundo. Debido a la gran cantidad de actores que involucra, y a la diversidad de roles que estos asumen a lo largo de la cadena de valor, la industria farmacéutica se caracteriza por un alto grado de complejidad sistémica. En efecto se caracteriza por su elevado ritmo de innovación, la variedad de productos y el gran tamaño de las compañías que la integran, su elevado volumen de facturación, la cantidad de intermediaciones y mecanismos de financiación de los que se vale.

Agrega el autor que es alimentante competitivo el ambiente en que se desarrolla la industria farmacéutica. Las compañías líderes compiten con muchas ganar por la diferenciación de producto y el desarrollo de drogas que presentan mayor potencial, A su vez, estas empresas se enfrentan a una fuerte competencia por parte de laboratorios que producen medicamentos genéricos, los cuales son de menor costo porque invierten escasos recursos en Investigación y Desarrollo (I&D), y se

benefician con la producción de drogas cuyas patentes han expirado, o aprovechan los vacíos legales existentes en este aspecto. Además, como no deben lidiar con grandes estructuras de costos, por tener costos bajos dificulta más aún la situación para las firmas innovadoras. Finalmente, toda la industria farmacéutica compite con otras formas de cuidado de la salud, debiendo demostrar que sus productos son potencialmente superiores a dichas alternativas.

De acuerdo a Aguilar, E. (2016), en Guatemala existe una Gremial de Fabricantes de Productos Farmacéuticos adscrita a Cámara de Industria de Guatemala, es una entidad no lucrativa conformada por laboratorios nacionales, fundada en el año de 1948, que promueve la fabricación y comercialización de Productos Farmacéuticos que se apegan a normas estrictas aceptadas internacionalmente, con el fin de ofrecer medicamentos de alta calidad y precios accesibles a toda la población, actualmente atiende el mercado nacional, y exporta a Centro América, el Caribe, sur de México y otras regiones del mundo.

c) Farmacia

El Acuerdo Gubernativo número 712-99 del Reglamento para el Control Sanitario de los Medicamentos y Productos Afines, en su artículo 7.16 establece que una farmacia es el establecimiento farmacéutico donde se almacenan y expenden medicamentos u productos afines, los cuales son clasificados por su ubicación y tipo de productos que dispensan.

Según Acuerdo Ministerial 813 del Reglamento para el control y funcionamiento establecimientos farmacéuticos en Ecuador, en el Art. 2.- define que las farmacias son establecimientos farmacéuticos autorizados para la dispensación y expendio de medicamentos de uso y consumo humano, especialidades farmacéuticas, productos naturales procesados de uso medicinal, productos biológicos, insumos y dispositivos médicos, cosméticos, productos dentales, así como para la preparación y venta de fórmulas oficinales y magistrales. Deben cumplir con buenas prácticas de farmacia. Requieren para su funcionamiento la dirección técnica y responsabilidad de un profesional químico farmacéutico o bioquímico farmacéutico.

Según la Secretaria Distrital de Salud de Colombia (2015), las farmacias son establecimientos dedicados a la venta de estupefacientes, alcaloides, barbitúricos, oitócicos, corticoides, sicofármacos, drogas oficinales y genéricas, sustancias químicas, especialidades farmacéuticas,

higiénicas, alimenticias y dietéticas, preparados farmacéuticos de venta libre y similares, cosméticos y productos de tocador, materiales de curación, enseres y aparatos auxiliares de la química farmacéutica.

Fernández, A. (1997) indica que en la farmacia se dispensa y vende, por lo tanto, es fundamental establecer la diferencia entre ambos conceptos y complementar la verdadera importancia que tiene la venta.

Dispensación: es el acto profesional del farmacéutico consistente en interpretar la receta médica y evaluar en función de los conocimientos profesionales y de la información que se pueda disponer sobre el paciente y sus circunstancias en ese momento.

Venta: Es el acto profesional por el cual el farmacéutico teniendo conocimiento de una carencia en el campo de la salud de una persona, lo analiza e intenta ofrecer el producto más adecuado para esa carencia procurando conseguir un beneficio mutuo para las dos partes.

López, E. (2010) considera que la evolución de la Farmacia, hay cuatro etapas, una primera de gestación, vinculada directamente a los médicos; en la Baja Edad Media, se dio una segunda etapa, en la cual se separa la práctica médica de la farmacéutica; la tercera etapa corresponde, con la plena autonomía a los farmacéuticos, se ordenan sus estudios, con sus tribunales y leyes; una cuarta etapa, está vinculada a la evolución científica de la química y la biología.

d) Farmacias en Guatemala

Según Chacón, C. (2008), las farmacias llegan a Guatemala con la conquista y colonización. Las plantas medicinales fueron usadas en cocimientos, infusiones y masticados; estas plantas producían aceites, resinas y zumos de muy variadas propiedades. Hay que hacer énfasis que de la fauna también se obtenían recursos para la farmacopea prehispánica. Agrega que en 1821 la asamblea constituyente dicta una serie de preceptos legales destinados a regir la enseñanza y el ejercicio de la farmacia. Con estos se establecen los estudios de medicina y farmacia, haciéndose énfasis en el estudio de la química.

Tuquer, G. (2011) en su investigación menciona que las historias de las droguerías en Guatemala se remontan a finales del siglo XIX y a principios del siglo XX. En el pasado en las farmacias se emitían las recetas médicas y el boticario era la persona encargada de la preparación de la fórmula. En el año 1926 se introdujo la comercialización de productos farmacéuticos de empresas multinacionales, para el año 1927 fue fundada la primera empresa química farmacéutica de Guatemala, contó en sus inicios con maquinaria especializada para la fabricación de ampollas hipodérmicas, pastillas y jarabes. A raíz de la Segunda Guerra Mundial, se genera un vacío en lo que respecta a medicamentos en América Latina, de ello surge la segunda empresa farmacéutica en Guatemala, especializándose en el área de medicamentos inyectables.

Agrega que a partir de 1960 empiezan a desarrollarse otras empresas farmacéuticas, así como la visita médica, se eliminan las preparaciones elaboradas en farmacia y los médicos son los que prescriben los medicamentos logrando que los pacientes puedan adquirir productos adecuados a los padecimientos que presentan, desde entonces la demanda de medicamentos de la industria nacional ha mantenido un constante crecimiento.

Según el Índice Mensual de la Actividad Económica –IMAE- (2017), la economía del país actualmente muestra crecimientos del 3.2% por el comportamiento positivo de las principales actividades económicas: Comercio al por menor y mayor, industrias manufactureras, transporte, almacenamiento y comunicaciones; servicios privados; en intermediación financiera, seguros y actividades auxiliares.. La industria farmacéutica pertenece a la industria manufacturera y está conformada por laboratorios nacionales, subsidiarias de laboratorios extranjeros, droguerías, distribuidores y farmacias.

El Ministerio de Economía en Acuerdo gubernativo número 211-2015, clasifica a las empresas de Guatemala incluyendo farmacias de la siguiente manera:

- Microempresa: Toda unidad de producción, que realiza actividades de transformación, servicios o comercio, con un mínimo de (1) trabajador que puede ser el mismo propietario a un máximo de diez (10) trabajadores con una generación en ventas anuales equivalentes de un mínimo de (1) salario mínimo a un máximo de ciento noventa (190) salarios mínimos mensuales de actividades no agrícolas.

- Pequeña empresa: Toda unidad de producción, que realiza actividades de transformación, servicios o comercio, con un mínimo de once (11) trabajadores y un máximo de ochenta (80) con una generación en ventas anuales equivalentes de un mínimo de ciento noventa y uno (191) salarios mínimos a un máximo de tres mil setecientos (3700) salarios mínimos mensuales de actividades no agrícolas.
- Mediana empresa: Toda unidad de producción, que realiza actividades de transformación, servicios o comercio, con un mínimo de ochenta y uno (81) trabajadores y un máximo de doscientos (200) con una generación en ventas anuales equivalentes de un mínimo de tres mil setecientos uno (3701) salarios mínimos a un máximo de quince mil cuatrocientos veinte (15,420) salarios mínimos mensuales de actividades no agrícolas.

Tabla 1. Clasificación de las empresas según el número de empleados y ventas anuales

<i>Tamaño de la empresa</i>	<i>Número de empleados</i>	<i>Ventas anuales en quetzales:</i>
Microempresa	1 – 10 trabajadores	Ventas anuales entre Q.2,530.34 y 480,746.60
Pequeña empresa	11 – 80 trabajadores	Ventas anuales entre 483,294.94 y Q. 9,362,258.00
Mediana empresa	81 – 200 trabajadores	Ventas anuales entre Q. 9,364,788.30 y 39,017,843
Grande empresa	Las que superan esos parámetros	

Fuente: Ministerio de Economía (2015)

El Código de Salud de Guatemala (1997) define en los artículos 121, 122 y 123 lo que deben cumplir los establecimientos y lugares temporales abiertos al público para la distribución de medicamentos:

- ✓ *Artículo 121: Autorización sanitaria.* La instalación y funcionamiento de establecimientos, públicos o privados destinados a la atención y servicio al público, sólo podrá permitirse previa

autorización sanitaria del Ministerio de Salud. A los establecimientos fijos la autorización se otorga mediante licencia sanitaria. El Ministerio ejercerá las acciones de supervisión y control sin perjuicio de las que las municipalidades deban efectuar. El reglamento específico establecerá los requisitos para conceder la mencionada autorización y el plazo para su emisión.

- ✓ *Artículo 122: Licencia sanitaria.* Al público están obligados a permitir a funcionarios debidamente identificados la inspección. Las oficinas fiscales sólo podrán extender o renovar patentes a los establecimientos a que se refiere el artículo 121 previa presentación de la licencia Sanitaria extendida por el Ministerio de Salud.
- ✓ *Artículo 123: Inspecciones.* Para los efectos de control sanitario los propietarios o administradores de establecimientos abiertos a cualquier hora de su funcionamiento de acuerdo a lo que establezca el reglamento respectivo.

- **Clasificación de los establecimientos farmacéuticos**

El Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social en su Reglamento para el Control Sanitario de los Medicamentos y Productos Afines (2006) describe la clasificación de los establecimientos farmacéuticos de acuerdo a su actividad de la siguiente manera:

- *Laboratorio:* Establecimiento farmacéutico donde se fabrican los medicamentos.
- *Droguería:* Se dedica a la importación, distribución y venta de especialidades farmacéuticas y productos afines.
- *Distribuidora:* Su función es la importación, distribución y venta de productos farmacéuticos de venta libre, productos afines, material de curación, equipo médico, quirúrgico e instrumental y reactivo de laboratorio para uso diagnóstico.
- *Farmacia:* Establecimiento farmacéutico donde se almacenan y se expenden medicamentos y productos afines.

El Artículo 84 del Acuerdo Gubernativo 712-99 describe que los establecimientos para el expendio de medicamentos (farmacias) se clasifican en:

- *Farmacias:* Se dividen en:
 - *Farmacias privadas.* Son establecimientos farmacéuticos que funcionan con recursos propios, donde se almacenan y expenden medicamentos y productos afines. Funcionan bajo la responsabilidad del propietario o representante y de conformidad a la normativa del Ministerio de Salud.

- *Farmacias estatales.* Son establecimientos farmacéuticos que cuentan con recursos estatales, administración descentralizada, autofinanciables y sustentables, donde se almacenan y expenden medicamentos básicos de calidad garantizada a precios accesibles para la población. Funcionan bajo la responsabilidad y de acuerdo a la normativa del Ministerio de Salud.
 - *Farmacias municipales.* Son establecimientos farmacéuticos que funcionan con recursos municipales, administración descentralizada, autofinanciables y sustentables, donde se almacenan y expenden medicamentos básicos de calidad garantizada a precios accesibles para la población. Están bajo la responsabilidad de su respectiva municipalidad y funcionan de conformidad a la normativa establecida por el Ministerio de Salud.
- *Ventas de medicina:* Es todo establecimiento destinado a la venta al público de productos farmacéuticos en forma limitada según listas proporcionadas por la dependencia competente.
- *Venta de medicina privada.* Establecimiento destinado a la venta de medicamentos para poblaciones dispersas.
 - *Venta social de medicamentos (Botiquín Rural).* Servicio de venta de medicamentos para poblaciones dispersas, las cuales estarán a cargo de un grupo organizado de la comunidad y coordinado por una venta social de medicamentos. El responsable es un promotor o guardián de salud.

Por otro lado, el Acuerdo Gubernativo número 712-99 en el artículo 70 establece que “corresponde al Departamento de Regulación y Control de Productos Farmacéuticos y Afines de la Dirección General de Regulación, Vigilancia y Control de la Salud del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social autorizar, inspeccionar y ejercer control general sobre los establecimientos donde se fabriquen, analicen, empaquen o distribuyan y expendan los productos a que se refiere este reglamento”. Así mismo describe que los laboratorios y droguerías son responsables de distribuir a los establecimientos farmacéuticos según su categoría, únicamente los medicamentos del listado autorizado.

Petrecolla, D. (2011) en su informe describe que hay dos tipos de formatos de comercialización de medicamentos de prescripción médica:

- Farmacias tradicionales
- Cadenas de farmacias. Los medicamentos de venta libre suman canales adicionales de venta minorista (grandes almacenes e hipermercados y tiendas).

Agrega el autor que las grandes cadenas de farmacias que poseen una amplia red de establecimientos tienen mayor capacidad y solvencia para comprar cantidades mayores, cuentan con personal más entrenado y ofrecen servicios adicionales (entrega a domicilio, aplicación de productos inyectables, entre otros). Tienen mejores instalaciones en comerciales, ofrecen variedad de marcas y productos y precios. Estas cadenas a veces se encuentran integradas verticalmente con droguerías o distribuidoras que realizan la importación de los medicamentos.

- **Clasificación de los productos**

El Acuerdo Gubernativo número 712-99 del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social (1999) en el artículo 8 indica que se reconocen como medicamentos o productos farmacéuticos los siguientes:

- *Especialidades farmacéuticas*: Medicamento preparado en un laboratorio y autorizado oficialmente para ser despachado con un nombre comercial o Denominación Común Internacional.
- *Productos biológicos*: Son los productos farmacéuticos de origen biológico y sustancias análogas semisintéticas, cuya potencia o inocuidad no pueden ser evaluadas sólo con análisis químicos y físicos, entre los que se incluyen: las vacunas, sueros de origen humano, animal y alérgenos, antibióticos no sintéticos, hormonas y enzimas.
- *Productos homeopáticos*: Son productos farmacéuticos que emplean micro dosis de extractos de plantas, minerales y animales.
- *Radiofármacos*: Cualquier producto preparado para su uso con finalidad terapéutica o diagnóstica que contenga uno o más radionúclidos (isótopos radioactivos).
- *Fórmulas magistrales*: es el producto farmacéutico que se prepara conforme fórmulas magistrales prescritas por profesionales médicos.
- *Preparados o formas oficinales*: es el producto farmacéutico elaborado en las farmacias y laboratorios conforme a la farmacopea oficial.

- *Medicamentos a granel*: El que se encuentra en su forma farmacéutica definitiva (ampollas, comprimidos, grageas, dentro de otros) o en su envase primario (frasco-ampollas rotuladas, formas farmacéuticas sólidas, fraccionadas y rotuladas en láminas de celofán, de aluminio u otro material) y que aún no ha sido acondicionado en los empaques definitivos de distribución y comercialización.

Para el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, según el Código de Salud en su artículo 165 establece que mantendrá el control y vigilancia sobre los productos farmacéuticos, de acuerdo al riesgo de la salud de los habitantes. Asimismo, hace referencia a que “Toda publicidad, promoción o propaganda que se haga sobre los productos farmacéuticos, debe regirse por criterios éticos, debe dar al usuario información fidedigna, exacta, equilibrada y actualizada, para que pueda aplicar su criterio y tomar la opción más acorde a sus intereses” (Art.166).

Además, el Código en su artículo 170 establece que los fabricantes e importadores serán directamente responsables de la seguridad y calidad de los medicamentos; en los artículos 172 y 173 crea un ente llamado Programa Nacional de Medicamentos, que es el encargado de operativizar las políticas en este campo, incluyendo la selección, calidad, suministro, producción, comercialización y el uso racional de los fármacos, promoviendo la participación social, teniendo como fin primordial el acceso en condiciones de calidad por parte de la población; además establece que todo medicamento que se encuentre en el mercado puede ser sometido a análisis o evaluación que permita garantizar su eficacia, seguridad y calidad. Por último, cabe mencionar que esta norma va de la mano con los criterios éticos para la promoción de medicamentos dictados por la OMS, puesto que el artículo 175, reconoce y acepta los acuerdos y tratados internacionales en esta materia, y al mismo tiempo señala que se contemplarán los aspectos de legislación, fortalecimiento, seguridad, calidad y eficacia de los fármacos, dando un trato recíproco para los productos guatemaltecos y productos importados, a través de procedimientos armonizados.

Según análisis del sector farmacéutico UTEPI (2009:1), la cadena productiva de los medicamentos inicia con el descubrimiento del principio activo (que debe pasar por distintas etapas en las que se demuestre su seguridad y eficacia), luego viene la producción industrial del medicamento y, finalmente, su comercialización. Esta cadena abarca una etapa llamada “farmoquímica”, que, a su

vez, incluye un proceso regulatorio muy costoso cuyo fin es lograr la aprobación comercial del medicamento, lo que implica distintas fases farmacológicas y la obtención de la patente, del principio activo.

Agregan, que medicamento se entiende a “toda sustancia, natural o sintética o combinaciones de ellas que se destine o que sea promocionada para la utilización en seres humanos por sus propiedades para prevenir, diagnosticar, tratar, aliviar o curar las enfermedades o sus síntomas y sustancias con efectos medicamentosos, pero no promocionados como tales”. Y hacen una clasificación como éticos y no éticos.

- Los medicamentos éticos: son aquellos que se venden exclusivamente a través de recetas médicas y a su vez, se dividen en dos grupos:
 - ✓ Éticos genéricos: que son los que cuya patente ha expirado y pueden ser elaborados libremente; y
 - ✓ Éticos patentados, que sólo pueden ser fabricados por los dueños de la patente original o por los laboratorios a quienes estos les otorguen una licencia (esto se aplica en países que aceptan las reglas en la materia); a esto se debe que los precios de los productos patentados sean generalmente más elevados.
- Medicamentos no éticos son aquellos que pueden ser adquiridos sin necesidad de receta médica, es decir son de venta libre en farmacias.

De acuerdo a González, G., De la Puente, C y Tarragona, S. (2005:79), el medicamento puede ser clasificado según marcas en: originales o innovadores, copias o similares y genéricos.

- Medicamento original o innovador. Es el medicamento con el que se ha realizado una investigación y desarrollo completa por parte de un laboratorio, contiene un principio activo nuevo, es único en el mercado y Además aporta datos de seguridad y eficiencia terapéutica. Es el que contiene un principio activo nuevo y con el que se ha realizado una investigación y desarrollo completo. Es el primero y a veces el único que aporta datos propios de seguridad y eficacia terapéutica. El laboratorio productor es el propietario de los derechos y lo comercializa bajo un nombre de marca registrada. Una vez caducados los derechos de patente, los principios activos incluidos en los medicamentos innovadores pueden ser comercializados libremente por diferentes laboratorios.

- Las licencias. Estos medicamentos también son conocidos como “segundas marcas”, con productos idénticos al innovador, comercializados por otras (o las mismas compañías farmacéuticas con autorización expresa del investigador, respetando el proceso de fabricación original y con otro nombre comercial).
- Copias o similares. En esta categoría se agrupan todas aquellas especialidades que salen al mercado después del medicamento original o innovador, estas contienen el mismo principio activo, pero sin contar con la licencia del producto innovador. Cumplen los mismos criterios de calidad que los medicamentos originales y basan sus datos de seguridad y eficacia terapéutica en la documentación publicada que existe sobre dicho principio activo.
- Medicamento genérico. Es el que tiene la misma forma farmacéutica e igual composición cualitativa y cuantitativa que otro producto de referencia. Este debe demostrar la equivalencia terapéutica mediante estudios de bioequivalencia y sólo puede comercializarse una vez que la patente del original ha caducado. Se distribuye y vende con el nombre del principio activo, sin ser identificado con una marca de fábrica o comercial.

Mendoza, A. y García C. (2016) describen que los medicamentos son productos que se utilizan con el propósito de curar, prevenir y diagnosticar enfermedades, dichos productos tienen como base una o más sustancias que se denominan principio activo. (fármaco).

Flores, C. (2010) describe que los productos farmacéuticos pueden presentarse en una amplia variedad de formas, tamaños y tipos. Algunas de ellas obedecen a un proceso de utilización de los medicamentos. En términos generales los podemos encontrar como:

- Fármacos éticos, patentados y conocidos como farmacéuticos que son productos que se expenden solamente con prescripción médica
- Fármacos de propiedad son productos, llamados populares o de uso general, no necesitan receta médica
- Genéricos son productos que fueron patentados y que sobrepasan los quince años, por lo que pasan a ser propiedad general.
- Productos medicinales naturales, que en la mayoría de los casos se utilizan como complementos alimenticios.
- Productos homeopáticos son medicamentos preparados con la misma sustancia tóxica.

Según Petrecolla, D. (2011), se utilizan dos criterios de clasificación de medicamentos ampliamente difundidos para el análisis del sector farmacéutico:

1. Mercado ético/mercado popular (Medicamentos de venta bajo receta/medicamentos de venta libre u OTC), en Centroamérica y Panamá el mercado ético representa el 80% de las ventas.
2. Productos originales (Innovadores o de investigación), productos genéricos con marca y productos genéricos sin marca. En Centro América y Panamá, los genéricos con marca representan el 54% de las ventas y los originales el 39%. Los medicamentos originales y genéricos de marca son el 90% del mercado.

En Guatemala los medicamentos innovadores representan el 46.5%, los genéricos de marca el 48% y los genéricos sin marca el 5.5%, esto significa que en las farmacias la mayor parte de las ventas es de medicamentos éticos.

Agregan en el estudio que las fuentes de financiamiento del gasto de medicamentos, en Guatemala el 65% pertenece al sector privado y el 35% al sector público, en el estudio indican que la cobertura de la población por el mercado institucional es una alternativa de consumo limitada y con una capacidad débil de incidir sobre las condiciones de la competencia en el mercado privado, el 27% de la población la cubre salud pública, el 18% seguro social y el 82% está sin cobertura (los porcentajes no suman 100% porque existen de doble cobertura).

ProChile (2011) en su estudio indica que la decisión de compra de los consumidores se encuentra determinada por la prescripción o receta médica, quienes deciden la marca, el laboratorio, dosis etc. Algunas veces se rigen también por el precio del medicamento, finalmente, la fuente de financiamiento es la que decide si deben optar por una marca más económica que cumpla con el mismo efecto que en este caso se refiere al medicamento genérico de marca o considerar la opción de un medicamento genérico sin marca, o seguir las indicaciones del médico.

El mismo autor agrega que los medicamentos sustitutos llamados productos genéricos son los medicamentos con los mismos componentes, pero sin marca y en Guatemala existen varias farmacias dedicadas a la venta de estos genéricos como lo son: farmacias de la comunidad, similares, etc.

e) Farmacias de medicinas ética en Zacapa

De acuerdo a observación realizada por la investigadora, al año 2017 existían en el casco urbano del municipio de Zacapa un total de 21 microfarmacias que se dedican a la venta de medicamentos éticos que satisfacen las necesidades básicas de salud de la población de este municipio, del total de las farmacias del sector se contó con la información de 19 de ellas.

A continuación, se describen las farmacias de venta de medicina ética en el municipio de Zacapa.

Tabla 2. Farmacias locales del municipio de Zacapa

No.	Nombre	Ubicación	Teléfono
1	Farmacia El buen precio	4ta. Calle 13-06 zona 1 Zacapa	79411184
2	Farmacia Central	6ta calle 13-27 zona 1 Zacapa	7941-1081
3	Farmacia Dos pinos	16 avenida 5-32 zona 1 Zacapa	3260-4381
4	La Salud No. 1	Barrio La Soledad, Zacapa, Zacapa	7941-3563
5	Farmacia La Salud No.2	Calzada Miguel García Granados, Plaza Belén, Zacapa	7941-3563
6	Farmacia Zacapa	16 avenida, Edificio Tito, zona 1 Zacapa.	7941-0471
7	Farmacia Familiar	16 avenida, zona 1 Zacapa	4907-8086
8	Joalsa	Avenida Selma Alabama 5-00 Zona 1 Zacapa	7941-1343
9	Farmacia Oriental	15 avenida 5-23 zona 1, Zacapa	7941-0430
10	Farmacia Asobiensa	7 calle, avenida Selma Alabama zona 1 Zacapa	7941-4615
11	Marbel	15 avenida 3-70 zona 1, Zacapa	4733-5961

Fuente: Elaboración propia (2017)

Según entrevista exploratoria realizada por la investigadora a los propietarios y/o administradores de las farmacias locales del municipio de Zacapa, se constató que estas son administradas por una persona que en su mayoría es el administrador y emplean de uno a seis personas para realizar las ventas de los medicamentos.

Tabla 3. Cadenas de farmacias del municipio de Zacapa

No.	Nombre	Ubicación	Teléfono
1	Farmacia Batres	4 C 14-92 Z-1 Zacapa	5610-2321
2	Farmacia Galeno 1	Zacapa	7941-4040
3	Farmacia Galeno 2	Residenciales Las Lomas, Zacapa., Zacapa	7932-3300
4	Farmacia Cruz Verde 1	16 avenida 4-16 Z. 1	7941-4895
5	Farmacia Cruz verde 2	5ta calle 10-31 Zona 1 Zacapa	7941-4500
6	Farmacia Mayorga	5ta calle 10-31 Zona 1 Zacapa	7941-4500
7	Farmacia Mayorga 1	Barrio la soledad, 5ta calle zona 1 Zacapa	7941-4500
8	Farmacia Mayorga 2	16 avenida, barrio cementerio nuevo, zona 1 Zacapa	7941-0076

Fuente: Elaboración propia (2017)

Según entrevista exploratoria realizada por la investigadora a los gerentes y/o administradores de cadenas de farmacias, estas son administradas por una persona que en su mayoría es una persona contratada para ejercer dicho puesto y emplean de una a diez personas.

Este trabajo se fundamenta en una base teórica, por lo que se conceptualizan los términos del elemento de estudio y sus indicadores.

1.2 Marco teórico

1.2.1 Competitividad

Porter, M. (2015:1) menciona que el objetivo de la competitividad es “determinar el éxito o fracaso de las empresas, establece a su vez la conveniencia de las actividades que favorecen su desarrollo como innovaciones, una cultura cohesiva o una adecuada implementación”. Agrega el autor que su finalidad es lograr que la organización alcance su posición rentable y sustentable tomando en cuenta las fuerzas que rigen la competencia dentro de un sector. Gutiérrez, H. (2010) por su parte menciona que la competitividad es la capacidad que tienen las empresas para generar un producto o servicio mucho mejor que sus competidores, dicha capacidad resulta fundamental en un mundo de mercados globalizados, en los que el cliente tiene varias opciones y puede elegir lo que necesita. Según Sainz, J. (2001), la competitividad es un conjunto consciente, racional y coherente de las decisiones que una empresa debe tomar y los recursos necesarios para ponerlas en marcha, con el propósito de alcanzar los objetivos propuestos; esto aunado a las decisiones importantes relacionadas con la competencia, factores externos a considerar; entre ellos los tecnológicos, económicos y sociales.

Díaz de Santos. (2007) indica que la competitividad se basa en tres aspectos fundamentales los cuales son: racionalidad económica, capacidad de coordinación y adecuación con el entorno y capacidad de dirección y organización.

1. *Racionalidad económica*, este aspecto consiste en que los recursos potenciales de la empresa se gestionen bajo criterios económicos, con el fin de alcanzar los niveles de productividad y, en consecuencia, que no se produzca desperdicios de recursos.
2. *Capacidad de coordinación y adecuación con el entorno*, en el segundo aspecto si la empresa no responde de manera rápida y flexible a sus mercados, está expuesta a ser desplazada por competidores agresivos dentro de la industria. Es decir, si los costes de coordinación y transacción son altos, coloca a la empresa en ventaja competitiva.
3. *Capacidad de dirección y organización*, aquí se eleva los niveles de eficiencia en los aspectos relacionados con la dirección y gestión de recursos de la empresa.

1.2.2 Estrategia

Carrión, J. (2007, citando a Kluyver, 2001) manifiesta que el principal objetivo de la estrategia es crear valor al accionista y todos los interesados, ofreciendo valor al cliente. Agrega que la estrategia se trata de posicionar a una organización para que logre alcanzar una ventaja competitiva dentro del mercado. Continúa manifestando que para lograr esto tiene que definir cuáles son las industrias en las que quiere competir, que productos o servicios que van a ofrecer y los recursos que asignaran para poder lograr una ventaja competitiva.

Walker, O., Boyd, H., Mullins, J. y Larreché, J. (2005:10) definen la estrategia como “un patrón fundamental de objetivos, despliegues de recursos e interacciones, presentes y planeados, de una organización con los mercados, competidores y otros factores del ambiente”. Los autores describen que una estrategia desarrollada adecuadamente contiene cinco elementos o conjuntos de cuestiones que se definen a continuación:

1. *Alcance*. Se refiere a la amplitud de su dominio estratégico. El número y tipo de ramos, líneas de producto y segmentos de mercado en los que compite o los planes en los que participa.
2. *Metas y objetivos*. Las estrategias deben asimismo detallar los ámbitos deseados de logro en una o más dimensiones de desempeño como: el crecimiento de volumen, la contribución a las utilidades o réditos sobre inversión.
3. *Despliegues de recursos*. Cada organización tiene recursos financieros y humanos limitados. Formular una estrategia implica también decidir en qué forma se van a obtener y asignar estos recursos en los negocios, mercados de producto, departamentos funcionales y actividades dentro de cada negocio o mercado de producto.
4. *Identificación de una ventaja competitiva sostenible*. Es una parte importante, ya que se refiere a cómo competirá la organización en cada negocio y mercado de producto dentro de su dominio.
5. *Sinergia*. Existe cuando los negocios, mercados de productos, despliegues de recursos y aptitudes se complementan y refuerzan recíprocamente.

Walker, O. et. al. (2005) definen una serie de estrategias de la siguiente manera:

- ✓ *Estrategia corporativa*: dicha estrategia representa a los intentos de crear y mantener aptitudes que sean distintas en el nivel corporativo, estas se concentran en generar recursos tanto

humanos como financieros y mercadológicos principales; además se centra en diseñar estructuras y procesos de organización eficaz, y en buscar la asociación entre los diversos negocios de la competencia.

- ✓ *Estrategia de mercadotecnia*: el objetivo primordial de esta estrategia es asignar los recursos en forma efectiva y coordinar las actividades de mercadeo que les permitan alcanzar los objetivos que quiere alcanzar la organización dentro de un mercado de productos específicos.
- ✓ *Estrategia de negocios*: Esta se refiere a la forma en que compite dentro de un ramo, es la prioridad de la estrategia en los negocios. Algo importante dentro de esta estrategia es la ventaja competitiva sustentable que se refiere a la ventaja competitiva, por lo que a continuación se describe la estrategia competitiva.

1.2.3 Estrategia competitiva

Para Hellriegel, D., Jackson, S., Mascaró, P. y Slocum, J. (2010), la estrategia competitiva es un modelo de cuatro estrategias competitivas genéricas básicas como lo son: la diferenciación, diferenciación enfocada, liderazgo en costos y liderazgo en costos enfocada en el nivel de negocios para una variedad de organizaciones. Agregan que a este modelo se llama genérico porque todas las empresas sin importar su ámbito de negocio pueden hacer uso de ellas.

“La estrategia competitiva es la que se ocupa de la creación de una posición competitiva ventajosa para la unidad de negocios dentro de un sector, segmento o mercado concreto” (Carrión, J. 2007:196). Agrega que se relaciona con la toma de decisiones en un negocio o unidad estratégica del mismo, persigue conseguir posiciones competitivas superiores respecto a su competencia, intentando generar capacidades distintas con el objetivo de conseguir ventajas competitivas sostenibles.

Porter, M. (2015:11) indica que “las estrategias competitivas genéricas se basan en que la ventaja competitiva constituye la esencia de cualquier estrategia y en que para lograrlo es indispensable tomar una decisión; si la compañía quiere alcanzar la ventaja competitiva deberá escoger la clase de estrategia que desea obtener y el ámbito donde lo hará”.

Continúa manifestando que la selección de la estrategia competitiva se funda en dos aspectos centrales. 1. Es el atractivo de los sectores industriales desde la perspectiva de la rentabilidad y de los factores que dependen, ya que las cinco fuerzas determinan la rentabilidad de la industria. 2. Abarca los factores de la posición competitiva en qué se está dentro de un sector industrial.

Porter, M. (2015:11) agrega que los dos tipos básicos de estrategias combinadas con el ámbito de las actividades en qué las empresas intentan obtenerlos, dan origen a tres estrategias genéricas para organizaciones que pueden utilizarlas para desempeñarse en el sector industrial. Estas se definen a continuación:

a) Estrategia de liderazgo en costos

Porter, M. (2015) describe que esta estrategia consiste en lograr el liderazgo total en costos en un sector industrial mediante un conjunto de políticas orientadas al mismo objetivo básico; requiere de una fuerte atención administrativa en su control. Añade que teniendo una posición de bajos costos se logra obtener rendimientos mayores al promedio en su sector industrial, a pesar de que exista una intensa competencia. Continúa manifestando que el costo bajo proporciona defensas en contra de los proveedores poderosos, dando flexibilidad para enfrentarse a los aumentos de costos de los insumos. Los factores que conducen a una posición de bajo costo por lo general ponen sustanciales barreras de ingreso en términos de economías de escala o ventajas de costo.

“La empresa busca convertirse en el fabricante del costo más bajo en el ámbito empresarial donde compite. Su ámbito es extenso, atiende a muchos de sus segmentos y hasta puede operar en ámbitos empresariales a fines” (Luna, A. 2014:7). Para (Leiva, J. 2007:62, citando a Porter, M. 1999), señala que “el liderazgo en costos destaca la fabricación de productos estandarizados a un costo por utilidad muy bajo para consumidores que son sensibles al precio”. Agrega que las empresas grandes que tiene un mayor acceso a los recursos pueden competir con base en el liderazgo de costos o diferenciación mientras, que las empresas pequeñas compiten casi siempre con base en el enfoque.

Carrion, J. (2007:200) define que “el liderazgo en costos se basa en que una determinada empresa puede llegar a tener costes inferiores a sus competidores en un producto o servicio muy parecido, esto le permite obtener márgenes de ganancia superiores al líder en costes, siempre y cuando los

precios de venta sean los mismos”. Agrega que otra opción para el líder en costos es bajar sus precios hasta reducir a cero el margen de los competidores sin dejar de tener beneficios, el origen de esta estrategia se basa en el aprendizaje de los empleados de la empresa y en las economías de escala, que reducen los costes unitarios al aumentar el nivel de producción, además de los siguientes:

- El uso o desarrollo de nueva tecnología creando procesos de innovación.
- El rediseño de productos que facilite los procesos de automatización.
- El acceso favorable a las materias primas o suministros.
- La localización de la empresa (puede afectar a temas salariales, costes energéticos).
- Las relaciones con clientes y proveedores.
- Rígidos controles de costes.
- La capacidad de ajustar la capacidad productiva en tiempo real en función de la demanda.

Agrega que esta estrategia se fundamenta en que en la medida que se aumenta la producción disminuye el coste unitario; es decir que la empresa aprende a ser más eficiente y en definitiva a reducir costes. Se puede recomendar esta estrategia cuando el poder de negociación de los clientes es muy alto, cuando el precio es variable competitiva dominante de un sector, cuando el producto no puede diferenciarse del resto o el coste de cambiar de proveedor es muy bajo.

b) Estrategia de diferenciación en costos

Para Leiva, J. (2007:62), “la diferenciación es una estrategia cuyo objetivo es elaborar productos o servicios considerandos como únicos en la industria y dirigidos a consumidores pocos sensibles al precio”.

Porter, M. (2015) indica que la estrategia genérica de diferenciación es la diferencia de un producto o servicio que ofrece la empresa, creando algo que sea percibido en el mercado como único. Agrega que las formas para serlo diferencia que se pueden tomar son diversas: Diseño o imagen de la marca, tecnología, características particulares del producto, servicio al cliente o distribución u otras dimensiones, Continúa manifestando que la diferenciación es una estrategia viable para obtener rendimientos altos y mayores al de un sector industrial donde compite, porque crea una posición

defendible para enfrentarse a las cinco fuerzas competitivas, aunque de una forma diferente a la estrategia de liderazgo en costos.

Kootler, P. y Keller, K. (2012) indican que en la estrategia de diferenciación las empresas se encargan de alcanzar los mejores resultados haciendo uso de alguna ventaja competitiva que valora la mayor parte del mercado, en este caso los clientes. Agrega que la empresa debe concentrarse en las fortalezas que contribuyan a la diferenciación, así, la empresa busca su liderazgo en calidad. Por su parte Riquelme, M. (2015), menciona que en la estrategia de diferenciación se debe conseguir que los clientes o las personas que sepan de tu empresa y tengan un concepto diferente de la misma para poder distinguirla, gracias a la diferenciación, se puede tener un concepto personalizado en la creación de la imagen de la empresa, se debe contar con una diferenciación que atraiga a los clientes casi por completo y que haga distinto a cualquiera de la competencia.

Villatoro, A. (2016:22, citando a Porter, M.) describe a la estrategia como la que propicia la diferenciación del producto o servicio ofrecido mediante la creación de aquello que en la industria entera se percibe como único, establece una posición distintiva, brinda a su vez protección contra la rivalidad, aumenta los márgenes de utilidad y disminuye la sensibilidad al precio. Las principales características de esta estrategia son las siguientes:

- El producto es percibido como único, debido a sus características propias o adquiridas que acompañan al producto o servicio.
- El producto o servicio es reconocido ampliamente por tener una alta calidad
- El consumidor adquiere los beneficios de avances tecnológicos considerados únicos.
- La marca, tiende a tener una diferencia acentuadamente sustancial sobre las otras.
- El servicio al cliente tiende a ser destacado en comparación con los de las otras empresas.

Agrega que existen algunos riesgos o desventajas al aplicar esta estrategia. El primero es caer en la falta de argumentos que justifiquen la diferencia entre el producto diferenciado y el del líder en costos bajos, haciendo que el público al final escoja aquel que tiene el precio más bajo. El segundo, es la pérdida eventual de interés, de parte del cliente, en el elemento diferenciador del producto o servicio por diversos factores.

c) *Enfoque en la diferenciación*

Porter, M. (2015) en cuanto a la estrategia indica que consiste en centrarse en un grupo de compradores específico, en un mercado geográfico o en un segmento de la línea de producto y esto puede tomar varias formas. Sigue indicando que esta estrategia tiene como objetivo principal dar un servicio excelente a un mercado particular y diseña estrategias funcionales, se basa además en la suposición de que la empresa podrá prestar mayor atención a su segmento específico que las empresas que compiten en los mercados más grandes. De esta manera, se puede decir en resumen que la diferencia es satisfacer las necesidades de su mercado, ofreciendo los productos a un precio menor o al lograr ambas metas, estas estrategias son las que les permiten defenderse contra las fuerzas competitivas. Asimismo, sigue manifestando que esta estrategia de enfoque también puede utilizarse para seleccionar mercados objetivos menos vulnerables a los posibles sustitutos, o cuando los competidores son más débiles dentro de un sector.

Para Leiva, J. (2007:62, citando a Porter, M. 1999), indica que una empresa que adopta una estrategia de enfoque se concentra en grupos especiales de clientes, una línea de productos en particular, una región geográfica específica y otros aspectos que se convierten en el punto central de los esfuerzos de la empresa. Confirmando lo indicado por Kootler y Keller (2012), que describen que en la estrategia de enfoque la empresa se concentra en uno o más segmentos estrechos del mercado, la empresa llega a conocer estos segmentos en profundidad, y busca ser líder en costos o diferenciación dentro del mercado meta.

1.2.4 Ventaja competitiva

Ferrell, O. y Hartline, M. (2011:18) indican que “una ventaja competitiva es algo que la empresa hace mejor que sus competidores, le otorga superioridad para satisfacer las necesidades de los clientes o para mantener relaciones mutuamente satisfactorias con los grupos de interés importantes”. Agregan que estas son fundamentales debido a que establecen el enfoque estratégico del programa de marketing. Los autores indican que se han desarrollado capacidades y ventajas competitivas con base en tres estrategias:

1. *Excelencia operativa.* Se enfoca en la eficiencia de las operaciones y los procesos. Es decir que, se opera con costos más bajos que los competidores, lo que permite ofrecer a los clientes bienes y servicios a precios bajos o con un valor alto.

2. *Liderazgo de productos.* Esta destaca en el desarrollo de la tecnología y los productos, como resultado de ello, ofrecen a los clientes los bienes y servicios más avanzados y de mayor calidad en la industria.
3. *Intimidad con el cliente.* Las empresas que practican esta ventaja trabajan mucho para conocer a sus clientes y entender sus necesidades mejor que la competencia. Se basan en el acercamiento al cliente en busca de su opinión sobre cómo mejorar los bienes o servicios de la empresa, o cómo resolver los problemas específicos del mismo.

En la tabla siguiente se describen las fuentes comunes de la ventaja competitiva.

Tabla 4. Fuentes comunes de la ventaja competitiva

<i>Relacionales</i>	<i>Ventajas de productos</i>
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Clientes leales a la marca ✓ Altos costos de cambio para los clientes ✓ Relaciones a largo plazo con los socios de la cadena de abastecimiento. ✓ Acuerdos de alianzas estratégicas ✓ Acuerdos de marketing compartido o marca compartida ✓ Coordinación estrecha e integración con los socios de la cadena de abastecimiento ✓ Gran poder de negociación 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Igualdad de marcas y nombres de marcas ✓ Productos exclusivos ✓ Calidad o características superiores ✓ Experiencia en producción ✓ Garantías ✓ Servicio sobresaliente a clientes ✓ Investigación y desarrollo ✓ Imagen superior del producto
<i>Ventajas legales</i>	<i>Ventajas de fijación de precios</i>
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Patentes y marcas registradas ✓ Contratos fuertes y benéficos ✓ Ventajas fiscales ✓ Leyes por zonas ✓ Restricciones para el comercio global ✓ Subsidios del gobierno 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Costos de producción más bajos ✓ Economías de escala ✓ Compras a gran volumen ✓ Distribución de bajo costo ✓ Poder de negociación con los vendedores
<i>Ventajas organizacionales</i>	<i>Ventajas de promoción</i>
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Recursos financieros abundantes ✓ Planta y equipo modernos ✓ Sistemas efectivos de inteligencia de competidores y clientes ✓ Cultura, visión y metas compartidas ✓ Buena voluntad organizacional 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Imagen de la empresa ✓ Presupuesto alto para promociones ✓ Fuerza de ventas superior ✓ Creatividad ✓ Mucha experiencia en marketing
<i>Ventajas de recursos humanos</i>	<i>Ventajas de distribución</i>
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Talento superior para la administración ✓ Cultura organizacional fuerte ✓ Acceso a una mano de obra capacitada ✓ Empleados comprometidos ✓ Capacitación de los empleados de clase mundial 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Sistemas de distribución eficientes ✓ Control de inventario justo a tiempo ✓ Integración extensa en la cadena de abastecimiento ✓ Sistema de información superiores ✓ Tienda de distribución exclusivas ✓ Ubicación conveniente ✓ Fuertes capacidades para el comercio en línea.

Fuente: Ferrell, O. y Hartline, M. (2011:134)

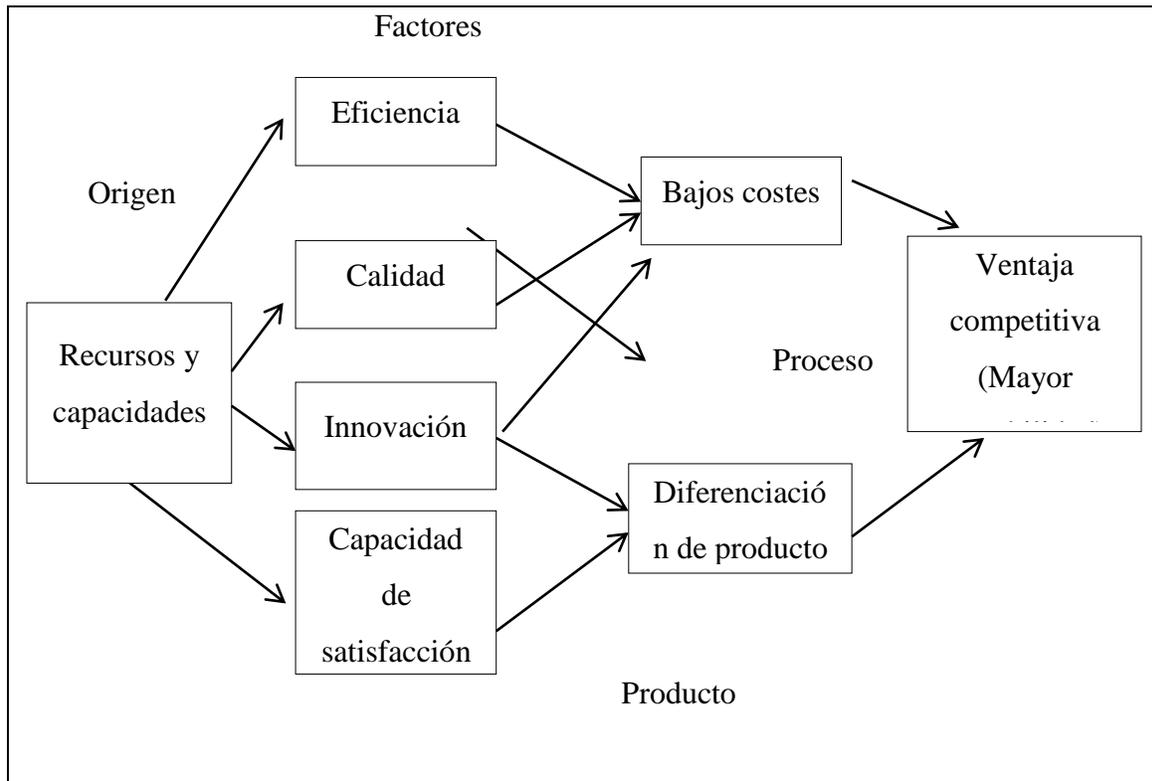
Carrion, J. (2007, citando a Navas y Guerras, 2002) indica que para conseguir una ventaja competitiva sostenible durante largos periodos de tiempo, una empresa necesita desarrollar una

serie de recursos y capacidades que le permitan ofrecer algo valioso y diferente a sus clientes. Agrega que las ventajas competitivas se logran cuando las empresas son capaces de realizar un conjunto de actividades tales como: recursos humanos, producción, finanzas y logística, entre otros, de forma diferente que sus competidores

Continúa manifestando que existen aspectos internos y externos a la empresa que son capaces de generar ventajas competitivas. Los factores externos son más volátiles por los cambios continuos del entorno y la necesidad de tener la capacidad de responder rápidamente a ellos (implica tener mayor capacidad de aprovechar las oportunidades que los consumidores). Para que una empresa obtenga esa capacidad se requiere de información y conocimiento que permita identificar los cambios recurso y flexibilidad de respuesta.

Los factores internos que permiten alcanzar ventajas competitivas se evidenciaron en el esquema siguiente:

Figura 2. Factores internos para alcanzar ventajas competitivas



Fuente: Elaboración propia basada en Carrión, J. (2007, citando a Navas y Guerras, 2002).

Para Hitt, M., Black, J. y Porter, L. (2006:194), la ventaja competitiva es “La capacidad que tiene la empresa para ganar en una situación competitiva, de manera constante y a largo plazo”. Agregan que en el caso de las organizaciones con fines de lucro, significa que constantemente ganaran mayores utilidades que la competencia. Villatoro, A. (2016, citando a Valero, 2011) menciona que las ventajas competitivas son todos los elementos que hacen diferente a una empresa respecto a su competencia, establece que aquellas ventajas competitivas serán competitivas, si estas son únicas, originales, inimitables y duraderas en el tiempo.

Porter, M. (2015:3) por su parte menciona que la ventaja competitiva nace del valor que una empresa logra crear para sus clientes, el cual supera los costos de ello. El valor es lo que la gente

está dispuesta a pagar, y el valor superior se obtiene al ofrecer precios más bajos que la competencia por beneficios equivalentes o al brindar algo especial que compense con creces un mayor precio.

1.2.5 Fuerzas competitivas

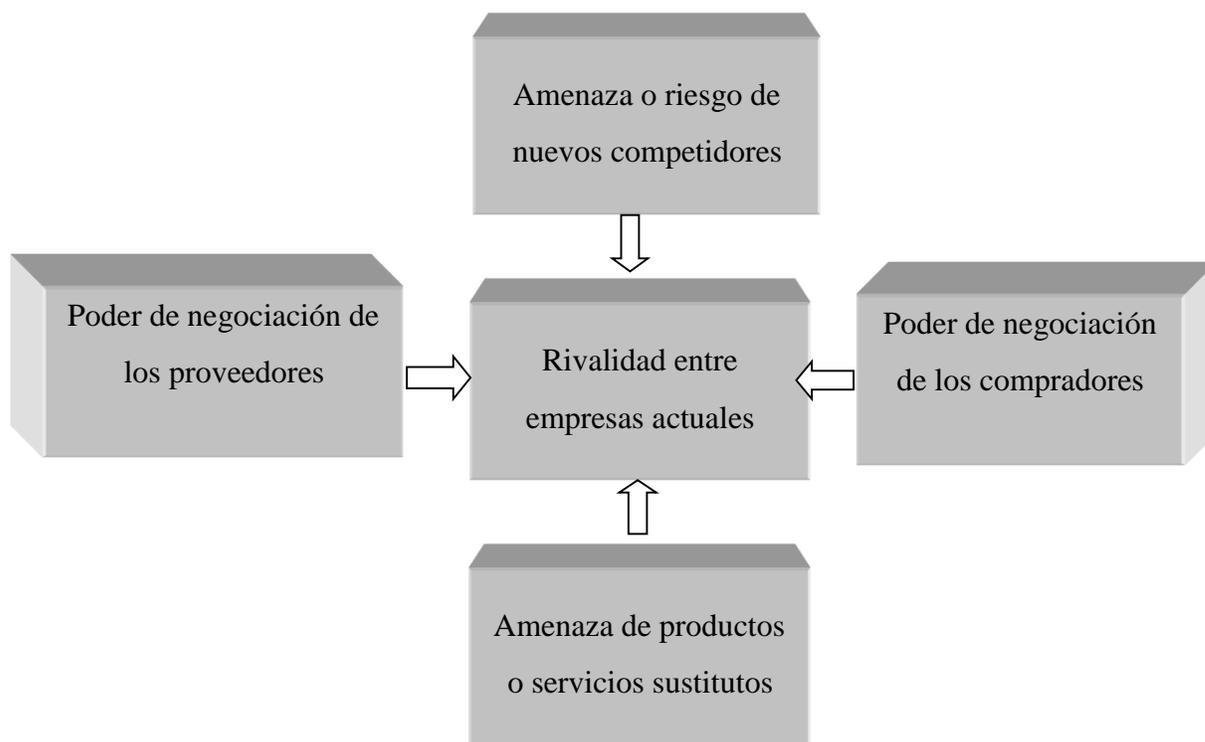
Fernández, E. (2010:97, citando a Porter, 1980) indica que “el poder colectivo de las cinco fuerzas competitivas determinan en última instancia la capacidad de generar beneficios en un sector, de esta forma, el modelo ayuda a decidir si una empresa debería permanecer en un sector o salir de él”. Agrega que como regla en general, cuando más fuerte es el impacto colectivo de las cinco fuerzas competitivas, menores serán los benéficos de las empresas participantes. Cuando las fuerzas competitivas no son poderosas, la estructura del sector es favorable o atractiva, ya que proporciona beneficios superiores al promedio.

Riquelme, M. (2015) menciona que las 5 fuerzas de Porter son la clave primordial para los negocios por medio del cual se pueden maximizar los recursos y ser superiores a la competencia, no importante a que se dedique la empresa, Agrega que si las empresas no cuentan con un plan, las empresas no podrán sobrevivir en el mercado; por lo que el desarrollo de una estrategia competitiva no solo le servirá de mecanismo de supervivencia sino además le da acceso a ser líder en el mercado.

Las fuerzas competitivas según Porter, M. (2015:4), son “las fuerzas combinadas de los cinco factores que determina la capacidad de las compañías de un sector industrial para ganar en promedio tasas de rendimiento sobre la inversión que superan el costo del capital”. Agrega además que determinan la rentabilidad de la industria porque influyen en los precios, en los costos y en la inversión que deben realizar las compañías, en los elementos del rendimiento. Agrega que existen dos tipos principales de ventajas competitivas: el liderazgo en costos y la diferenciación

Los cinco factores de la competencia que determinan la rentabilidad de la industria se describen a continuación según Porter (2015).

Gráfica 1. Las cinco fuerzas competitivas que determinan la rentabilidad de una industria



Fuente: Elaboración propia basada en Porter, M. (2015:4)

A continuación se describen las cinco fuerzas principales que determinan el atractivo de una industria propuestas por Porter, M. (2015).

1.2.5.1 Rivalidad entre competidores existentes

La rivalidad competitiva para Fernández, E. (2010:100, citando a Porter, M. 1980), “consiste en que uno o más competidores sienten presión o contemplan la oportunidad de mejorar su posición en el mercado”. Agregan que utilizan tácticas, tales como:

- Competencia en precios: Habitualmente es muy desestabilizadora y tiende a disminuir la rentabilidad media del sector.
- Introducción de nuevos productos: Estos dinamizan el sector de manera que pueden provocar la salida de algunas empresas establecidas.
- Gastos en publicidad: Aumentan la demanda global y pueden elevar el nivel de la diferenciación del producto para beneficio de todas las empresas del sector.

Porter, M. (2015) describe que las empresas les será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los vendedores estén muy bien posicionados, sean numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estarán enfrentadas a competencia de precios, guerras de publicidad, entrada de nuevos productos y un mejor servicio o garantías a los clientes.

Según Walker, O. et. al. (2005), la rivalidad aparece entre las compañías que elaboran productos que son sustitutos muy aproximados unos a otros, en especial cuando un competidor actúa para mejorar su posición o protegerla. Agregan que las empresas son mutuamente dependientes; es decir que lo que hace una afecta a las otras, y a la inversa. Por lo general, la redituabilidad disminuye a medida que aumenta la rivalidad, y ésta es mayor en las condiciones siguientes:

- Hay alta intensidad de inversión; esto es, la cantidad de capital fijo y operante requerido para producir un dólar de ventas. La alta intensidad requiere que las empresas operen a la mayor capacidad posible o cerca de ella, ejerciendo con ello fuerte presión descendente en los precios cuando la demanda disminuye; es decir, estos negocios son, en promedio, mucho menos rentables que los de bajo nivel de inversión.
- Hay muchas pequeñas empresas en una industria o no existen empresas dominantes.
- Hay poca diferenciación del producto.
- Es alto el costo del cambio de proveedores (costos de transferencia).

La rivalidad competitiva para Hitt, R., Ireland, D. y Hoshisson, R. (2015), se intensifica cuando los actos de un competidor son un reto para una empresa o cuando ésta reconoce una oportunidad para mejorar su posición en el mercado. Agregan que las empresas de una industria rara vez son homogéneas; tienen distintos recursos y capacidades y tratan de distinguirse de sus competidores. Normalmente intentan diferenciar sus productos por medios que los clientes valoran y en los que las empresas gozan de una ventaja competitiva. Algunas dimensiones visibles de la rivalidad incluyen el precio, la calidad y la innovación.

Rivera, J. y Garcillán, M. (2012) resalta la poca atracción que posee un segmento al tener competidores numerosos, fuertes o agresivos; teniendo en cuenta que la competencia se acentúa por diversas causas, entre ellas se mencionan las siguientes: i) gran número de compradores igualmente equilibrados, ii) crecimiento lento en el sector industrial, iii) costos fijos elevados, iv)

falta de diferenciación, v) incrementos importantes de la capacidad, vi) competidores diversos vii) fuertes barreras de salida que pueden ser activos especializados, viii) costes fijos, ix) barreras emocionales, x) restricciones sociales y gubernamentales.

Martinez, D. y Milla, A. (2012:40 citando a Gimbert 2003) manifiesta que “si se analiza la rivalidad entre las empresas de un sector, por lógica indica que cuando mayor sea esta, más acciones realizarán unas empresas contra otras en los temas de guerras de precios, promociones, entre otras y la rentabilidad bajará”.

Continúa manifestando que las cinco fuerzas permiten evaluar cómo mejorar la posición competitiva de una empresa con respecto a cada una de las cinco fuerzas. Un ejemplo es que se pueda utilizar el conocimiento proporcionado por el modelo para crear mayores barreras de entrada que desanimen a nuevos rivales a competir en su mercado o pueda desarrollar fuertes relaciones con sus canales de distribución, buscar proveedores que satisfagan la relación calidad/precio necesaria para que su producto o servicio sea de alto rendimiento.

1.2.5.2 Amenaza o riesgo de nuevos competidores

Martinez, D. y Milla, A. (2012:41) indica que en la amenaza de nuevos competidores la posibilidad de que los beneficios de las empresas establecidas en un sector puedan descender debido a la entrada de nuevos competidores, el alcance de la amenaza depende de las barreras de entradas existentes, de la posibilidad de crear nuevas barreras de entrada y de la acción combinada de los competidores actuales. Con este análisis se pretende determinar los condicionantes que afectan a una empresa que quiera entrar en el sector donde opera la sociedad. Si las barreras de entrada son altas y el nuevo entrante puede anticipar una dura revancha de los competidores existentes la amenaza de entrada será baja. Estas circunstancias desaniman a nuevos competidores.

Fernández, E. (2010:99, citando a Porter, M. 1980) describe que “los competidores potenciales son empresas que no están participando en un sector, aunque con capacidad para hacerlo si se lo proponen”. Sigue indicando que el nuevo competidor proporciona capacidad adicional al sector,

consigue una cierta cuota de mercado y con frecuencia, despliega importantes recursos para obtener una ventaja competitiva.

De la Roca, L. (2008:16, citando a Porter, M. 1999) sobre la amenaza de ingreso menciona: la formulación de nuevas empresas en un sector industrial aportan capacidad adicional, el deseo de obtener una participación en el mercado y, con frecuencia, recursos sustanciales. Agrega que las amenazas de ingresos en un sector industrial dependen de las barreras a la entrada del sector. Por tanto, con menos barreras es mucho más susceptible la entrada de nuevos competidores en el mercado existente.

Porter, M. (2015) señala que la amenaza de nuevos competidores dentro de la industria aporta más capacidad, el deseo de conquistar participación en el mercado y, grandes recursos, ocasionando que se reduzcan los precios o que se incrementen los costos de las compañías establecidas.

Porter, M. (2015) agrega que el riesgo de aumento de más participantes dentro de una industria dependerá de las barreras actuales de entrada y de la reacción previsible por parte de las empresas ya establecidas, este será escaso si las barreras son importantes o si las nuevas empresas esperan una gran represalia de los competidores bien consolidados dentro del mercado.

Describe además que el aumento de nuevos competidores en una industria dependerá de las barreras de entrada y del vigor de las reacciones que espera encontrar por parte del competidor establecido. Estas barreras son las siguientes:

- Economías de escala
- Diferenciación del producto
- Necesidades de capital
- Costos cambiantes
- Acceso a los canales de distribución
- Desventaja de costos independientes de las economías de escala
- Política gubernamental

A continuación se presentan la descripción de las barreras anteriormente mencionadas.

- *Economías de escala*

Fernández, E. (2010:127) indica que “las economías de escala se refieren a la disminución del coste medio de un producto cuando aumenta el número de unidades producidas por periodo, su presencia disuade la entrada de nuevas empresas al sector, ya que obliga al competidor potencial a introducirse o bien produciendo a gran escala”. Por su parte Porter (2015) menciona que las economías de escala se enfocan en las reducciones de los costos unitarios de un producto conforme el volumen aumenta, estas alejan el ingreso de otras empresas porque las obligan a efectuar grandes inversiones, exponiéndolas a una relación agresiva por parte de la competencia, o bien, a realizar inversiones reducidas y aceptar desventaja en sus costos.

- *Diferenciación del producto*

Para Lambin, J. (2003:283), “la diferenciación del producto proporciona una base sobre la cual un proveedor puede utilizar los motivos de compra selectivos del comprador. Una clase de producto general ésta diferenciada si existe cualquier base significativa para distinguir los bienes o servicios de un vendedora otro”. Agrega que dicha base puede ser real o ficticia, siempre que sea suficientemente importante para el comprador e implique la preferencia de una variedad de productos sobre otra.

Porter, M. (2015) indica que las empresas ya establecidas gozan de la identificación de marca y lealtad de los consumidores que se obtienen por medio de la publicidad, el servicio al cliente, las diferencias de productos o por ser los primeros en invertir dentro de la industria. Agrega que la diferenciación levanta una barrera de entrada contra el ingreso de otras empresas porque las obliga a efectuar grandes inversiones para ganar la lealtad de los clientes de la competencia.

Martinez, D. y Milla, A. (2012:42, citando a Porter, M. 1987) menciona que la diferenciación de producto “se da cuando los competidores existentes se benefician de una fuerte imagen de marca y de la fidelidad de los clientes, la diferenciación crea una barrera de entrada al forzar a los entrantes a gastar mucho para vencer la lealtad de los consumidores”.

- *Requisitos de capital*

De la Roca, L. (2008:17, citando a Johnson, 2006) indica que “la necesidad de invertir grandes recursos financieros para competir crea una barrera de ingreso, en particular si se requiere el capital para publicidad riesgosa o agresiva e irrecuperable, o en investigación y desarrollo”.

Agrega que si la corporación ha logrado adquirir a través de los años fuertes recursos financieros, es más difícil para un nuevo competidor o para uno pequeño posicionarse en el mercado, ya que la primera puede invertir en activos que otras compañías no lo harían, tener un alcance global o ampliar el mercado nacional e influir sobre el poder político de los países o regiones donde opera.

Porter, M. (2015) hace énfasis que cuando se tiene necesidad de invertir muchos recursos financieros para competir, se crea una barrera de entrada, al requerir capital para publicidad anticipada o investigación y desarrollo.

- *Costos cambiantes*

Lambin, J. (2003, citando a Porter 1982) resalta que el costo de cambio real se refiere al costo que le implica al comprador al cambiar de proveedor. En ese sentido, los costos cambiantes pueden incluir los costos de reentrenamiento del empleado, el costo de nuevo equipo auxiliar, el costo y el tiempo para probar y calificar a una nueva fuente, la necesidad de ayuda técnica como resultado de depender del apoyo ingeniería del proveedor, rediseño del producto, e incluso costos psíquicos por terminar una relación.

La presencia de costos cambiantes crea una barrera de entrada, refiriéndose a los costos que paga un comprador por primera vez que cambia el producto de un proveedor a otro. Porter, M, (2015)

- *Acceso a los canales de distribución.*

Para Hitt, M. et. al. (2006:58), “El acceso a los canales de distribución puede ser una barrera al ingreso de compañías nuevas, las empresas tienen que convencer a los distribuidores de que repartan sus productos, además de los que ya distribuyen o en el lugar de ellos, además puede usar los descuentos de precios y la publicidad de manera conjunta, pero estas prácticas reducen la utilidad que podría obtener”.

Porter, M. (2015) señala que se genera una barrera de ingreso cuando la empresa nueva requiere asegurar la distribución de su producto; además, los canales de distribución ordinarios ya realizan negociaciones con los competidores, si alguien quiere que acepten su producto deberá ofrecer descuentos, bonificaciones por publicidad, etc. Los cuales reducen las utilidades.

- *Desventajas de los costos de independientes de las economías de escala.*

Porter, M. (2015) indica que las compañías ya establecidas poseen ventajas de costos que no están al alcance de otros participantes, independientemente del tamaño y las economías obtenidas, menciona como ventajas más importantes en este sector las siguientes:

- ❖ La tecnología de productos patentados: se refiere a las características de diseño, en donde la propiedad exclusiva se conserva por medio de patentes o secreto.
- ❖ Acceso preferencial a materias primas: Desde hace tiempo las empresas retienen las mejores fuentes para acceder a materias primas o asegurar la provisión a precios bajos.
- ❖ Ubicación favorable: Al tomar los mejores sitios, antes que la fuerza del mercado, las compañías suben sus precios con el fin de darles su verdadero valor.
- ❖ Subsidios gubernamentales: Los subsidios conceden ventajas duraderas a los competidores existentes.
- ❖ Curva de aprendizaje o de experiencia: En algunas industrias los costos unitarios tienden a bajar, cuando las compañías acumulan experiencia en la producción de bienes, los colaboradores perfeccionan sus procesos y se vuelven más eficaces.

- *Política gubernamental*

Hitt, R. et. al. (2015) definen que el gobierno tiene la potestad de exigir licencias y permisos, con ello vigilar el ingreso a una industria; en ocasiones los gobiernos limitan el ingreso a algunas de ellas, imponiendo condiciones al capital que se requiere para realizarlo. Esta intervención puede darse por medio de normas impositivas tales como impuestos, leyes contra la contaminación y normas para la aprobación de un producto o empresas, etc.

Por su parte Porter, M. (2015), indica que el gobierno puede restringir y hasta impedir el ingreso de nuevas empresas al aplicar controles, tales como, requisitos para conceder licencias y limitar el acceso a materias primas.

Martínez, D. y Milla, A. (2012:43) indica que en un entorno en el cual, pocas o ninguna de estas barreras se encuentra presente, la amenaza de nuevos entrantes será alta. Si una nueva empresa puede lanzar su negocio realizando poca inversión de capital y puede operar eficientemente a pesar de su pequeña escala de producción, puede ser una amenaza probable para los competidores actuales.

1.2.5.3 Amenaza de productos sustitutos

“Los productos sustitutos son bienes o servicios diferentes que llevan a cabo funciones idénticas o similares a las del producto del sector”. (Fernández, E. 2010:130). Agrega que los sustitutos limitan el beneficio potencial de un sector al establecer un máximo en el precio que las empresas pueden cargar al producto, cuanto más atractiva sea la relación entre calidad y precio de los productos sustitutos, más bajo será el tope de la rentabilidad de las empresas.

Por su parte Porter, M. (2015), señala que las compañías de una industria compiten con las que desarrollan productos sustitutos; lo cual limita los rendimientos potenciales de un sector industrial, ya que colocan un techo en los precios que las empresas de la industria cobra de manera rentable. Resalta que cuando más atractiva es la opción de precios que los sustitutos ofrecen, mayor será el margen de utilidad.

Para Ibora, M., Dasí., A., Dolz, C. y Ferrer, C. (2014:108), definen que “cuando la amenaza de productos sustitutos es elevada, significa que los beneficios que las empresas del sector pueden obtener son limitados, pues el producto sustituto limita el precio al que se puede vender el producto del sector”. Agregan que cuando el producto sustituto mejora las utilidades puede significar la desaparición o reducción notable del sector, en un plazo corto. Añaden que la amenaza del producto sustituto depende de:

- El grado de sustitución: Muchos productos no cubren perfectamente las necesidades del producto al que sustituyen, en otras ocasiones las cubren muy bien.
- Los precios relativos: La amenaza de sustitución es mayor cuando mayor sea el precio del producto del sector frente al precio del sustituto.

Rivera, J. y Garcillán, M. (2012) destaca que los productos sustitutos son aquellos que ejercen la misma función para el mismo grupo de consumidores, sin embargo, estos se basan en tecnología diferente; generan amenaza permanente en la medida que la sustitución pueda hacerse siempre; la que todas las firmas de una industria compiten con industrias de productos sustitutos y la disponibilidad de estos productos sitúa los límites en los precios que las industrias puedan soportar; así mismo, delimita sus utilidades potenciales.

Los referidos autores agregan que el mayor peligro de los productos sustitutos ésta en los probables mejoramientos de los precios y en los desarrollos de las características visibles de los productos de la industria. Así, un producto es menos atractivo si existen actuales o potenciales sustitutos del producto, porque estos ponen límites a los precios y a los beneficios potenciales que se puedan ganar en el futuro.

1.2.5.4 Poder de negociación de los proveedores

Ramos, J. (2011:52) “Define que el poder que tienen los proveedores puede aumentar los precios o disminuir la cantidad de los productos y/o servicios”. Indica además que un grupo de proveedores es fuerte cuando:

- El sector es dominado por algunas compañías y está más concentrado que la industria a la que vende.
- Si existe la amenaza latente de que se integren verticalmente hacia delante.
- No tienen muchos sustitutos con los cuales competir.
- El proveedor tiene la información total.
- El producto es esencial para el cliente
- Los costes de cambio de proveedor son muy altos.

Walker, O. et. al. (2005) hace énfasis en el poder de trato ventajoso de los proveedores sobre las empresas, este se practica en mayor medida por el incremento de precios. La consecuencia puede ser significativa; en particular, cuando un número reducido de estos sirve a varias industrias diferentes. Su poder incrementar cuando el costo de transferencia y los precios de los sustitutos son elevados y pueden amenazar a la integración hacia adelante.

Porter, M. (2015) detalla que los proveedores ejercerán poder de negociación sobre los competidores dentro de una industria si amenazan con incrementar precios o reducir la calidad de los bienes y servicios que ofertan. De esta manera, los mayormente poderosos reducen de manera enérgica la rentabilidad en una industria que no es capaz de recuperar los incrementos de costos con sus precios.

1.2.5.5 Poder de negociación de los clientes

Thompson, A. y Strickland, A. (2003) describe que los clientes pueden ejercer un gran poder de negociación si los costos de los compradores de cambiar a marcas o sustitutos son relativamente bajos. Ramos, O. (2011:52) por su parte define que “los compradores incrementan la rivalidad entre los proveedores, en función de la disminución de los precios”. Agrega que un grupo de compradores tiene poder cuando:

- Están concentrados o bien compran grandes volúmenes de producto en relación a las ventas del proveedor.
- El producto que compra es estándar.
- Si existe amenaza latente que se integren verticalmente hacia atrás y se conviertan en productores.
- Cuando el producto no es esencial para los compradores.

Carrillo, J. y Serra (2005:105) señalan que la intensidad de estos es elevada si los clientes están concentrados o compran cantidades importantes con relación a la cifra de negocios del vendedor, los productos comprados representan una parte importante de los costes o de las compras del cliente, ya que estos están normalizados o indiferenciados, los costes intercambiables son bajos, los beneficios o los márgenes de los clientes son bajos, los clientes representan una amenaza probable de integración aguas arriba, el productos no influye o poco en la calidad del servicio o de los productos del sector, el cliente dispone de una información completa, los poderes públicos protegen a los clientes y los cambios tecnológicos les benefician.

Porter, M. (2015) indica que los compradores compiten dentro de una industria al obligarla a reducir los precios, negociar mayor calidad o mayores servicios y enfrentan a los rivales entre sí. Para Walker, O. et. al. (2005), los compradores juegan un papel importante, al enfrentar a los proveedores individuales uno contra el otro en su afán por obtener precios más bajos, mejor calidad del producto y en consecuencia pueden afectar a la competencia dentro del sector.

Los autores mencionados señalan que los compradores logran su objetivo, en sus esfuerzos de trato ventajoso, cuando:

- La extensión de la contratación del comprador, cuando pocos compradores grandes que dan cuenta de gran porción de las ventas y logran ganar concesiones.
- Los costos de transferencias que disminuyen el poder de trato ventajoso del comprador.
- La amenaza de la integración hacia atrás con lo que amortigua la necesidad del proveedor.
- La importancia para el desempeño del producto del comprador; al aumentar su importancia, menor es su poder de trato ventajoso.
- La utilidad del comprador: cuando los compradores ganan utilidades más bajas y el producto en cuestión es parte importante de sus costos, entonces el trato será más violento.

Los autores siguen mencionando, que cuando los clientes de alto volumen tienen mayor poder a los que sirve una industria, menos atractiva será esta.

Para Porter, M. (2009:45), los clientes son sensibles a los precios cuando:

- El producto que compra representa un porcentaje importante de su estructura de costes o su presupuesto para abastecimiento.
- Un grupo de compradores obtiene escasos beneficios, carece de liquidez o está bajo presión para recortar sus costes de compra, en cambio los que los que gozan de liquidez o que son muy rentables suelen ser menos sensibles al precio.
- La calidad de los productos o servicios de los compradores se ve afectada por el producto de la industria.
- El producto de la industria surte poco efecto en el resto de costes del comprador.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En el municipio de Zacapa existen 19 microfarmacias de las cuales 11 son farmacias locales y 8 cadenas de farmacia; dentro de estas cadenas existen 5 sucursales de cadenas de farmacias nacionales y tres que pertenecen a empresarios de Zacapa, las mismas ofrecen medicamentos éticos para satisfacer las necesidades de los consumidores de diferentes niveles socioeconómicos, contratando personal local y familiar para atender en las mismas. Todas las farmacias son administradas por propietarios, gerentes y/ o administradores.

Al realizar la investigación preliminar se detectó que en este mercado actualmente las farmacias están operando con algunos problemas y están teniendo dificultades para permanecer dentro del mercado, debido al ingreso periódico de nuevos competidores, considerando que el capital que se requiere, tanto para la creación de una nueva farmacia, como para mantenerla funcionando, es accesible, la demanda de medicamentos es constante; por ello para mantenerse dentro de la competencia, los propietarios de las farmacias de capital local se ven obligados a utilizar estrategias competitivas como alta calidad en la atención al cliente entre otros, las cuales son diferentes a las cadenas.

Los farmacéuticos locales tienen una administración empírica y las sucursales de cadenas son administradas técnicamente y cuenta con un mercadólogo a nivel nacional que les apoya en la utilización de estrategias que los hacen tener mayor cantidad de clientes etc.

De la misma manera se detectó que los farmacéuticos locales que tienen capacidad de comprar los medicamentos al por mayor reciben beneficios, entre ellos: descuentos especiales sobre compras y hasta tres meses de crédito por parte de sus proveedores, lo que les permite ofrecer mejores precios y mayor variedad de productos, las cadenas nacionales son abastecidos desde la farmacia central.

También se determinó que no existe lealtad por parte de los consumidores a una farmacia específica, pues suelen recurrir a otras cuando no encuentran el medicamento requerido o cuando no les ofrecen descuentos especiales en la compra; sin embargo si existe lealtad a la marca de un medicamento ya que influye la recomendación médica, la calidad y satisfacción que perciben.

Ocasionalmente los clientes recurren al uso de medicina natural, genérica sin marca y popular dejando de lado la medicina ética, lo que provoca una disminución en las ventas de las farmacias de venta de medicamentos éticos.

De continuar presentándose las situaciones antes descritas, las farmacias de venta de medicinas éticas tienen el riesgo de no alcanzar sus objetivos y metas; puesto que al continuar con la amenaza de nuevos competidores, productos sustitutos y poco poder de negociación entre los proveedores y clientes, podrían presentarse problemas de tipo financiero porque disminuirían sus ventas y se verían obligados a retirarse del mercado.

Por tal razón, se hace necesario investigar la manera que intervienen las fuerzas competitivas actualmente en el mercado de microfarmacias del municipio de Zacapa y evaluar las estrategias que están utilizando cada una de ellas.

De acuerdo a lo establecido anteriormente se plantea la siguiente pregunta de investigación:

¿Cuál es el comportamiento de las fuerzas competitivas en el mercado de microfarmacias de medicina ética en el municipio de Zacapa?.¹

¹ Medicamentos éticos: son los que se venden exclusivamente a través de recetas médicas y se dividen en: ¹Medicamentos éticos genéricos: son los que cuya patente ha expirado y pueden ser elaborados libremente, y Éticos patentados: Son fabricados por los dueños de la patente original o por los laboratorios a quienes estos les otorgan una licencia. Para la población de Zacapa y farmacéuticos, los medicamentos éticos son conocidos por medicamentos originales y genéricos de marca.

2.1 Objetivos de la investigación

2.1.1 Objetivo general

Investigar cómo intervienen las fuerzas competitivas en el mercado de microfarmacias de medicina ética en el municipio de Zacapa.

2.1.2 Objetivos específicos

- Conocer si existe rivalidad entre las diversas farmacias que ofrecen medicinas éticas en el municipio de Zacapa y el crecimiento del sector de farmacias de venta de medicina en los últimos 3 años.
- Investigar si existen barreras para ingresar al mercado de microfarmacias en Zacapa y cuál ha sido la amenaza de nuevos competidores en los últimos 3 años.
- Determinar si existe amenaza de productos sustitutos a la medicina ética en las farmacias.
- Analizar el poder de negociación de los proveedores en aspectos de tiempo de entrega, créditos y beneficios.
- Identificar el poder de negociación tienen los clientes en sus compras de medicina y cuáles son los factores que influyen en la decisión de compra de los clientes y la lealtad de los consumidores hacia las marcas de las medicinas.
- Proporcionar una guía que explique las acciones que puedan realizarse en cada estrategia para fortalecer y mantener vínculos a largo plazo con sus clientes mediante la satisfacción de sus necesidades.

2.2 Elemento de estudio

- Fuerzas competitivas

a) Definición conceptual

Según Porter, M. (2015:4), las fuerzas competitivas “Son las fuerzas combinadas de los cinco factores que determinan la capacidad de las compañías en un sector industrial para ganar tasas de rendimiento sobre la inversión que superan el costo del capital invertido”. Determinan la rentabilidad de las organizaciones.

b) Definición operacional

Las fuerzas competitivas rigen e influyen en el mercado de farmacias de la ciudad de Zacapa, determinando la intensidad que existe, como la rentabilidad esperada sobre inversión, tomando en cuenta la amenaza de nuevos competidores, poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los clientes, amenaza de productos o servicios sustitutos y rivalidad entre competidores existentes.

c) Indicadores

- Rivalidad entre competidores existentes
- Amenaza de nuevos competidores
- Amenaza de productos sustitutos
- Poder de negociación de los proveedores
- Poder de negociación de los clientes

2.3 Alcances y limitaciones

Esta investigación se llevó a cabo en 19 microfarmacias, 11 de ellas farmacias locales, tres cadenas de farmacias locales y cinco cadenas de farmacias nacionales dedicadas a la venta de medicinas éticas en el municipio de Zacapa, para conocer cómo interviene cada una de las fuerzas competitivas en ese sector y analizar cada una de ellas.

Esta investigación se limita a las farmacias privadas dedicadas a la venta de medicinas éticas del área urbana del municipio de Zacapa, excluyendo a las farmacias que venden medicinas genéricas sin marca y populares y tiendas naturistas, por ser éstas adquiridas sin ningún requisito y sin ser prescritas por ningún médico, además de ser sustitutas de esta medicina, dentro de estas están las farmacias: Santiaguito, El Chaparrito, farmacias estatales y de la comunidad y centros distribuidores naturistas.

- Una de las limitantes de esta investigación, es la falta de tiempo de algunos empresarios y la confidencialidad de algunos datos del negocio. También el difícil acceso a los proveedores, ya que no son de la localidad y sus horarios de venta son variados cuando acceden a las

farmacias por lo que se tuvieron que incluir solo cinco de ellos, quienes distribuyen la mayor cantidad de medicinas éticas.

- Otra de ellas fue que no se cuenta con información actualizada en el Ministerio de Salud Pública de Zacapa sobre el total de farmacias que se encuentran operando en el municipio.
- Una limitante más fue la disponibilidad de la farmacia Eunice y el ahorro quienes se negaron a dar información.
- Algunas teorías tienen más de 10 años ya que no se encontraron los libros más recientes para algunas y otras no hubo actualizaciones de parte de los autores.
- En las guías de entrevista aplicadas a los administrativos de cadenas de farmacias, solo se obtuvo información de una de ellas ya que es el mismo administrador que supervisa las farmacias de la misma cadena.

2.4 Aportes

Este trabajo busca aportar a los propietarios, gerentes y/o administradores de microfarmacias objeto de esta investigación, información sobre la situación actual de las farmacias e identificar la intervención de las fuerzas competitivas dentro del sector farmacéutico. Es de suma importancia que las empresas conozcan el ambiente en el que compiten, esto servirá para recomendar las estrategias que se deben aplicar para seguir compitiendo dentro del mercado y los servicios que se le deberían dar a los clientes para lograr la satisfacción de los mismos para ser más competitivos.

De igual forma este estudio busca ser de utilidad para los usuarios y personas que deseen conocer los antecedentes históricos relacionados con las farmacias en el municipio de Zacapa.

Así mismo se espera proporcionar a los estudiantes de la Universidad Rafael Landívar información sobre el análisis de las fuerzas competitivas en el sector farmacéutico, para crear estrategias y lograr ventajas competitivas que los mantengan dentro de la competencia; además servirá como material de referencia de futuras investigaciones relacionadas con el tema.

3. MÉTODO

Según datos recabados por la investigadora, el universo de este estudio es de 11 farmacias locales, tres cadenas de farmacias locales y cinco cadenas de farmacias de venta de medicina ética en el municipio de Zacapa, las cuales se describen a continuación:

Tabla 5. Farmacias locales en el municipio de Zacapa

No.	Nombre de la farmacia	# de empleados		Total
		Propietarios	Dependientes	
1	El buen precio	1	2	3
2	Central	1	1	2
3	Dos pinos	1	1	2
4	La salud 1	1	1	2
5	La salud 2	1	1	2
6	Zacapa	1	1	2
7	Familiar	1	1	2
8	Joalsa	1	2	3
9	Oriental	1	3	4
10	Asobiensa	1	1	2
11	Marbel	1	1	2

Fuente: Elaboración Propia, (2017)

Tabla 6. Sucursales de cadenas de farmacias en el municipio de Zacapa

No.	Nombre de la farmacia	# de empleados		Total
		Administrador	Dependientes	
1	Batres	1	5	6
2	Cruz verde 1	1	3	4
3	Cruz verde 2	1	8	9
4	Galeno 1	1	6	7
5	Galeno 2	1	4	5
6	Mayorga 1	1	9	10
7	Mayorga II	1	5	6
8	Mayorga III	1	3	4

Fuente: Elaboración Propia, (2017)

3.1 Sujetos

Para esta investigación se definieron como sujetos de estudio los propietarios y/o administradores de las microfarmacias en el municipio de Zacapa, así como proveedores y clientes para obtener información sobre la actividad diaria de las farmacias y como intervienen las fuerzas competitivas en el mercado.

3.1.1 Sujeto 1: Gerentes, propietarios y/o administradores

Son profesionales con conocimientos farmacéuticos, responsables de implementar y darle seguimiento a las estrategias en cada una de las farmacias, en el municipio de Zacapa, se incluyeron para obtener información sobre el tema de esta investigación.

3.1.2 Sujeto 2: Clientes

Son personas que visitan las farmacias y compran los medicamentos para consumo propio o familiar; son de las edades de 30 a 70 años, del área urbana y rural que compran en el municipio de Zacapa. Se incluyeron en la investigación porque son los que toman la decisión de compra y para conocer sus necesidades y el poder de negociación al realizar su compra de medicamentos.

3.1.3 Sujeto 3: Proveedores

Son profesionales con amplios conocimientos en medicinas, quienes venden los medicamentos a las farmacias y los encargados de la distribución y negociación de los mismos. Se incluyeron con el propósito de conocer su poder de negociación con las farmacias dentro del municipio de Zacapa.

3.2 Población y muestra

El universo de los sujetos incluidos en esta investigación es la siguiente:

3.2.1 Sujeto 1: Propietarios y/o administradores

Se incluyó la totalidad, es decir los 11 empresarios locales de microfarmacias, tres de cadenas locales y cinco administradores de sucursales de cadenas de farmacias, que se dedican a la comercialización de medicamentos éticos quienes fueron abordados en sus puestos de trabajo.

3.2.2 Sujeto 2: Clientes

Según datos obtenidos por personal de las farmacias, el universo de clientes aproximados por semana es el que se incluye en la tabla a continuación:

Tabla 7. Clientes de las farmacias locales en el municipio de Zacapa

No.	Nombre de la farmacia	Total Clientes
1	El buen precio	800
2	Central	1,000
3	Dos pinos	500
4	La Salud 1	200
5	La salud 2	300
6	Zacapa	800
7	Familiar	150
8	Joalsa	500
9	Oriental	1,000
10	Asobiensa	500
11	Marbel	300
	Total de clientes por semana	6,050

Fuente: Elaboración Propia, (2017)

Tabla 8. Sucursales de cadenas de farmacias en el municipio de Zacapa

<i>No.</i>	<i>Nombre de la farmacia</i>	<i>Total</i>
1	Batres	3,000
2	Cruz verde 1	2,500
3	Cruz verde 2	1,500
4	Galeno 1	2,240
5	Galeno 2	3,000
6	Mayorga 1	4,000
7	Mayorga II	3,000
8	Mayorga III	1,500
	<i>Total de clientes por semana</i>	<i>20,740</i>

Fuente: Elaboración Propia, (2017)

Para obtener el tamaño de la muestra de los clientes se aplicó la fórmula de Fischer y Navarro (1996):

$$n = \frac{\partial^2 N p q}{e^2 (N - 1) + \partial^2 p q}$$

En dónde:

n = Número de elementos

∂ = Nivel de confianza =1.96

N= Universo o población= 26,790

p = Probabilidad a favor =0.50

q = Probabilidad en contra= 0.50

e = Error muestral =0.05

Desarrollo:

$$n = \frac{(1.96)^2 (26,790) (0.50) (0.50)}{(0.05)^2 (26,790 - 1) + (1.96)^2 (0.50) (0.50)} = \frac{25,729.12}{67.93} = 378 \text{ clientes.}$$

Así mismo se utilizó la fórmula de Calero (1978), para obtener el estrato de clientes a encuestar por farmacias a través del muestreo aleatorio estratificado proporcional.

$$Fh = \frac{n}{N}$$

$$n = 379$$

$$N = 26,790$$

$$Fh = \frac{378}{26,790} = 0.014109742$$

(Factor a multiplicar por número de clientes de cada una de las farmacias de la ciudad de Zacapa).

Tabla 9. Estratificación de clientes de las microfarmacias de venta de medicina ética en el municipio de Zacapa

<i>No.</i>	<i>Farmacia</i>	<i>Clientes</i>	<i>Factor proporcional</i>	<i>Muestra estratificada</i>
1	El buen precio	800	0.014	11
2	Central	1,000	0.014	14
3	Dos pinos	500	0.014	7
4	La salud No.1	200	0.014	3
5	La salud No. 2	300	0.014	4
6	Zacapa	800	0.014	11
7	Familiar	150	0.014	2
8	Joalsa	500	0.014	7
9	Oriental	1,000	0.014	14
10	Asobiensa	500	0.014	7
11	Marbel	300	0.014	4
	Total: farmacias de capital local			85
12	Batres	3,000	0.014	42
13	Cruz verde 1	2,500	0.014	35
14	Cruz verde 2	1,500	0.014	21
15	Galeno 1	2,240	0.014	32
16	Galeno 2	3,000	0.014	42
17	Mayorga 1	4,000	0.014	56
18	Mayorga II	3,000	0.014	42
19	Mayorga III	1,500	0.014	21
	Total de Cadenas			293
	Total	26,790		378

Fuente: Elaboración Propia, (2017)

Para realizar la encuesta a los 378 clientes se utilizó el muestro aleatorio simple aleatorio simple que es un procedimiento basado en la libre actuación al azar, por tal motivo se decidió hacerlo por números aleatorios de 5 en 5 clientes quien visitaron la farmacia para realizar una compra de medicamentos,

3.2.3 Sujeto 3: Proveedores

Se tomó como base el total de los proveedores de medicinas éticas, dato que fue proporcionado por los propietarios y/o administradores de las farmacias, en donde se realizara una entrevista a cinco de ellos quienes son los principales distribuidores mayoristas de medicamentos a las farmacias en el municipio de Zacapa.

3.3 Instrumentos

Para realizar esta investigación de campo se elaboraron y aplicaron los siguientes instrumentos:

3.3.1 Cuestionario a propietarios y/o administradores de las farmacias locales

La investigadora elaboró un cuestionario diseñado con 44 preguntas múltiples, dirigida a los propietarios de las farmacias locales, con el fin de evaluar cómo intervienen las fuerzas competitivas en la venta de medicamentos, (Ver anexo 1).

3.3.2 Entrevista a Administradores y/o gerentes de las cadenas de farmacia

Se realizó una entrevista dirigida con 19 preguntas abiertas a gerentes o administradores de las cadenas de farmacias de venta de medicina ética para conocer el comportamiento de las cinco fuerzas competitivas, (ver anexo 2).

3.3.3 Cuestionario a clientes

Se elaboró un cuestionario que consta de 25 preguntas de respuestas múltiples el cual fue dirigido a los clientes para obtener información sobre los diferentes tipos de negociación que les ofrecen los proveedores y sobre los aspectos que influyen en la decisión de compra de medicamentos. (Ver anexo 3).

3.3.4 Guía de entrevista a proveedores

Se diseñó una entrevista estructurada con 15 preguntas abiertas dirigida a los proveedores, para obtener información sobre el poder de negociación de con las farmacia. (Ver anexo 4)

3.4 Procedimiento

Los pasos realizados en la presente investigación fueron los siguientes:

- Se seleccionó el tema a investigar.
- Se realizó una investigación preliminar por medio de la técnica de observación para identificar la cantidad de negocios dedicados a la venta de medicinas en el área urbana del municipio de Zacapa.
- Se definió el planteamiento del problema y la pregunta de investigación, la cual se utilizó de base para establecer el objetivo general y los específicos.
- Se definió el método y se seleccionaron los sujetos de estudio.
- Se desarrolló el marco de referencia que incluye, marco teórico y marco conceptual.
- Se procedió a la formulación de los instrumentos, basados en los indicadores y objetivos de la investigación.
- Los instrumentos fueron validados por profesionales de la Universidad Rafael Landívar del Campus San Luis Gonzaga, S.J. Zacapa.
- Se aplicaron los instrumentos a los sujetos de estudio, propietarios y/o administradores de las farmacias locales, Administradores y gerentes de las cadenas de farmacias, clientes y proveedores.
- Luego de la recopilación de la información se procedió a la tabulación de los datos y análisis de cada pregunta en relación al indicador respectivo.
- Se presentaron los resultados por medio de tablas y gráficas, utilizando el programa de Excel, para presentar la información obtenida.
- Se desarrolló la discusión de resultados, la cual compara los objetivos, marco teórico y resultados.
- Se establecieron las conclusiones y recomendaciones
- Se elaboró una guía práctica sobre la aplicación de estrategias para lograr ventajas.
- Se presentó el informe final de la investigación.

3.5 Metodología

Esta es una investigación de tipo descriptiva, la cual según Piloña (2008:11) “estos estudios describen un hecho o fenómeno. Es decir, relatan una situación lo más específico posible, exponiendo sus propiedades o características, dimensiones, formas y relaciones observables”.

Para la tabulación de los resultados se utilizó la estadística descriptiva, la cual utiliza porcentajes para medir los resultados y hacer comparaciones entre los datos. Hernández, Fernández y Bautista, (2006).

4. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

A continuación se presentan los resultados obtenidos en el trabajo de campo, los cuales fueron obtenidos por medio de entrevistas realizadas y cuestionarios aplicados a cada uno de los sujetos correspondientes.

4.1 Respuestas de los propietarios y/o administradores de farmacias locales de medicina ética

En las instalaciones de las farmacias se encuestó a ocho administradores y a tres propietarios, de quienes se obtuvo respuesta a las interrogantes planteadas, la información recabada se presenta a continuación.

I. Información general de los sujetos entrevistados

Las personas antes referidas indican que la mayor parte de las farmacias son administradas por una persona contratada para el cargo de administrador, solo el 27% indicó que son administradas por el propietario, el 91% son de sexo femenino, el 55% de farmacias tiene entre 15 y 35 años de estar funcionando en el mercado farmacéutico solo el 18% manifestó que están en el rango de siete a diez años, el 91% respondió que existen de 1 a 3 personas laborando, el sector que más atienden es todo el municipio de Zacapa, ofrecen más de 10 líneas de productos en la mayoría y entre 20 a 40 marcas de medicamentos.

II. Indicador: Rivalidad entre competidores existentes

Tabla 10. Existencia de rivalidad en las farmacias

No.	Opciones	Cantidad	Porcentaje
a)	Siempre existe	5	46%
b)	A veces existe	3	27%
c)	No existe	3	27%
	Total	11	100%

Fuente: Cuestionario a los propietarios y/o administradores (2017), pregunta 8
Base de datos: 11 propietarios y/o administradores

El 46% de los encuestados afirmó que siempre existe rivalidad entre las farmacias, sin embargo, más de la mitad considera que a veces existe o no existe.

Respuesta de pregunta 9. Rivalidad entre farmacias

El 75% de administradores que respondieron que existe rivalidad entre las farmacias y la consideran que esta es alta, un 25% de ellos manifiestan que es muy alta.

Tabla 11. Factores que influyen en la rivalidad de farmacias

No.	Opciones	Cantidad	Porcentaje
a)	Diversidad de productos	4	27%
c)	Diferencia en precios	6	40%
d)	Descuentos y promociones	3	20%
g)	Calidad del servicio	2	13%
	Total	15	100%

Fuente: Cuestionario a los propietarios y/o administradores (2017), pregunta 10
Base de datos: 8 propietarios y/o administradores

La tabla anterior contiene respuestas de opción múltiple, en donde el 40% de los encuestados indicó que el factor que más influye en la rivalidad entre farmacias es la diferencia de precios, seguido con un 27% la diversidad de productos, quedando en tercer lugar los descuentos y promociones y por último la calidad del servicio.

Tabla 12. Factores que hacen la diferencia en los medicamentos que venden en las farmacias

No.	Opciones	Cantidad	Porcentaje
a)	Precio	8	53%
b)	Calidad	5	34%
c)	Promociones	2	13%
	Total	15	100%

Fuente: Cuestionario a los propietarios y/o administradores (2017), pregunta 11
Base de datos: 11 propietarios y/o administradores

La tabla anterior contiene respuestas de opción múltiple, el 53% de los sujetos sigue manifestando que el precio es el factor principal que hace la diferencia entre un medicamento y otro en las farmacias, 34% de ellos considera que la calidad también es indispensable y sólo dos con el 13% consideran que las promociones son otro factor que hace la diferencia.

Respuesta de pregunta 12. Venta de línea de productos diferente a la competencia

La totalidad de administradores entrevistados indica que no venden ninguna línea de productos diferente a la de su competencia.

III. Indicador: Amenaza de nuevos competidores

Tabla 13. Obstáculos para iniciar el negocio de farmacia

No.	Opciones	Cantidad	Porcentaje
a)	Alta competencia	8	42%
b)	Excelencia de personal capacitado	1	5%
d)	Competencia desleal	4	21%
e)	Alta inversión	2	11%
f)	Precios bajos	1	5%
g)	Necesidad de capital	2	11%
h)	Burocracia	1	5%
	Total	19	100%

Fuente: Cuestionario a los propietarios y/o administradores (2017), pregunta 13
Base de datos: 11 propietarios y/o administradores

La tabla anterior contiene respuestas de opción múltiple. El 42% de administradores manifiesta que el principal obstáculo para iniciar en el negocio de las farmacias es la alta competencia, seguido por la competencia desleal, la alta inversión y necesidad de capital.

Tabla 14. Obtención del capital para apertura de la farmacia

No.	Opciones	Cantidad	Porcentaje
a)	Ahorros personales	8	57%
b)	Prestamos familiares	3	22%
c)	Prestamos en cooperativas	1	7%
d)	Prestamos en entidades bancarias	1	7%
e)	Herencia familiar	1	7%
	Total	14	100%

Fuente: Cuestionario a los propietarios y/o administradores (2017), pregunta 14
Base de datos: 11 propietarios y/o administradores

La tabla anterior contiene respuestas de opción múltiple. El 57% de los administradores indicaron que para aperturar una farmacia la principal fuente de financiamiento son los ahorros personales, seguido de los préstamos familiares y por último prestamos en cooperativas, entidades bancarias y herencia familiar.

Respuesta de pregunta 15. Surgimiento de farmacias en el sector

Según los entrevistados el 73% de ellos manifiestan que en los últimos tres años han surgido entre una y cuatro farmacias en el sector en qué operan, sólo a tres de ellas no se les ha presentado competencia.

Respuesta de pregunta 16. Frecuencia de nuevas farmacias en el sector

El 75% de sujetos que respondió si a la pregunta 15 manifestó que las nuevas farmacias surgen eventualmente en el sector en donde operan, sólo dos indicaron que esto sucede con frecuencia.

Tabla 15. Afectación de las farmacias por el ingreso de competidores

No.	Opciones	Cantidad	Porcentaje
a)	Baja en ventas	7	41%
b)	Reducción en el margen de ganancias	4	24%
c)	Pérdida de clientes	6	35%
	Total	17	100%

Fuente: Cuestionario a los propietarios y/o administradores (2017), pregunta 17
Base de datos: 8 propietarios y/o administradores

La tabla anterior contiene respuestas de opción múltiple. El 41% de encuestados respondió que al ingresar nuevas farmacias al mercado, estos son afectados por la baja en ventas y el 35% indica que tiene pérdida de clientes, el 24% de ellos además manifiesta que les ha ocasionado reducción en el margen de sus ganancias.

Tabla 16. Políticas o restricciones gubernamentales que limitan el ingreso

No.	Opciones	Cantidad	Porcentaje
b)	Patentes y permisos requeridos	3	25%
c)	La creación de una ley de acceso a medicamentos	7	59%
d)	Que se deba vender sólo con receta médica	1	8%
e)	Que cada farmacia cuente con un farmacéutico profesional	1	8%
	Total	12	100%

Fuente: Cuestionario a los propietarios y/o administradores (2017), pregunta 18
Base de datos: 11 propietarios y/o administradores

La tabla anterior contiene respuestas de opción múltiple. Para el 59% de sujetos encuestados la respuesta es que lo que limitaría el ingreso de nuevos competidores al mercado sería la creación de una ley de acceso a medicamentos y seguidamente con un 25% indican que las patentes y permisos requeridos.

Tabla 17. Fijación de precios en las farmacias

No.	Opciones	Cantidad	Porcentaje
a)	Con base a su experiencia	1	8%
b)	Precios de la competencia	1	8%
c)	Con base al costo del producto	6	46%
d)	Con base en el costo más el margen de ganancia	5	38%
	Total	13	100%

Fuente: Cuestionario a los propietarios y/o administradores (2017), pregunta 19
Base de datos: 11 propietarios y/o administradores

La tabla anterior contiene respuestas de opción múltiple. El 46% de los encuestados indica que fijan sus precios con base en costo del producto, seguidamente con el 38% afirma que lo hacen con base al costo del producto más el margen de ganancia, el resto manifiesta que lo hace con base a su experiencia y tomando en cuenta los precios de la competencia.

IV. Indicador: Amenaza de productos sustitutos

Respuesta a pregunta 20. Productos sustitutos de la médica ética

Para el 73% de encuestados la medicina sustituta de la medicina ética es la genérica sin marca, solo el 27% de ellos agrega que también lo es la medicina natural.

Respuesta a pregunta 21. Sustitución de la medicina ética

Del total de los 11 encuestados el 91% de ellos indica que los clientes sustituyen la medicina ética, sólo uno de ellos afirma que no lo hacen.

Respuesta a pregunta 22. Factores por los que sustituyen la medicina ética los clientes

De la totalidad de administradores el 69% indicó que los clientes sustituyen la medicina ética por su alto precio, un 31% de ellos agregó que también lo hacen por desconocimiento.

V. Indicador: Poder de negociación de los proveedores

Tabla 18. Proveedores que distribuyen los medicamentos éticos

No.	Opciones	Cantidad	Porcentaje
a)	De 1 a 5 proveedores	1	9%
b)	De 6 a 10 proveedores	4	36%
c)	De 11 a 15 proveedores	5	46%
d)	De 16 a 20 proveedores	1	9%
	Total	11	100%

Fuente: Cuestionario a los propietarios y/o administradores (2017), pregunta 23
Base de datos: 11 propietarios y/o administradores

La tabla anterior muestra que el 46% de la cantidad de proveedores que distribuyen los medicamentos éticos a las farmacias están entre el rango de 11 a 15 proveedores, seguidamente con el 36% indica que les distribuyen de 6 a 10.

Respuesta de pregunta 24. Cambio de proveedores por alguna razón

Según el 91% de los encuestados han cambiado de proveedor alguna vez, sólo una persona que representa el 9% indicó que nunca lo ha hecho.

Respuesta a pregunta 25. Frecuencia con la que ha cambiado a un proveedor

La totalidad de los administradores de las farmacias objeto de estudio que indicaron que si han cambiado de proveedor, agregaron que esto lo hacen eventualmente.

Tabla 19. Condiciones para comprar a otro proveedor

No.	Opciones	Cantidad	Porcentaje
a)	Precio	9	32%
b)	Facilidades de pago	4	14%
c)	Calidad de los medicamentos	8	29%
d)	Rapidez en la entrega	2	7%
e)	Servicio	5	18%
	Total	28	100%

Fuente: Cuestionario a los propietarios y/o administradores (2017), pregunta 26
Base de datos: 10 propietarios y/o administradores

La tabla anterior contiene respuestas de opción múltiple y evidencia que los principales factores que toman en cuenta los administradores encuestados para comprarle a un nuevo proveedor son el precio y la calidad de los medicamentos, seguido del servicio y las facilidades de pago.

Respuesta de pregunta 27. Negociación de precios y promociones a proveedores

Los propietarios manifestaron con el 82% que algunas veces los proveedores les permiten negociar los precios de los medicamentos que les compraran, el 18% de ellos también indicó que siempre lo hacen.

Tabla 20. Influencia del volumen de compra en el poder de negociación

No.	Opciones	Cantidad	Porcentaje
a)	Algunas veces	6	55%
b)	Siempre	3	27%
c)	Nunca	2	18%
	Total	11	100%

Fuente: Cuestionario a los propietarios y/o administradores (2017), pregunta 28
Base de datos: 11 propietarios y/o administradores

La tabla anterior evidencia que el volumen de compra de los medicamentos influye en el poder de negociación que el administrador tenga con sus proveedores porque entre más medicamentos compren pueden mejorar precios y obtener promociones por parte de los proveedores; sin embargo, existen dos que afirman que no tiene ninguna influencia al respecto.

Tabla 21. Influencia de la frecuencia de compra en el poder de negociación

No.	Opciones	Cantidad	Porcentaje
a)	Siempre	2	18%
b)	Rara vez	2	18%
c)	Normalmente	7	64%
	Total	11	100%

Fuente: Cuestionario a los propietarios y/o administradores (2017), pregunta 29
Base de datos: 11 propietarios y/o administradores

Según la tabla anterior, el 64% indicó que la frecuencia de compra de un medicamento influye en el poder de negociación que se pueda llegar a tener con un proveedor.

Tabla 22. Beneficios que obtienen de los proveedores

No.	Opciones	Cantidad	Porcentaje
a)	Descuentos sobre compras	8	36%
b)	Promociones	2	9%
c)	Bonificaciones	9	41%
d)	Devoluciones de medicina vencida	3	14%
	Total	22	100%

Fuente: Cuestionario a los propietarios y/o administradores (2017), pregunta 30
Base de datos: 11 propietarios y/o administradores

La tabla anterior contiene respuestas de opción múltiple y evidencia que los principales beneficios que obtienen en las farmacias de sus proveedores son las bonificaciones con el 36% y descuentos sobre compras un 36%, seguido de las devoluciones de medicina con y promociones con un 9%.

Respuesta a pregunta 31. Tiempo de llegada del pedido a las farmacias

La totalidad de encuestados coincidió en que el tiempo de llegada de un pedido a su farmacia es de 1 a 8 días.

Respuesta de pregunta 32. Como paga a sus proveedores

Los 11 administradores afirmaron que la forma de pago que utiliza con sus proveedores en la compra de medicamentos es al crédito y contado.

Tabla 23. Cantidad de tiempo que otorgan crédito los proveedores

No.	Opciones	Cantidad	Porcentaje
b)	15 días	3	28%
c)	1 mes	4	36%
d)	2 meses	4	36%
	Total	11	100%

Fuente: Cuestionario a los propietarios y/o administradores (2017), pregunta 33
Base de datos: 11 propietarios y/o administradores

Según muestra la tabla anterior la mayor parte de los encuestados coincidió que el tiempo de crédito que otorgan los proveedores a las farmacias esta entre un mes hasta dos meses y un 28% manifestó que les dan 15 días.

Tabla 24. Medio de pago que utilizan

No.	Opciones	Cantidad	Porcentaje
a)	Efectivo	4	20%
b)	Cheque	11	55%
c)	Deposito	5	25%
	Total	20	100%

Fuente: Cuestionario a los propietarios y/o administradores (2017), pregunta 34
Base de datos: 11 propietarios y/o administradores

La tabla anterior contiene respuestas de opción múltiple y evidencia con un 55% que el medio de pago que utilizan los administradores es el cheque; así mismo el 25% lo hacen por medio de depósito y el 20% indica que lo hacen en efectivo dependiendo de cada circunstancia.

V. Indicador: Poder de negociación de los clientes

Respuesta a pregunta 35. Clientes habituales de las farmacias

Según información de los encuestados los clientes habituales que compran en las farmacias el 85% son personas particulares, sólo el 15% indicó que también tienen como clientes a empresas privadas.

Respuesta a preguntas 36 y 37. Negociación de precios y promociones por los clientes y factores que influyen.

De los administradores entrevistados el 73% afirmó que le permiten negociar precios a sus clientes al momento de realizar sus compras de medicamentos, sólo el 27% indicó que no lo hacen, además agregan que el volumen de compra y frecuencia de compra son los factores que influyen en el poder de negociación de los clientes con sus proveedores

Tabla 25. Lealtad de los clientes hacia la medicina que buscan

No.	Opciones	Cantidad	Porcentaje
a)	Muy leales	2	18%
b)	Leales	8	73%
c)	Poco leales	1	9%
	Total	11	100%

Fuente: Cuestionario a los propietarios y/o administradores de las farmacias de capital local (2017), pregunta 38

Base de datos: 11 propietarios y/o administradores

El 73% de administradores encuestados respondieron que los clientes son leales hacia la medicina que buscan o consumen y muy leales con el 18%, mientras que el 9% manifiesta que son poco leales.

Tabla 26. Atributos de lealtad a una marca de medicamentos

No.	Opciones	Cantidad	Porcentaje
a)	Satisfacción que percibe	7	22%
b)	Percepción al precio	6	19%
c)	Publicidad y promoción	3	9%
d)	Calidad del producto	7	22%
e)	Recomendación médica	9	28%
	Total	32	100%

Fuente: Cuestionario a los propietarios y/o administradores (2017), pregunta 39
Base de datos: 11 propietarios y/o administradores

La tabla anterior contiene respuestas de opción múltiple y evidencia que el 28% de los clientes son leales a la marca de un medicamento porque siguen las recomendaciones de su médico, seguido con el 22% de quienes lo hacen por la calidad del producto, satisfacción que percibe, el 19% lo hacen por la percepción al precio que perciben del mismo y un 9% por publicidad y promoción.

Tabla 27. Beneficios que reciben los clientes

No.	Opciones	Cantidad	Porcentaje
a)	Precios bajos	9	56%
b)	Descuentos y promociones	6	38%
d)	Variedad de productos	1	6%
	Total	16	100%

Fuente: Cuestionario a los propietarios y/o administradores (2017), pregunta 40
Base de datos: 11 propietarios y/o administradores

La tabla anterior contiene respuestas de opción múltiple y muestra que el 56% manifiesta que los beneficios que los administradores proporcionan a sus clientes son precios bajos y un 38% descuentos y promociones, solo el 6% indica que les proporcionan variedad de productos.

Tabla 28. Servicios que ofrecen las farmacias

No.	Opciones	Cantidad	Porcentaje
a)	Entrega a domicilio	2	14%
b)	Asesoría médica	5	36%
d)	Pedidos por teléfono	2	14%
e)	Servicio las 24 horas	1	7%
f)	Parqueo	4	29%
	Total	14	100%

Fuente: Cuestionario a los propietarios y/o administradores (2017), pregunta 41
Base de datos: 11 propietarios y/o administradores

La tabla anterior contiene respuestas de opción múltiple y muestra los servicios que los clientes pueden adquirir por medio de las farmacias, siendo estos asesoría médica un 36% y acceso a parqueo un 29%, seguido de las entregas a domicilio con pedidos por teléfono con un 14% y servicio las 24 horas un 7%.

Respuesta a pregunta 42 y 43. Políticas de cobro y medios de pago

La totalidad de administradores encuestados afirma que sus ventas son específicamente al contado. Es decir; que no manejan ninguna otra política de cobro y que el único medio de pago que aceptan es efectivo.

4.2 Respuestas de los gerentes y/o administradores de cadenas de farmacias

En las instalaciones de las cadenas de farmacias (Galeno, Mayorga, Batres y Cruz Verde) que operan en el municipio de Zacapa, se entrevistó a cuatro gerentes

Tabla 29. Matriz de sentido. Respuestas de gerentes y/o administradores de cadenas de farmacias

No. de pregunta	Preguntas	Respuestas
1	¿Existe rivalidad entre las diferentes farmacias de venta de medicina ética? Si su respuesta es positiva ¿Cómo considera que es la rivalidad entre las farmacias y que factores influyen?	<ul style="list-style-type: none"> - Tres gerentes coincidieron en que existe una alta rivalidad entre las farmacias. Agregaron que los factores que influyen son: diversidad de marcas, precios, servicio al cliente y descuentos en compras. - Sin embargo el cuarto entrevistado indicó que no existe ninguna rivalidad en el mercado farmacéutico zacapaneco.
2	¿Si su respuesta es negativa ¿por qué considera que no existe rivalidad?	<ul style="list-style-type: none"> - Un administrador considera que no existe rivalidad porque ofrecen los mismos productos.
3	¿Qué ventajas y desventajas considera que tienen las cadenas de farmacias en comparación con las farmacias locales?	<ul style="list-style-type: none"> - Los cuatro gerentes coincidieron que no existen desventajas para las cadenas de farmacias de parte de las farmacias locales y entre las ventajas que tienen ante ellas mencionaron: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Precio ▪ Calidad del servicio ▪ Servicio a domicilio ▪ Servicio las 24 horas ▪ Diversidad de productos - Uno de ellos también agregó que otra de sus ventajas es que hacen jornadas médicas para agregarle valor a su servicio.
4	¿Vende usted alguna línea de productos diferente a la competencia?	<ul style="list-style-type: none"> - Todos respondieron que no venden ninguna línea de productos diferente a las demás cadenas o farmacias locales.
5	¿Es difícil entrar en el mercado de farmacias de venta de medicina ética en el municipio de Zacapa? ¿Cuáles fueron los	<ul style="list-style-type: none"> - Todos coincidieron en que es difícil entrar en el mercado de farmacias de venta de medicina ética en el municipio de Zacapa. - Los obstáculos que enlistaron fueron: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Alta competencia

	principales obstáculos que se presentaron al entrar en el mercado?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Competencia desleal ▪ Personal capacitado en algunas farmacias.
7	¿Han surgido nuevas farmacias en el sector que usted opera? ¿Con que frecuencia y cómo le ha afectado?	<ul style="list-style-type: none"> - Tres de los gerentes respondieron que eventualmente han surgido farmacias en el sector que operan. Sólo uno comentó que no han surgido en su sector. - Uno de los gerentes indicó que no les ha afectado porque cuentan con la mayoría de medicamentos y marcas. Sin embargo, dos de ellos indicaron que esto les ha afectado en la pérdida de clientes y por lo tanto, en la baja de sus ventas.
8	¿Quién es el encargado de fijar los precios?	<ul style="list-style-type: none"> - Los cuatro administradores indicaron que los precios son fijados en la farmacia central.
9	¿Qué métodos utilizan para fijar los precios de los productos?	<ul style="list-style-type: none"> - Tres gerentes manifestaron que desconocen los métodos utilizados por la farmacia central. - Uno de ellos indicó que estos se fijan con base al costo más el margen de ganancias.
10	¿Sus clientes sustituyen la medicina ética? ¿Por qué considera que lo hacen?	<ul style="list-style-type: none"> - Tres gerentes respondieron que sus clientes sustituyen la medicina ética por su alto precio y desconocimiento.
11	¿Si su respuesta es negativa ¿porque considera que no la sustituyen?	<ul style="list-style-type: none"> - Uno de los administradores indicó que sus clientes no sustituyen la medicina ética por su calidad y efectos secundarios que podrían provocar otros medicamentos.
12	¿Quiénes le distribuyen las medicinas éticas?	<ul style="list-style-type: none"> - Dos gerentes respondieron que las medicinas éticas son distribuidas por la farmacia central. - El tercer administrador indicó que estas le son distribuidas por la farmacia central y por medio de visitadores médicos referidos por la central. - El cuarto gerente manifestó que los medicamentos se adquieren de proveedores por medio de visitadores médicos.
13	Si su respuesta son proveedores ¿Le permiten sus proveedores negociar precios o promociones? ¿Cómo lo hacen y que toman en cuenta?	<ul style="list-style-type: none"> - El gerente que respondió que adquieren los medicamentos éticos por medio de proveedores manifestó que algunas veces estos le permiten negociar precios o promociones y toman en cuenta el volumen y frecuencia de compra.

14	¿Quiénes son sus clientes habituales?	- Unánimemente los administradores respondieron que sus clientes habituales son personas individuales.
15	¿Qué aspectos considera que influyen en la decisión de compra de sus clientes?	- Cuatro gerentes coincidieron que uno de los aspectos principales que influyen en la decisión de compra de sus clientes es la calidad del servicio. - Tres de ellos agregaron que otro de los aspectos que influyen son los descuentos sobre compras. - Dos también adicionaron que el precio es otro aspecto influyente. - Uno indicó que las promociones son otro aspecto influyente.
16	¿Les permite a sus clientes negociar precios o promociones al momento de adquirir sus medicamentos? ¿Qué influye?	- Tres administradores respondieron que les permiten negociar precios o promociones a sus clientes al momento de adquirir sus medicamentos. Sin embargo uno manifestó que su influencia radica en la frecuencia y cantidad de compra. Otro indicó que sólo influye la cantidad de compra y el tercero manifestó que siempre existen promociones al comprar medicamentos seleccionados. - El cuarto administrador indicó que sus clientes no influyen en nada, ya que se hace un descuento fijo a cada compra.
18	¿Qué beneficios y servicios proporciona a sus clientes?	- Los cuatro gerentes enlistaron los beneficios y servicios de la siguiente manera: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Promociones ▪ Calidad en el servicio ▪ Servicio a domicilio ▪ Servicio las 24 horas ▪ Descuentos - Un administrador agregó: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Jornadas médicas - Otro gerente también agregó: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Asesoría medica según experiencia
19	¿Qué medios de pago acepta?	- Por unanimidad los cuatro gerentes respondieron que los medios de pago que acepta son: efectivo, tarjeta de crédito y débito.

4.3 Respuestas de los clientes de las microfarmacias de venta de medicina ética

Fuera de las instalaciones de las microfarmacias se encuestó a 378 clientes, 293 que compran en cadenas de farmacias y 85 en farmacias locales, se obtuvo respuesta a cada interrogante planteada según (anexo 3); la información obtenida se presenta a continuación.

VI. Información general de los sujetos entrevistados

De los 378 clientes encuestados que consumen medicamentos éticos el 65% de ellos indica que son de género femenino, solo el 35% es masculino.

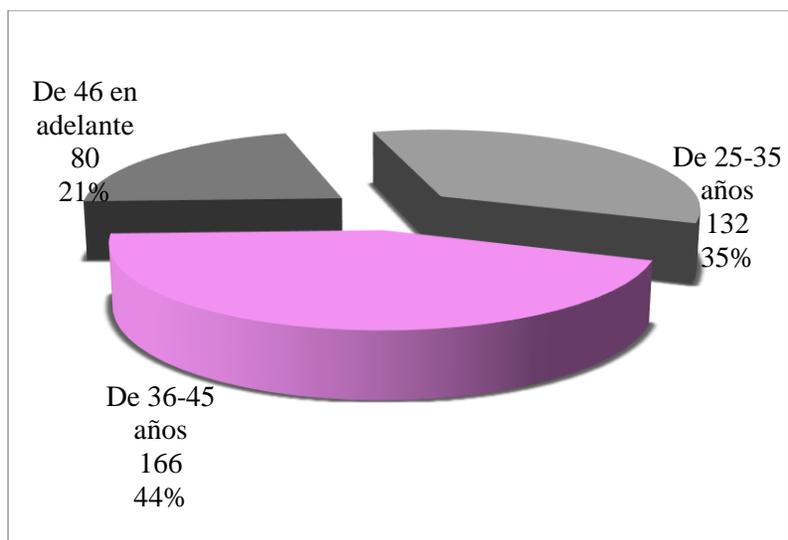
Tabla 30. Estado civil de los clientes

No.	Género	Cantidad	Porcentaje
a)	Soltero	72	19%
b)	Casado	114	30%
c)	Unido	132	35%
d)	Divorciado	54	14%
e)	Viudo	6	2%
	Total	378	100%

Fuente: Cuestionario a clientes (2017), pregunta 2
Base de datos: 378 clientes

Según la tabla anterior el 35% de los encuestados son unidos, el 30% casado y solo el 2% de ellos son viudos.

Gráfica 2. Edad de los clientes



Fuente: Cuestionario a clientes (2017), pregunta 3
Base de datos: 378 clientes

El 44% de los clientes tienen edades entre 36 y 46 años, mientras el 21% indica que está en el rango de 46 años en adelante.

Tabla 31. Ingreso mensual de los clientes

No.	Promedio familiar en quetzales	Cantidad	Porcentaje
a)	Menos de 2,500	32	8%
b)	De 2,501 a 5,000	143	38%
c)	De 5,001 a 10,000	72	19%
d)	De 10,001 a 15,000	125	33%
e)	De 15,001 a 20,000	6	2%
	Total	378	100%

Fuente: Cuestionario a clientes (2017), pregunta 4
Base de datos: 378 clientes

El ingreso promedio familiar del total de clientes encuestados el 38% indica que esta entre 2,501 a 5,000 quetzales mensuales, mientras el 33% personas manifiestan que tienen ingresos de 10,001 a 15,000 en promedio mensual y el 2% indica que su promedio familiar es de 15,000 a 20,000 quetzales.

Tabla 32. Ocupación de los clientes

No.	Ocupación	Respuestas	Porcentaje
a)	Ama de casa	39	10%
b)	Agricultor	22	6%
c)	Comerciante	29	8%
d)	Catedrático (a)	69	18%
e)	Propietario de negocio	45	12%
f)	Directivo	80	21%
g)	Ejecutivo	78	21%
h)	Operativo	16	4%
	Total	378	100%

Fuente: Cuestionario a clientes (2017), pregunta 5
Base de datos: 378 clientes

La mayoría de los clientes está en un cargo de directivo y ejecutivo, el 18% son catedráticos, 12% propietarios de negocio, 10% son amas de casa, 8% de ellos indicaron ser comerciantes, mientras agricultores representan el 6% y solo el 4% señalo que son operativos.

Respuesta a pregunta 6. Acude a una farmacia a comprar medicamentos

La totalidad de sujetos encuestados afirmó que acude a una farmacia para comprar sus medicamentos cuando los necesita.

Respuesta a pregunta 7. Lugar de preferencia para compra de medicamentos

De los 378 clientes seleccionados, la mayoría con un 78% compran medicamentos en cadenas de farmacias mientras un 22% prefieren hacerlo en farmacias locales.

Tabla 33. Preferencia de compra en cadenas de farmacias

No.		Cantidad	Porcentaje
a)	Diversidad de productos	122	13%
b)	Diversidad de marcas	159	17%
c)	Precios bajos	94	10%
d)	Descuentos y promociones	194	21%
e)	Variedad de servicios	149	16%
f)	Opciones de financiamiento	0	0%
g)	Cercanía de la farmacia	163	17%
h)	Calidad del servicio	53	6%
	Total	934	100%

Fuente: Cuestionario a clientes (2017), pregunta 8
Base de datos: 293 clientes

La tabla anterior contiene respuestas de opción múltiple y muestra por qué los clientes prefieren comprar medicamentos en cadenas de farmacias, siendo las principales con un 21% por que reciben descuentos y promociones, con el 17% la cercanía de la farmacia y diversidad de marcas y solo el 6% personas indicaron lo hacen por la calidad en el servicios.

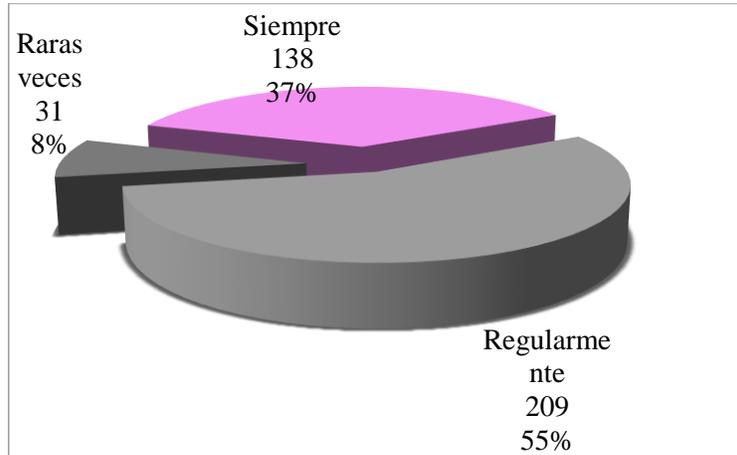
Tabla 34. Preferencia de compra en farmacias locales

No.	Opciones	Cantidad	Porcentaje
a)	Diversidad de productos	17	9%
b)	Diversidad de marcas	14	7%
c)	Precios bajos	13	7%
d)	Descuentos y promociones	3	2%
e)	Variedad de servicios	1	1%
f)	Opciones de financiamiento	0	0%
g)	Cercanía de la farmacia	56	30%
h)	Calidad del servicio	84	44%
	Total	188	100%

Fuente: Cuestionario a clientes (2017), pregunta 9
Base de datos: 85 clientes

La tabla anterior contiene respuestas de opción múltiple y los sujetos manifiestan con un 44% que prefieren comprar en farmacias locales por la calidad del servicio que les ofrecen además el 30% indica que por la cercanía, solo el 1% afirmó que ofrecen variedad de servicios.

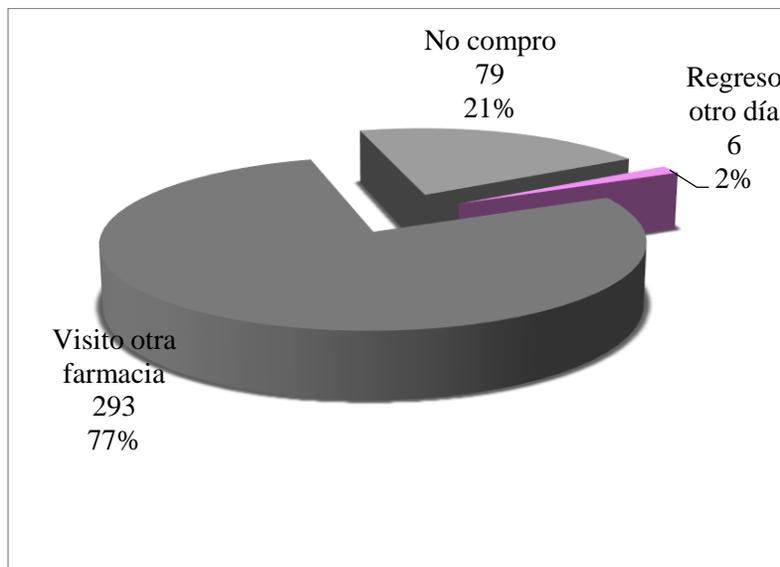
Gráfica 3. Visita la misma farmacia



Fuente: Cuestionario a clientes (2017), pregunta 10
Base de datos: 378 clientes

El 55% de los clientes encuestados visitan regularmente la misma farmacia cuando necesita comprar medicamentos, el 37% señaló que siempre visita la misma farmacia, mientras el 8% indica que raras veces.

Gráfica 4. Que hace cuando no encuentra el medicamento que busca



Fuente: Cuestionario a clientes (2017), pregunta 11
Base de datos: 378 clientes

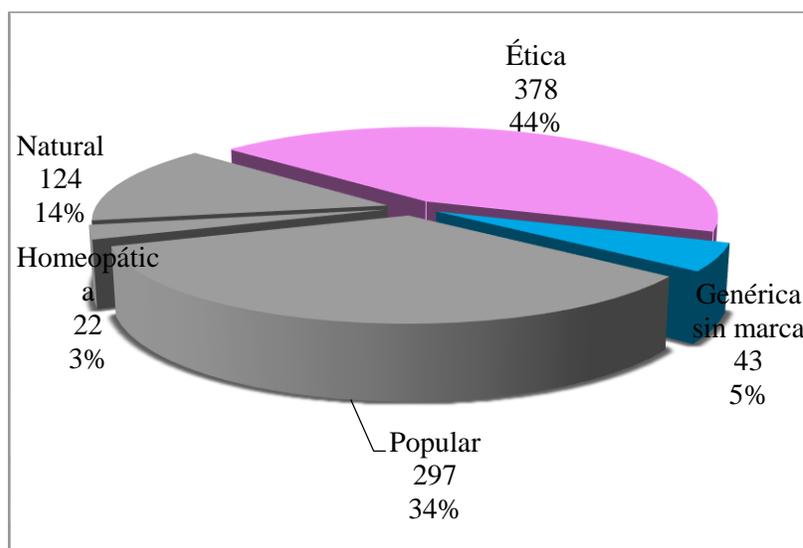
De los clientes encuestados el 77% indican que visita otra farmacia cuando no encuentra el medicamento que busca, el 21% no compra el medicamento que busca y el 2% manifiesta que regresa otro día.

Respuesta a pregunta 12. Facilidad de encontrar otra farmacia

Los clientes de las farmacias objeto de estudio manifiestan que encuentran con facilidad otra farmacia que les ofrezca el medicamento que buscan.

VII. Indicador: Amenaza de productos sustitutos

Gráfica 5. Tipo de medicina consume



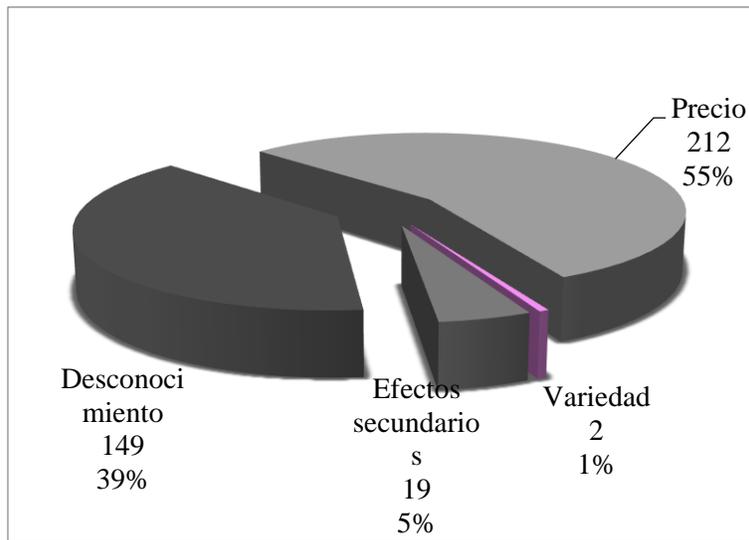
Fuente: Cuestionario a clientes (2017), pregunta 13
Base de datos: 378 clientes

La gráfica anterior contiene respuestas de los clientes de opción múltiple. El 100% de los clientes encuestados respondió que consume medicina ética ya que casi siempre respetan las recetas de los médicos, además el 34% de los mismos indicó que también consume medicamentos populares, el 14% hace uso de medicina natural, 5% genérica sin marca y solo 3% de ellos indicaron Homeopática.

Respuesta de pregunta 14 y 15. Sustitución de la medicina ética y frecuencia

El 78% de los clientes señalan que han sustituido la medicina ética alguna vez y el 22% indica que no la ha sustituido, mientras el 88% manifiestan que la sustituyen eventualmente, solo el 12% indicó que lo hacen eventualmente.

Gráfica 6. Por qué sustituye las medicinas éticas



Fuente: Cuestionario a clientes (2017), pregunta 16
Base de datos: 294 clientes

La gráfica anterior contiene respuestas de los clientes de opción múltiple. De los 294 clientes que indicaron que si sustituyen la medicina ética, el 55% de ellos contestó que la sustituye por precio, el 39% indicó que también lo hace por desconocimiento, solo el 5% lo hace por los efectos secundarios que da la medicina ética y el 1% personas manifiestan que lo hacen por variedad.

VIII. Indicador: Poder de negociación de los clientes

Respuesta de pregunta 17. Le permiten negociar precios y promociones

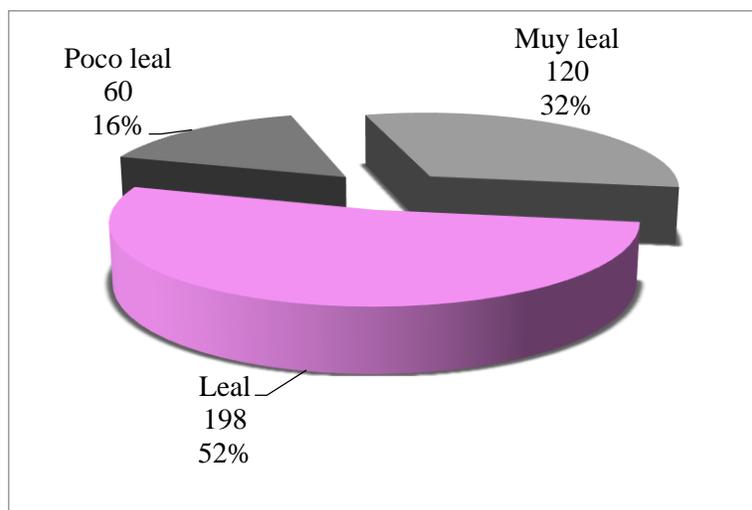
El 64% de los clientes encuestados indica que no les permiten negociar precios y promociones al adquirir sus compras, mientras que el 36% afirma que si les permiten negociar precios y

promociones, agregan además que algunas promociones ya están incluidas en las compras mientras los precios son fijos y en algunas les realizan un descuento del 10% al adquirir sus medicamentos.

Respuesta a pregunta 18. Que influye en el poder de negociación con las farmacias

De los 136 clientes que indicaron que si les permiten negociar precios y promociones al adquirir sus medicamentos, el 74% manifiesta que influye el volumen de compra de medicamentos y solo el 26% indica que toman en cuenta la frecuencia de compra del medicamento.

Gráfica 7. Lealtad hacia la medicina



Fuente: Cuestionario a clientes (2017), pregunta 19
Base de datos: 378 clientes

En la gráfica anterior se muestra que el 52% de los clientes indica que le son leal y el 32% muy leal a la medicina que compra, solo el 16% indica que es poco leal.

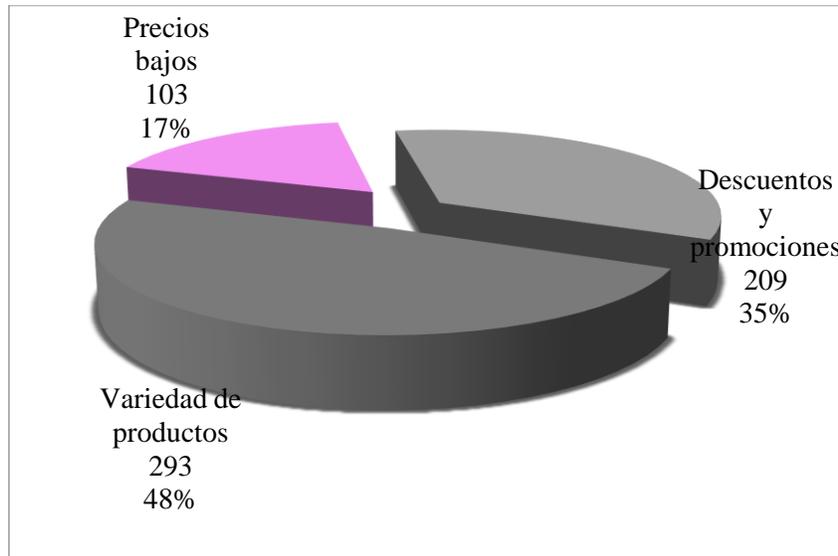
Tabla 35. Factores que influyen para ser fieles a una marca

No.	Factores	Cantidad	Porcentaje
a)	Atributos físicos	34	3%
b)	Satisfacción que percibe	248	25%
c)	Percepción al precio	107	11%
d)	Publicidad y promoción	54	6%
e)	Calidad del producto	256	26%
f)	Recomendación médica	281	29%
	Total	980	100%

Fuente: Cuestionario a clientes (2017), pregunta 20
Base de datos: 378 clientes

La tabla anterior contiene respuestas de opción múltiple. El 29% de sujetos manifiesta que son fieles a la marca de un medicamento por recomendación médica, el 26% por la calidad del medicamento, seguidamente con un 25% por la satisfacción que percibe. El resto lo hacen por la percepción al precio, publicidad y promoción, mientras el 3% lo hacen por los atributos físicos.

Gráfica 8. Beneficios que recibe al adquirir sus compras



Fuente: Cuestionario a clientes (2017), pregunta 21
Base de datos: 378 clientes

En la gráfica anterior se muestran respuestas de opción múltiple. Los clientes indican que obtienen variedad de productos en las farmacias que adquieren sus medicamentos, seguidamente el 35% recibe descuentos y promociones mientras el 17% indica que le ofrecen precios bajos en los medicamentos que compra.

Tabla 36. Servicios que le ofrecen cuando adquiere un medicamento

Opciones	Cantidad /Cadenas	Porcentaje	Cantidad/ farmacias locales	Porcentaje	Especifique
Servicio a domicilio	226	34%	0	0%	
Asesoría médica	34	5%	56	80%	
Servicio las 24 horas	229	35%	0	0%	
Parqueo	171	26%	4	6%	
Otro	0	0%	10	14%	Calidad en atención y experiencia en la venta de medicamentos
Total	660	100%	70	100%	

Fuente: Cuestionario a clientes (2017), pregunta 22
 Base de datos: 378 clientes (293 de cadenas y 85 micrrofarmacias)

La tabla anterior contiene respuestas de opción múltiple. De los 293 encuestados que compran en cadenas de farmacias el 35% indican que los servicios les ofrecen las cadenas de farmacia son servicio las 24 horas, seguidamente con un 34% servicio a domicilio, Además de parqueo y solo el 34% indican que tienen asesoría por parte de los dependientes de farmacias.

Para los clientes que compran en farmacias locales lo hacen porque les dan asesoría al comprar sus medicamentos por la experiencia que tienen los dueños y/o administradores, el 14% indicó que otro; manifestando que lo hacen por la calidad en la atención y experiencia, solo el 6% afirmó que obtienen parqueo.

Respuesta a pregunta 23 y 24. Políticas de cobro que ofrecen las farmacias y medios de pago

El 100% de los clientes encuestados manifiesta que el cobro es al contado e indican que ninguna farmacia da crédito al realizar sus compras, además agregan que pagan con efectivo la compra de sus medicamentos, 45 de ellos lo hace también con tarjeta de crédito y 74 con tarjeta de débito.

4.4 Respuestas de los proveedores de venta de medicina ética

En las instalaciones de las farmacias locales, objeto de estudio que operan en el municipio de Zacapa y por correo electrónico se entrevistó a cinco visitantes médicos quienes representan a laboratorios reconocidos por la venta de medicamentos en Zacapa, según información de los farmacéuticos son quienes les distribuyen la mayor parte de los medicamentos en las farmacias.

Tabla 37. Matriz de sentido Respuestas de proveedores de venta de medicina ética

No. de pregunta	Preguntas	Respuestas
1	¿A cuántas farmacias le distribuye medicamentos éticos en el municipio de Zacapa?	<ul style="list-style-type: none"> - Dos proveedores respondieron que le distribuyen medicamentos éticos a 20 farmacias del municipio de Zacapa. - Los otros dos manifestaron que proveen a seis farmacias. - El quinto proveedor indicó que atiende a diez farmacias.
2	¿Qué marcas de medicina ética distribuye? Las principales.	<ul style="list-style-type: none"> - Un proveedor detalló que distribuye las siguientes marcas: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Boehringer ▪ Buscapina ▪ Macrodantina ▪ Topasel - El segundo distribuidor enlistó los siguientes: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Anginovag ▪ Britomar ▪ Dislep ▪ Gamalate B6 ▪ Nucleo CMP forte ▪ Somazina ▪ Trimonía - El tercer proveedor refirió que sólo distribuye las marcas de laboratorio Chalver. - El cuarto manifestó que comercializa a las farmacias también las marcas de laboratorio Lansier. - El quinto describió que abastece a las farmacias de las siguientes marcas: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Adorlan ▪ Apranax ▪ Belara

		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Belarina ▪ Dolo apranax ▪ Femstat ▪ Purydium ▪ Supramicina ▪ Tramal ▪ Versatis ▪ Zaldiar
3	¿Cuántas marcas distribuye?	-40 marcas, 20 marca,
4	¿Cómo distribuye los medicamentos a sus clientes?	<ul style="list-style-type: none"> - Los cinco proveedores indicaron que los medicamentos son distribuidos de la siguiente manera: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Droguería – Transporte – Farmacia
5	¿Qué porcentaje de ventas cubre en el mercado de venta de medicina ética en la ciudad de Zacapa?	<ul style="list-style-type: none"> - Los porcentajes de ventas que cubre cada proveedor en el mercado de venta de medicina ética en el municipio de Zacapa es variado, como se detalla a continuación: <ol style="list-style-type: none"> 1) 84% 2) 30% 3) 5% 4) 3% 5) 1.5%
6	¿Considera que usted es líder en la distribución de medicamentos en el mercado Zacapaneco?	<ul style="list-style-type: none"> - Tres proveedores afirmaron que no son líderes en la distribución de medicamentos en el mercado zacapaneco. - El cuarto manifestó que es líder en un 100%. - El quinto entrevistado indicó que es el líder porque la marca que distribuye es la más consumida en la oftalmología.
7	¿Cómo califica la calidad de los medicamentos que usted distribuye?	<ul style="list-style-type: none"> - Todos los proveedores afirmaron que los medicamentos éticos que distribuyen son de alta calidad por su calidad en el proceso de fabricación, seguridad, respaldo eficaz y la efectividad terapéutica de sus principios activos.
8	¿Existe alguna amenaza que podrían afectar sus operaciones en el mercado?	<ul style="list-style-type: none"> - Cuatro proveedores indicaron que si existes amenazas que podrían afectar sus operaciones en el mercado. Agregaron que una de estas es el ingreso de medicamentos genéricos y las copias por sus precios bajos.

		- El quinto gerente manifestó que para él no existe ninguna amenaza.
9	¿Considera usted que la calidad de sus productos es percibida por sus clientes?	- Todos los proveedores coincidieron en que la calidad de los productos que distribuyen es percibida por sus clientes/farmacéuticos ya que su eficiencia está aprobada por la FDA y satisfacción al ser consumidos por los consumidores.
10	¿Existe alguna dificultad en la negociación con sus clientes?	- Tres proveedores manifestaron que si existe dificultad en la negociación con sus clientes. Al respecto uno de ellos indicó que se dan por el precio, el segundo dijo que por los medios de pago y cheques rechazados; y el tercero agregó que por largo periodos de crédito, por cuentas atrasadas. - El cuarto proveedor indicó que existen dificultades en la negociación sólo algunas veces porque piden bonificaciones. - El quinto entrevistado refirió que no existe ninguna dificultad en su negociación.
11	¿Qué forma de cobro utiliza con sus clientes?	- Dos gerentes coincidieron en que la forma de cobro que utilizan con sus clientes es al contado. - El tercero y cuarto refirieron que dan crédito a sus clientes hasta 60 días. - El quinto entrevistado manifestó que utiliza crédito y contado.
12	¿Qué medios de cobro utiliza con sus clientes?	- Todos los distribuidores coincidieron en que el medio de cobro que utilizan con sus clientes es el cheque. - Tres de ellos agregaron que también utilizan el efectivo.
13	¿Qué factores toma en cuenta en la negociación con los propietarios/encargado de las farmacias?	- Dos proveedores indicaron que toman en cuenta en la negociación la capacidad de compra. - Tres manifestaron que toman en cuenta la capacidad de pago y buen record. - Uno de ellos agregó que también toma en cuenta el tiempo de tener la farmacia y que su documentación comercial y tributaria esté en orden.

14	¿Qué beneficios ofrece a sus clientes al momento de su compra?	<ul style="list-style-type: none"> - Tres proveedores coincidieron que entre los beneficios que ofrecen a sus clientes al momento de su compra están: las bonificaciones, ofertas y promociones y descuentos. - El cuarto proveedor agregó que también ofrece: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Obsequios ▪ Muestras médicas - El quinto manifestó que ofrece productos de alta rotación. - Uno de ellos además agregó que ofrece crédito. - Otro adicionó que ofrece: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Cambio de productos vencidos ▪ Cambio de productos por poca rotación ▪ Apoyo de mercadeo con visita médica mensual - Y un último añadió que también les ofrece: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Charlas educativas al personal de la farmacia
15	¿Podría usted indicar el tiempo de despacho de un pedido?	<ul style="list-style-type: none"> - Dos proveedores indicaron que el tiempo de despacho de un pedido es de 24 horas. - El tercero manifestó que este es de un día. - El cuarto distribuidor respondió que se hace en tres días. - El quinto entrevistado refirió que el despacho se hace de uno a tres días-

5. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

De los resultados presentados en el capítulo anterior, se deriva la siguiente discusión según su indicador.

Rivalidad entre competidores

Walker, O., Boyd, H., Mullins, J. y Larreché, J. (2005) definen que la rivalidad aparece entre las compañías que elaboran productos que son sustitutos muy aproximados unos a otros, en especial cuando un competidor actúa para mejorar su posición o protegerla. Esta teoría es aplicada en el estudio realizado, ya que la mayoría de propietarios de las farmacias de capital local y gerentes de cadenas de farmacias afirmó que la rivalidad entre estas en el sector zacapaneco es alta o muy alta porque venden las mismas líneas de productos.

Según Hit, R., Ireland, D. y Hoshisson, R. (2015), algunas dimensiones visibles de la rivalidad entre competidores existentes son el precio, la calidad y la innovación. En la investigación se verificó que los principales factores que inciden en la rivalidad del sector de farmacias del municipio de Zacapa son los precios, la diversidad de marcas y productos, promociones, descuentos sobre compras y calidad del servicio. Los gerentes de cadenas también agregaron que el servicio las 24 horas y a domicilio son otras de las ventajas que tienen ellos en comparación con las farmacias locales.

Entrada de nuevos competidores

El aumento de nuevos competidores en una industria dependerá de las barreras de entrada y del vigor de las reacciones que espera encontrar por parte del competidor establecido. Las barreras comunes económicas de escala (disminución de los costes), diferenciación del producto (distinción de bienes o servicios), grandes cantidades de capital, costos cambiantes, canales de distribución, ventajas de costos de la compañía existente (tecnología, ubicación, subsidios gubernamentales, experiencia y acceso preferencial a materias primas), licencias y permisos por parte del gobierno (Porter, M. 2015).

De acuerdo con los resultados obtenidos en el estudio anterior, los propietarios y gerentes de las farmacias aseguraron que es difícil entrar en el mercado de farmacias de venta de medicina ética en el municipio de Zacapa, ya que existen barreras que les obstaculizan el ingreso como la alta competencia, competencia desleal y personal capacitado en algunas farmacias; los propietarios también agregaron que las patentes y permisos requeridos, la alta inversión y necesidades de capital son otras de las barreras de entrada a las que se tuvieron que enfrentar para ingresar al mercado; sin embargo, todos coincidieron que aunque existen obstáculos surgen eventualmente nuevas farmacias en el sector que operan repercutiéndoles en la disminución de sus ventas al perder clientes y por ende en una reducción de su margen de ganancias.

Porter, M. (2015), indica que en la diferenciación del producto las empresas ya establecidas gozan de la identificación de la marca y lealtad de los consumidores, que se obtienen por medio de la publicidad, el servicio al cliente, las diferencias de productos o por ser los primeros en invertir dentro de la industria. Lo anterior tiene coherencia con las respuestas de la mayoría de consumidores que afirmaron tener preferencia por las cadenas de farmacias porque les proporcionan descuentos sobre compras, diversidad de marcas, variedad de servicios y diversidad de productos; coincidiendo con las respuestas de los gerentes que consideran que influyen en la decisión de compra de sus clientes los mismos aspectos.

Así también existe un 22% de consumidores que compra sus productos en farmacias de capital local, principalmente por la calidad del servicio, cercanía de la farmacia y por la experiencia en la venta de medicamentos. Ambos sujetos son leales al establecimiento que prefieren; sin embargo, sino encuentran lo que necesitan visitan otra farmacia, ya que son muy fáciles de encontrar.

Productos sustitutos

Fernández, E. (2010), describe que los productos sustitutos son bienes o servicios diferentes que llevan a cabo funciones idénticas o similares a las del producto del sector. Agrega que estos limitan el beneficio potencial de un sector al establecer un máximo en el precio que las empresas pueden cargar al producto, por lo tanto, cuanto más atractiva sea la relación entre calidad y precio de los productos sustitutos, más bajo será el tope de rentabilidad de las empresas.

Los resultados concuerdan con lo indicado por el autor, ya que los propietarios y gerentes de farmacias aseguraron que la medicina sustituta de la medicina ética es la genérica sin marca y natural; y que los consumidores sustituyen la medicina ética por su alto precio y desconocimiento; coincidiendo con las respuestas de la mayoría de clientes, que indicaron sustituir eventualmente sus productos por los mismos factores indicados.

Poder de negociación de los proveedores

Según Ramos, J. (2011), el poder que tienen los proveedores puede aumentar los precios o disminuir la cantidad de los productos y/o servicios. Por otro lado, Porter, M. (2015), afirma que los proveedores ejercen poder de negociación sobre los competidores dentro de una industria si amenazan con elevar los precios o disminuir la calidad de los bienes y servicios que ofrecen.

La teoría de los autores en este caso es contrastada, ya que la mayoría de propietarios y un gerente han coincidido en que sus productos son adquiridos a varios proveedores e indican que sólo algunas veces estos les permiten negociar precios y promociones si compran grandes volúmenes o realizan compras frecuentes; razón que los ha llevado a cambiar de proveedores eventualmente tomando en cuenta para su decisión el precio, la calidad de los medicamentos, el servicio que les brindan y las facilidades de pago; coincidiendo en parte con lo afirmado por los proveedores que indicaron tener dificultades con sus clientes en la negociación por aspectos como el precio, medios de pago, periodos de crédito, cuantas atrasadas y bonificaciones, ya que ellos toman en cuenta capacidad de compra y pago, buen record, tiempo de estar en el mercado y documentación comercial y tributaria.

A pesar de existir dificultades en su negociación, los propietarios y gerentes afirmaron que sus proveedores siempre les otorgan beneficios como bonificaciones, ofertas, promociones y descuentos sobre compras, les despachan en un máximo de 24 horas a 8 días sus pedidos, les proporcionan crédito desde 15 días hasta dos meses y el medio de cobro que más utilizan es el cheque. Los proveedores agregaron que también le conceden a sus clientes obsequios, muestras médicas y charlas educativas al personal, con las cadenas nacionales la negociación es por parte de la central.

Poder de negociación de los clientes

Carrillo J. y Serra (2005), señalan que la intensidad de los clientes es elevada si estos están concentrados o compran cantidades importantes con relación a la cifra de negocios del vendedor, los productos comprados representan una parte importante de los costes o de las compras del cliente. Para Walker, O. et al. (2005), los compradores juegan a enfrentar a los proveedores individuales uno contra el otro en sus esfuerzos por obtener precios más bajos, mejor calidad del producto y por ende afectar a la competencia dentro del sector.

Considerando los resultados del estudio, la teoría anterior se aplica en forma contraria dentro del sector estudiado, ya que la mayoría de consumidores afirmaron que no se les permite negociar precios, ni promociones en sus compras. Aunque existe un 36% de clientes a los que les permiten negociar si compran grandes volúmenes frecuentemente. Sin embargo, a pesar de que no se les permite negociar a todos, estos siempre reciben beneficios por parte de las farmacias como descuentos, promociones, precios bajos y diversidad de servicios.

Los propietarios y gerentes aseguran que los clientes son leales a la marca de los medicamentos, ya que si no encuentran lo que necesitan, acuden a otra farmacia para buscarlo, tomado en cuenta la recomendación del médico, la calidad del producto y la satisfacción que perciben del medicamento. Esto es respaldado por la teoría de Thompson, A. y Strickland, A. (2003), que describen que los clientes pueden ejercer un gran poder de negociación si los costos de los compradores de cambiar a marcas o sustitutos son relativamente bajos.

6. CONCLUSIONES

Las fuerzas competitivas propuestas por Porter influyen de manera significativa en el sector farmacéutico en el municipio de Zacapa, ya que cada una juega un papel importante en la competitividad de las mismas, a pesar de que las cadenas tienen ventajas ante las farmacias locales estas logran mantenerse compitiendo en el mercado, ya que los clientes no tienen preferencia y compran en la farmacia más cercana.

En el sector farmacéutico se percibió que existen algunos clientes que se auto medican y acuden a la farmacia por asesoría del dependiente en el uso de algún medicamento contra su enfermedad.

Rivalidad entre competidores

Existe un alto grado de rivalidad en el sector farmacéutico de venta de medicina ética en el municipio de Zacapa, ya que todos utilizan estrategias como: competencia en precios, diversidad de marcas y productos, promociones y descuentos.

Las cadenas de farmacias tienen ventajas competitivas ante las farmacias locales por brindar a los clientes servicio las 24 horas, servicio a domicilio, servicios médicos ocasionales, (jornadas médicas), pagos con tarjetas, gama de productos de conveniencia y sistemas computarizados que permiten agilidad en el servicio, esto les permite acaparar gran parte del mercado zacapaneco. Mientras que las farmacias locales son preferidas por brindar un buen servicio al cliente y experiencia en la venta de medicamentos.

El crecimiento del sector de farmacias en los últimos tres años ha sido mínimo ya que surgen nuevos competidores pero no logran mantenerse en el mercado por la alta rivalidad que existe en el sector.

Ingreso de nuevos competidores

El sector farmacéutico del municipio de Zacapa se ha visto amenazado por el ingreso ocasional de nuevos competidores; a pesar de que se les presentan obstáculos o barreras como la alta

competencia, competencia desleal, alta inversión y personal capacitado en algunos establecimientos.

Amenaza de productos sustitutos

Existe amenaza de productos sustitutos a la medicina ética en el sector farmacéutico de Zacapa, siendo estos la medicina genérica sin marca y la medicina natural, que también se encuentran en los mismos establecimientos en pequeños porcentajes (5%), ya que la mayor distribución de estos la hacen las farmacias sociales, de la comunidad y tiendas naturistas. Los consumidores eventualmente sustituyen la medicina ética por el precio más bajo o por desconocimiento.

Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores en aspectos de tiempo de entrega es alto ya que la cantidad de días para enviar los pedidos es bastante amplia, porque ellos deciden en qué lapso enviar los pedidos, escogiendo entre 24 horas y 8 días para hacer sus entregas. En cuanto a los beneficios que ofrecen, tienen bajo poder de negociación porque para poder influir en su decisión de compra les otorgan varios tales como: descuentos sobre compras, regalías en medicamentos, apoyo en publicidad, entre otros. y sin embargo, estos siempre buscan nuevos proveedores que les proporcionen mejores beneficios en la compra de medicamentos ya que son fáciles de encontrar.

El poder de negociación que tienen los proveedores en relación a los créditos que les otorgan a sus clientes también es bajo, ya que les permiten negociar tiempos muy amplios (hasta dos meses) para poder pagar sus compras de medicamentos, en cuanto a las cadenas nacionales la negociación es a través de la central.

Poder de negociación de los clientes

Los clientes no tienen poder de negociación en sus compras de medicina ética en las farmacias del municipio de Zacapa, porque no se les permite ningún tipo de negociación en sus compras ya que los factores que influyen en su decisión de compra son la recomendación médica, la calidad de los productos y la satisfacción que perciben de los medicamentos; razón que los lleva a ser leales, sólo

a la marca de medicamentos, no a las farmacias; porque si no encuentran en la farmacia que buscan lo que necesitan, lo compran en otra más cercana, quien les ofrece el mismo producto.²

² Según Porter, M. (2015:4), las fuerzas competitivas “Son las fuerzas combinadas de los cinco factores que determinan la capacidad de las compañías en un sector industrial para ganar tasas de rendimiento sobre la inversión que superan el costo del capital invertido”. Determinan la rentabilidad de las organizaciones.

7. RECOMENDACIONES

Se recomienda a las farmacias locales surtir en productos de conveniencia (higiene personal, cuidados de la piel, entre otros), servicio de pedidos telefónicos, contratando a un empleado que se encargue de hacer las entregas a domicilio; ofrecer a los clientes regalías de medicamentos en sus compras (muestras médicas), negociar con los proveedores patrocinio de jornadas médica, mejorar la fachada de la farmacia, haciendo cambios de pintura entre otros, incentivar a los empleados para mantenerlos motivados en sus puestos de trabajo, e implementar estrategias de marketing como campañas de publicidad a través de los medios locales como: radio, televisión y vallas publicitarias, además hacer uso de redes sociales, para dar a conocer las nuevas promociones y servicios que brindara las farmacias con el fin de lograr reconocimiento en el mercado y así poder continuar compitiendo ante las cadenas de farmacias.

Evaluar la posibilidad que las cadenas de farmacias brinden un beneficio adicional a los clientes contratando a un profesional médico que ofrezca sus servicios en las farmacias a un costo simbólico, esto les permitirá a los clientes que no tienen acceso a asistir a una clínica, obtener la recomendación médica sobre el uso de medicamentos para no auto medicarse. Con el fin de incrementar su cartera de clientes y por ende su rentabilidad.

Se le recomienda al sector farmacéutico implementar un servicio de atención al cliente por medio de: buzón de quejas o sugerencias, o encuestas personalizadas que les permitan a los farmacéuticos cumplir con las expectativas del cliente. Así mismo, capacitar al personal en temas como: atención al cliente, calidad de servicio y dar un seguimiento postventa a través de llamadas telefónicas para conocer la satisfacción recibida, con el fin de asegurar la confianza de los consumidores y la lealtad al establecimiento.

Se les recomienda implementar un sistema donde puedan obtener una base de datos que les permita identificar la frecuencia de compra del cliente y así poder incentivarlos a través de: regalos, tarjetas de descuento, membresía, etc., con el fin de estimular la preferencia a la farmacia.

Para limitar la entrada de nuevos competidores en el sector farmacéutico de venta de medicina ética en el municipio de Zacapa es necesario que los competidores actuales mantengan e innoven constantemente ventajas competitivas como las antes mencionadas, ya que les permitan ser líderes en el mercado.

Se recomienda incrementar en su stok de medicamentos la medicina natural para poder satisfacer a los clientes que sustituyen a la medicina ética ya que actualmente esta medicina ha logrado acaparar gran parte de mercado en el sector.

Seguir con las mismas estrategias ante la negociación con sus proveedores que han generado una adecuada interrelación en la forma de pago de sus pedidos ya que cuentan con suficiente tiempo para recuperar el costo de los medicamentos. Además, influir en el tiempo de entrega, exigiendo que estas se hagan en un máximo de 48 horas lo que les permitirá mantener siempre los medicamentos que los clientes necesitan.

8. BIBLIOGRAFÍA

Alcina, R. (2009). *Metodología de la investigación educativa*. (2ª. Ed.). Madrid: Editorial La Muralla, S.A.

Aguilar, E. (2016). *Gremial de farmacéuticos*. Recuperado de <http://cig.industriaguatemala.com/institucional/gremiales/gremial-de-farmaceuticos/>.

Banco de Guatemala, Departamento de Estadísticas Macroeconómicas. (2017). *Índice Mensual de la actividad económica, informe mensual de la actividad económica* (IMAE).

Bernal, T. (2006). *Metodología de la investigación* (2ª. ed.). México: Pearson Educación.

Bravo, M., Espinosa, L. y López, O. (2002). *Farmacia Comunitaria: Una Experiencia Autogestionaria en Áreas Precarias*. (5ª.ed.). Guatemala: UNICEF.

Carrillo, J. y Serra. (2005). *Manual de autodiagnóstico estratégico* (4ª ed.). México ESIC.

Carrión, J. (2007). *Estrategia de la visión a la acción*. (2ª. Ed.). Madrid: ESIC.

Chacón, C. (2008). *Análisis de las fuerzas competitivas del mercado de farmacias ubicadas en las zonas 16, 16 y 17 de la ciudad capital de Guatemala*. (tesis). Universidad Rafael Landívar. Ciencias Económicas y Empresariales, Guatemala.

Cámara Empresarial de Guatemala. (2006). *Características de la microempresa*. Guatemala: publicación interna.

Calero A, (1978). *Técnicas de Muestreo* (2ª ed.). La Habana: Editorial. Pueblo y Educación.

De la Roca, L. (2008). *Análisis de las fuerzas competitivas del sector de distribuidores mayoristas de electrodomésticos del departamento de Guatemala*. (Tesis). Universidad Rafael Landívar. Ciencias Económicas y Empresariales, Guatemala.

Díaz de Santos. (2007). *Estrategias de crecimiento*. Madrid, España: Ediciones Santos, S.A.

Fernández, A. (1997). *Marketing y ventas en la oficina de farmacia* (1ª. Ed.) Madrid. Ediciones Díaz de Santos, S.A.

Fernández, E. (2010). *Administración de empresas, un enfoque interdisciplinar* (1ª ed.). Madrid: Editorial Paraninf.

Ferrell O. y Hartline H. (2006). *Estrategia de marketing* (3ª Ed.). México: Editorial Thomson.

Ferrell O. y Hartline M. (2012). *Estrategia de marketing* (5ª. Ed.). México: Editorial Cengage Learning.

Flores C. (2010). *Buenas prácticas de manufactura (BPM) y los procesos de fabricación en la Industria farmacéutica*, Revista, Facultad de Ingeniería, Universidad Rafael Landivar.

Fisher, L. y Navarro, A. (1996). *Introducción a la investigación de mercados*. (3ª. ed.) México: Editorial McGraw Hill.

Guiltinan, P. y Madden, E. (1995). *Gerencia de Marketing*. (6ª. Ed.). España: McGraw Hill, S.A.

Guiltinan, J. Gordon, P. (1994). *Administración de Marketing*. Colombia: McGraw Hill Interamericana, S.A.

- García, J. (2010). *Propuesta de procedimientos de calificación de maquinaria y equipo usado en la industria farmacéutica en las áreas de acondicionamientos farmacéuticos, con base a los requerimientos de la OMS*. (tesis). Universidad San Carlos de Guatemala.
- González, G. De la Puente, C. y Tarragona S. (2005). *Medicamentos, salud, política y economía* (1ª. Ed.). Buenos Aires: Ediciones ISALUD.
- Gutiérrez, H. (2010). *Calidad Total y Productividad*. (3ª. ed.). México: McGraw-Hill.
- Hitt R., Ireland D. y Hoshisson R. (2015). *Administración estratégica: Competitividad y conceptos de globalización* (11ª. Ed.), México: Editorial Cengagelearning.
- Hitt, M., Black, J. y Porter, L. (2006). *Administración* (9ª. Ed.), Mexico: Editorial Pearson educación.
- Hellriegel D. Jackson, S. Macscaró, P. y Slocum J. (2010). *Administración un enfoque basado en competencias* (11ª. Ed.) Mexico DF: Ediciones Cengage Learning.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2003). *Metodología de la investigación*. (3ª. Ed.). México:Mc Graw Hill.
- Hernández, G., Moreno, A., Zarragozá, F., y Porras, A. (2011). *Tratado de medicina farmacéutica*. Argentina: Editorial Medica Panamericana D.L.
- Instituto Nacional de Estadística, INE. (2016). *Estimaciones de la población total por municipio, proyecciones (2008-2020)*.
- Ibora, M., Dasí, A., Dolz, C. y Ferrer, C. (2014). *Fundamentos de dirección de empresas*. (2ª. Ed.). Madrid: Ediciones Paraninfo, S.A.

Kotler, P. y Keller, K. (2012). *Dirección de marketing*, (Decimocuarta Edición). Mexico: Pearson Educación.

Lambin, J. (2003). *Marketing Estratégico* (Edición ilustrada). México: ESIC.

López E. (2010). *Historia de la farmacia en Guatemala*. (Tesis Doctoral) Universidad Complutense de Madrid.

Leiva, J. (2007). *Los emprendedores y la creación de una empresa*, (1ª. Ed.). Costa Rica: Editorial Tecnológica.

Luna, A. (2014). *Administración estratégica*, (1ª. Ed. EBOOK), Mexico: Editorial Patria.

MINECO (Ministerio de Economía) (2015). *Acuerdo gubernativo 211-2015*. Recuperado de <http://www.mineco.gob.gt/mineco/mipyme/temas/lamicroyrcacteristicas.pdf>.

Ministerio de salud Pública de Guatemala. (2006). Acuerdo gubernativo 351-2016, Reformas al acuerdo gubernativo 712-99, Reglamento para el control sanitario de los medicamentos y productos afines.

Ministerio de Industria y Comercio, Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial y Cámara de la Industria Química Farmacéutica de Paraguay (2009). Análisis del Sector Farmacéutico Nacional.

Municipalidad de Zacapa (2017), Sistema de información municipal (SIM)

Mintz, H. y Waters, J. (2004.) *Estrategias Administrativas*. (8ª. Ed.) España: Bruguera.

Mendoza, A. y García, C. (2009). *Medicamentos: hablando de calidad*. Brasil: Sindicato Nacional de los editores de libros, RJ.

Mejia, L. (2016), *Evaluación del cumplimiento de aspectos físicos, legales, del personal y del medicamentos por parte de los establecimientos farmacéuticos en el departamento de Sacatepequez.* (Tesis). Universidad San Carlos de Guatemala, facultad de ciencias químicas y farmacia.

Organismo Legislativo (1997), Decreto 90-97 Código de salud de Guatemala.

Oficina comercial ProChile en Guatemala (2011) Documento: Estudio de mercado de Medicamentos en Guatemala.

Petrecolla, D. (2011). Informe: condiciones de la competencia en el sector de medicamentos de Centroamérica. Diego Petrecolla-GPR Economía S:A. Recuperado de <http://es.slideshare.net/scompetencia/informe-del-estudio-sectorial-de-medicamentos>

Pellegrini, C. (2011). Laboratorios e industria farmacéutica, Equipo Económico de FUNDASUR.

Porter, M. (2015). *Ventaja Competitiva*, (2ª. Ed. reformado). México: Editorial Patria, S.A.

Porter, M. (2015). *Estrategia Competitiva*, (6ª. Ed.). México: Editorial continental S.A.

Parkin M. y Sanchez M. (2004). *Economía*. (6ª. Ed.). Editorial Pearson Educación.

Rivera, J. y Garcillán, M. (2012). *Dirección de marketing: fundamentos y aplicaciones* (3ª. Ed.) Madrid: ESSIC.

Ramos, J. (2011). *La práctica de la consultoría: estrategia de negocio*. España: Avanalisis managenent S.L.

Riquelme, M. (2015). *Las cinco fuerzas de porter- la clave para el éxito de la empresa*. Recuperado de <http://www.5fuerzasdeporter.com/>.

Secretaria Distrital de la salud de Ecuador (2015) *Reglamento, control y funcionamiento, Establecimientos farmacéuticos*, Acuerdo ministerial 813.

Secretaria Distrital de la salud de Colombia (2015) *Clasificación de establecimientos farmacéuticos distribuidores*. Recuperado de <http://www.saludcapital.gov.co/sitios/VigilanciaSaludPublica/Paginas/Establecimientosfarma.aspx>

Sainz J. (2001). *La distribución comercial: opciones estratégicas*. (2ª. Ed.) Madrid Editorial ESIC.

SAT, Reforma a la ley del impuesto al valor agregado (2003) decreto 16.2003

Tuquer G. (2011), *Estrategias mercadológicas para el lanzamiento de un nuevo producto en una empresa guatemalteca*. (Tesis) Universidad de San Carlos de Guatemala.

Urcuyo, F. (2000). *El nuevo concepto de farmacias multiservicios. El tradicional en la ciudad capital de Guatemala*. (tesis). Universidad Rafael Landívar. Ciencias Económicas y Empresariales, Guatemala.

Unidad Técnica de Estudios para la Industria UTEPI, *Análisis del Sector Farmacéutico Nacional*, Ministerio de Industria y Comercio. 2009, Editorial Gráfica.

Vivanco, M. (2005). *Muestreo estadístico, Diseño y aplicaciones* (1ª. Ed.) Editorial universitaria, S.A. Santiago de Chile.

Villatoro, A. (2016). *Control de calidad, una herramienta para lograr competitividad en el mercado de la ciudad de Huehuetenango para la asociación de ganaderos de Huehuetenango, Chivacabé, lácteos, Chivalac*. (Tesis). Universidad Rafael Landívar. Ciencias Económicas y Empresariales, Quetzaltenango.

Walker, O., Boyd, H., Mullins, J. y Larréché, J. (2005) *Marketing Estratégico: un enfoque en la toma de decisiones*. (4ª. Ed.). México: Editorial Mc Graw Hill Interamericana.

9. ANEXOS

ANEXO 1

CUESTIONARIO A PROPIETARIOS Y/O ADMINISTRADORES DE FARMACIAS LOCALES DE MEDICINA ÉTICA

Buenos días (tardes) mi nombre es Brenda Azucena Salguero Lima, estudio en la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad Rafael Landívar, Campus Regional Zacapa. Como parte de mi formación académica estoy realizando mi tesis sobre Análisis competitivo del mercado de microfarmacias de medicina ética en el municipio de Zacapa. Solicito su colaboración para completar el presente cuestionario. De antemano agradezco su colaboración.

Nombre del negocio _____

Instrucciones: Marque con una “X” la opción elegida.

I. Información general

1. Puesto que ocupa dentro de la farmacia

- a) Propietario
- b) Administrador

2. Sexo

- a) Masculino
- b) Femenino

3. Antigüedad del negocio

- a) Menos de un año Indique cuantos meses _____
- b) De 1 a 3 años
- c) De 4 a 6 años
- d) De 7 a 10 años
- e) Más de 10 años Especifique _____

4. ¿Cuántas personas trabajan en este negocio, incluyéndolo a usted?

- a) De 1 a 3
- b) De 4-a 6
- c) De 7 a 10
- d) Más de diez Especifique: _____

5. ¿A qué sector atiende? (puede marcar más de una opción)
- a) Casco urbano de Zacapa
 - b) Centro de Zacapa
 - c) Todo el municipio
 - d) Un solo barrio o colonia Indique cuál _____
 - e) Otros Especifique: _____
6. ¿Cuántas líneas de producto ofrece?
- a) De 1 a 3
 - b) De 4 a 6
 - c) De 7 a 9
 - d) Más de diez ¿Cuántas? _____
7. ¿Cuántas marcas de medicamento ofrece?
- a) De 1 a 3
 - b) De 4 a 6
 - c) De 7 a 9
 - d) Más de diez ¿Cuántas? _____

II. Indicador: Rivalidad entre competidores existentes

8. ¿Dentro del sector de venta de medicina ética existe rivalidad entre las diferentes farmacias?
- a) Siempre existe
 - b) A veces existe
 - c) No existe Pase a la pregunta 11
9. ¿Cómo considera usted que es la rivalidad entre las farmacias de venta de medicina ética?
- a) Muy alta
 - b) Alta
 - c) Muy baja
 - d) Baja Explique: _____
10. ¿Qué factores influyen en la rivalidad de las farmacias existentes? (puede marcar más de una opción)
- a) Diversidad de productos
 - b) Diversidad de marcas
 - c) Diferencia en precios
 - d) Descuentos y promociones
 - e) Variedad de servicios
 - f) Opciones de financiamiento
 - g) Calidad del servicio
 - h) Otros Indique: _____

11. ¿Qué factores hacen la diferencia entre los medicamentos que usted vende y los de la competencia? (puede marcar más de una opción)

- a) Precio
- b) Calidad
- c) Otros Explique: _____

12. ¿Vende usted alguna línea de productos diferente a la de su competencia?

- a) Si ¿Cuál? _____
- b) No

III. Indicador: Amenaza de nuevos competidores

13. ¿Cuáles fueron los principales obstáculos que se le presentaron al iniciar su negocio? (puede marcar más de una opción)

- a) Alta competencia
- b) Existencia de personal capacitado
- c) Desconocimiento del mercado
- d) Competencia desleal
- e) Alta inversión
- f) Precios bajos
- g) Necesidad de capital
- h) Otros Especifique: _____

14. ¿Cómo obtuvo usted el capital para la apertura de su farmacia? (puede marcar más de una opción)

- a) Ahorros personales
- b) Prestamos familiares
- c) Prestamos en Cooperativas
- d) Prestamos en entidades bancarias
- e) Otro Especifique: _____

15. ¿Han surgido nuevas farmacias en el sector que usted opera en los últimos tres años?

- a) Si Indique cuántas _____
- b) No pase a la pregunta 18

16. ¿Con qué frecuencia surgen nuevas farmacias en el sector que usted cubre?

- a) Con frecuencia
- b) Eventualmente
- c) Siempre
- d) Nunca Pase a la pregunta 18

17. ¿Cómo le ha afectado el ingreso de nuevas farmacias o cadenas de farmacias? (puede marcar más de una opción)

- a) Baja en ventas
- b) Reducción en el margen de ganancias
- c) Pérdida de clientes
- d) Otros Indique: _____

18. ¿Qué políticas o restricciones gubernamentales limitan el ingreso de nuevos competidores? (puede marcar más de una opción)

- a) Requerimientos de capital
- b) Patentes y permiso requeridos
- c) La creación de una ley de acceso a medicamentos
- d) Que se deba vender solo con recetas médicas
- e) Que cada farmacia cuente con un farmacéutico profesional y responsable
- f) Otros

Indique: _____

19. ¿Cómo fija sus precios? (puede elegir más de una opción)

- a) Con base en su experiencia
- b) Toma de referencia los precios de la competencia
- c) Con base en el costo del producto
- d) Con base en el costo más el margen de ganancias
- e) Otros Indique cuál? _____

IV. **Indicador: Amenaza de productos sustitutos**

20. ¿Qué productos sustituyen a la medicina ética? (puede marcar más de una opción)

- a) Medicina genérica sin marca
- b) Medicina popular
- c) Medicina homeopática
- d) Medicina natural
- e) Otra Indique cuál? _____

21. ¿Cree que sus clientes sustituyen la medicina ética?

- a) Si
- b) No Pase a pregunta 23

22. ¿Por qué cree que se sustituye la medicina ética? (puede marcar más de una opción)

- a) Por su alto precio
- b) Calidad
- c) Variedad
- d) Por sus efectos secundarios
- e) Por desconocimiento
- f) Otros Especifique: _____

V. Indicador: Poder de negociación de los proveedores

23. ¿Cuántos proveedores le distribuyen los medicamentos éticos?

- a) De 1 a 5
- b) De 6 a 10
- c) De 11 a 15
- d) De 16 a 20
- e) Más de 21 Especifique: _____

24. ¿Ha cambiado alguna vez de proveedor?

- a) Si
- b) No Pase a la pregunta 27

25. ¿Con qué frecuencia ha cambiado de proveedor?

- a) Continuamente
- b) Eventualmente
- c) Siempre
- d) Nunca

26. ¿Qué toma en cuenta para comprarle a un nuevo proveedor? (puede marcar más de una opción)

- a) Precio
- b) Facilidades de pago
- c) Calidad de la medicina
- d) Rapidez de entrega
- e) Servicio
- f) Otros Especifique: _____

27. ¿Le permiten sus proveedores negociar precios y promociones al momento de adquirir sus compras?

- a) Algunas veces
- b) Siempre
- c) Nunca

28. ¿El volumen de compras influye en el poder de negociación con sus proveedores?

- a) Algunas veces
- b) Siempre
- c) Nunca

29. ¿La frecuencia de compra de un medicamento influye en el poder de negociación con sus proveedores?

- a) Siempre
- b) Raras veces
- c) Normalmente
- d) Nunca

30. ¿Qué beneficios les ofrecen sus proveedores al comprar sus medicamentos? (Puede marcar más de una opción)

- a) Descuentos sobre compras
- b) Promociones
- c) Bonificaciones
- d) Devolución de medicina vencida
- e) Otros Indique: _____

31. ¿Cuál es el tiempo de llegada de su pedido?

- a) De 1 a 8 días
- b) De 9 a 16 días
- c) De 17 a 24 días
- d) De 25 días en adelante Especifique: _____

32. ¿Cómo paga a sus proveedores?

- a) Al contado Pase a pregunta 34
- b) Al crédito Pase a pregunta siguiente
- c) Crédito y contado Pase a pregunta siguiente
- d) Otro Especifique: _____

33. ¿Cuántos días le otorgan de crédito?

- a) Una semana
- b) Quince días
- c) Un mes
- d) Más de un mes Indique: _____

34. ¿Qué medios de pago utiliza con sus proveedores? (puede marcar más de una opción)

- a) Efectivo
- b) Cheque
- c) Otros Indique: _____

VI. **Indicador: Poder de negociación de los clientes**

35. ¿Quiénes son sus clientes habituales? (puede marcar más de una opción)

- a) Empresas públicas
- b) Empresas privadas
- c) Personas particulares
- d) Otros Especifique: _____

36. ¿Le permite a sus clientes negociar precios y promociones al momento de adquirir sus medicamentos?

- a) Si
- b) No Pase a pregunta 38

37. ¿Qué influye en el poder de negociación con sus clientes? (puede marcar más de una opción)
- a) El volumen de compra
 - b) La frecuencia de compra del medicamento
 - c) Otro Indique: _____
38. ¿Qué lealtad percibe de sus clientes con la medicina que buscan?
- a) Muy leales
 - b) Leales
 - c) Poco leales
 - d) Desleales
39. ¿Por qué cree usted que los clientes son leales a la marca de un producto? (puede marcar más de una opción)
- a) Por sus atributos físicos
 - b) Por la satisfacción que percibe
 - c) Por la percepción al precio
 - d) Por mucha publicidad y promoción
 - e) Por la calidad del producto
 - f) Por recomendación médica
 - g) Otros Indique: _____
40. ¿Qué beneficios proporciona a sus clientes? (puede marcar más de una opción)
- a) Precios bajos
 - b) Descuentos y promociones
 - c) Facilidades de pago
 - d) Variedad de productos
 - e) Otros Indique: _____
41. ¿Qué servicios ofrece a sus clientes? (puede elegir más de una opción)
- a) Entrega a domicilio
 - b) Asesoría médica
 - c) Consulta médica
 - d) Pedidos telefónicos
 - e) Servicio las 24 horas
 - f) Parqueo
 - g) Otros Especifique: _____
42. ¿Cuáles son sus políticas de cobro?
- a) Contado Pase a pregunta 44
 - b) Crédito Pase a pregunta siguiente
 - c) Crédito y contado

43. ¿Cuántos días otorga el crédito?

a) Una semana

b) Quince días

c) Un mes

d) Más de un mes Indique: _____

44. ¿Qué medios de pago acepta? (puede marcar más de una opción)

a) Efectivo

b) Cheque

c) Tarjetas de crédito

d) Tarjetas de débito

e) Otros Especifique: _____

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

ENTREVISTA DIRIGIDA A GERENTES Y/O ADMINISTRADORES DE CADENAS DE FARMACIAS DE MEDICINA ÉTICA EN EL MUNICIPIO DE ZACAPA.

Buenos días (tardes) mi nombre es Brenda Azucena Salguero Lima, estudio en la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad Rafael Landívar, Campus Regional Zacapa. Como parte de mi formación académica estoy realizando mi tesis sobre Análisis competitivo del mercado de microfarmacias de medicina ética en el municipio de Zacapa. Solicito su colaboración para completar el presente cuestionario. De antemano agradezco su colaboración.

Nombre del negocio _____

I. Indicador: Rivalidad entre competidores existentes

1. ¿Existe rivalidad entre las diferentes farmacias de venta de medicina ética en el sector que usted opera? Si su respuesta es positiva ¿Cómo considera que es la rivalidad entre las farmacias y que factores influyen?
2. Si su respuesta es negativa ¿Por qué considera que no existe rivalidad?
3. ¿Qué ventajas y desventajas considera que tienen las cadenas de farmacias en comparación con las farmacias locales?
4. ¿Vende usted alguna línea de productos diferente a la de su competencia? ¿Cuál?

II. Indicador: Amenaza de nuevos competidores

5. ¿Es difícil entrar en el mercado de farmacias de venta de medicina ética en el municipio de Zacapa? Si su respuesta es positiva ¿cuáles fueron los principales obstáculos que se le presentaron al entrar en el mercado?
6. Si su respuesta es negativa ¿por qué no fue difícil?
7. ¿Han surgido nuevas farmacias en el sector que usted opera? ¿cómo le ha afectado?
8. ¿Quién es el encargado de fijar los precios de los productos de la cadena de farmacias?
9. ¿Qué métodos utilizan para fijar los precios de los productos?

III. Indicador: Amenaza de productos sustitutos

10. ¿Sus clientes sustituyen la medicina ética? ¿por qué productos la sustituyen?
11. Si su respuesta es negativa ¿por qué considera que no la sustituyen?

IV. Indicador: Poder de negociación de los proveedores

12. ¿Quién le distribuye las medicinas éticas?
13. Si su respuesta son proveedores ¿Le permiten sus proveedores negociar precios o promociones? ¿cómo lo hacen y que toman en cuenta?

V. Indicador: Poder de negociación de los clientes

14. ¿Quiénes son sus clientes habituales?

15. ¿Qué aspectos considera que influyen en la decisión de compra de sus clientes?

16. ¿Le permite a sus clientes negociar precios o promociones al momento de adquirir sus medicamentos? ¿qué influye?

17. Si su respuesta es negativa ¿por qué no les permite negociar?

18. ¿Qué beneficios y servicios proporciona a sus clientes?

19. ¿Qué medios de pago acepta?

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

**CUESTIONARIO A CLIENTES DE LAS MICROFARMACIAS DE VENTA DE
MEDICINA ÉTICA**

Buenos días (tardes) mi nombre es Brenda Azucena Salguero Lima, estudio en la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad Rafael Landívar, Campus Regional Zacapa. Como parte de mi formación académica estoy realizando mi tesis sobre Análisis competitivo del mercado de microfarmacias de medicina ética en el municipio de Zacapa. Solicito su colaboración para completar el presente cuestionario. De antemano agradezco su colaboración.

Instrucciones: Marque con una “X” la opción elegida.

I. Información general

1. Sexo
 - a) Masculino
 - b) Femenino

2. Estado Civil
 - a) Soltero
 - b) Casado
 - c) Unido
 - d) Divorciado
 - e) Viudo

3. Edad
 - a) De 25-35 años
 - b) De 36-45 años
 - c) De 46 en adelante

4. Ingreso mensual promedio familiar
 - a) Menos de Q. 2,500.00
 - b) De Q. 2,501.00 a Q. 5,000.00
 - c) De Q. 5,001.00 a Q. 10,000.00
 - d) De Q. 10,001.00 a Q. 15,000.00
 - e) De Q. 15,001.00 a Q. 20,000.00
 - f) De Q. 21,001.00 a Q. 25,000.00
 - g) De Q. 25,001.00 en adelante

5. ¿Cuál es su ocupación?
- a) Ama de casa
 - b) Agricultor
 - c) Comerciante
 - d) Catedrático (a)
 - e) Propietario de negocio
 - f) Directivo
 - g) Ejecutivo
 - h) Operativo
 - i) Otro Especifique: _____
6. ¿Cuándo necesita comprar medicinas acude a una farmacia?
- a) Si
 - b) No Por qué? _____
7. ¿Cuál es el lugar que prefiere para comprar sus medicamentos?
- a) Cadenas de farmacias Pase a pregunta siguiente
 - b) Farmacias locales Pase a pregunta 10
8. ¿Por qué prefiere visitar cadenas de farmacias? (puede marcar más de una opción)
- a) Diversidad de productos
 - b) Diversidad de marcas
 - c) Precios bajos
 - d) Descuentos y promociones
 - e) Variedad de servicios
 - f) Opciones de financiamiento
 - g) Cercanía de la farmacia
 - h) Calidad del servicio
 - i) Otros Especifique: _____
10. ¿Por qué prefiere visitar farmacias locales? (puede marcar más de una opción)
- a) Diversidad de productos
 - b) Diversidad de marcas
 - c) Precios bajos
 - d) Descuentos y promociones
 - e) Variedad de servicios
 - f) Opciones de financiamiento
 - g) Cercanía de la farmacia
 - h) Calidad del servicio
 - i) Otros Especifique: _____

11. Cuándo necesita comprar medicamentos, visita la misma farmacia?

- a) Siempre
- b) Regularmente
- c) Raras veces
- d) Nunca

12. ¿Qué hace cuando no encuentra el medicamento que busca en la farmacia?

- a) Compro otro Pase a pregunta 14
- b) No compro
- c) Regreso otro día Pase a pregunta 14
- d) Visito otra farmacia
- e) Otro Especifique: _____

13. ¿Con qué facilidad encuentra otra farmacia que le ofrezca el mismo medicamento que necesita u otro sustituto?

- a) Muy fácil de encontrar
- b) Fácil de encontrar
- c) Difícil de encontrar
- d) No se encuentra

II. Indicador: Amenaza de productos sustitutos

14. ¿Qué tipo de medicinas consume? (puede marcar más de una opción)

- a) Medicina ética (De marca)
- b) Genérica sin marca
- c) Medicina popular
- d) Medicina homeopática
- e) Medicina natural
- f) Otra Indique cuál? _____

15. ¿Ha sustituido alguna vez la medicina ética?

- a) Si
- b) No Pase a pregunta 18

16. ¿Con qué frecuencia sustituye la medicina ética?

- a) Continuamente
- b) Eventualmente
- c) Siempre

17. ¿Por qué sustituye las medicinas éticas? (puede marcar más de una opción)

- a) Precio
- b) Calidad
- c) Variedad

- d) Por los efectos secundarios
- e) Por desconocimiento
- f) Otro Especifique: _____

III. Indicador: Poder de negociación de los clientes

18. ¿Le permiten negociar precios y promociones al adquirir sus medicamentos?

- a) Si
- b) No Pase a pregunta 20

19. ¿Qué influye en el poder de negociación con las farmacias? (puede marcar más de una opción)

- a) El volumen de compra
- b) La frecuencia de compra del medicamento
- c) Otro Indique: _____

20. ¿Qué lealtad tiene a la medicina que compra?

- a) Muy leal
- b) Leal
- c) Poco leal
- d) Desleal

21. ¿Qué factores considera que influyen para ser fieles a la marca de un medicamento? (puede marcar más de una opción)

- a) Atributos físicos
- b) Satisfacción que percibe
- c) Percepción al precio
- d) Publicidad y promoción
- e) Calidad del producto
- f) Recomendación médica
- g) Otros Indique: _____

22. ¿Qué servicios le ofrecen cuando adquiere un medicamento? (puede marcar más de una opción)

- a) Servicio a domicilio
- b) Asesoría médica
- c) Consulta médica
- d) Servicio las 24 horas
- e) Parqueo
- f) Otros Indique: _____

23. ¿Cuáles son las políticas de cobro que le ofrecen las farmacias?

- a) Contado Pase a pregunta 25
- b) Crédito
- c) Crédito y contado

24. ¿Cuántos días le otorgan de crédito?

- a) Una semana
- b) Quince días
- c) Un mes
- d) Más de un mes Indique: _____

25. ¿Qué medios de pago utiliza? (puede marcar más de una opción)

- a) Efectivo
- b) Cheque
- c) Tarjeta de crédito
- d) Tarjeta de débito
- e) Otros

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

**GUIA DE ENTREVISTA A PROVEEDORES DE LAS FARMACIAS DE VENTA DE
MEDICINA ÉTICA**

Buenos días (tardes) mi nombre es Brenda Azucena Salguero Lima, estudio en la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad Rafael Landívar, Campus Regional Zacapa. Como parte de mi formación académica estoy realizando mi tesis sobre Análisis competitivo del mercado de microfarmacias de medicina ética en el municipio de Zacapa. Solicito su colaboración para completar el presente cuestionario. De antemano agradezco su colación.

1. ¿A cuántas farmacias le distribuye medicamentos éticos?
2. Qué marcas de medicina ética distribuye?
3. ¿Cuántas marcas distribuye?
4. Cómo distribuye los medicamentos a sus clientes?
5. ¿Qué porcentaje de ventas cubre en el mercado de venta de medicina ética en el municipio de Zacapa?
6. ¿Considera que usted es líder en la distribución de medicamentos en el mercado Zacapaneco?
7. ¿Cómo califica la calidad de los medicamentos que usted distribuye?
8. ¿Existe alguna amenaza que podrían afectar sus operaciones en el mercado?
9. ¿Considera usted que la calidad de sus productos es percibida por sus clientes?
10. ¿Existe alguna dificultad en la negociación con sus clientes?
11. ¿Qué forma de cobro utiliza con sus clientes?
12. ¿Qué medios de cobro utiliza con sus clientes?
13. ¿Qué factores toma en cuenta en la negociación con los propietarios de las farmacias?
14. ¿Qué beneficios ofrece a sus clientes al momento de su compra?
15. ¿Podría usted indicar el tiempo de despacho de un pedido?

**PROPUESTA:
GUÍA PRÁCTICA DE CONTENIDOS
SOBRE LA APLICACIÓN DE
ESTRATEGIAS PARA LOGRAR
VENTAJAS COMPETITIVAS**

Micro farmacias del municipio de Zacapa

GUÍA PRÁCTICA DE CONTENIDOS SOBRE LA APLICACIÓN DE ESTRATEGIAS PARA LOGRAR VENTAJAS COMPETITIVAS

Fecha de elaboración

DIA

MES

AÑO

No. de Página

1

De

10

I. INTRODUCCIÓN

La presente guía se origina de la investigación realizada en el mercado de micro farmacias de venta de medicina ética en el municipio de Zacapa, en donde se detectó que las farmacias locales carecen de estrategias para competir ante las cadenas de farmacias. Está dirigida a los propietarios y/o administradores de farmacias locales que tengan interés en aplicar estrategias que les permitan lograr ventajas competitivas para hacer frente ante la rivalidad de las farmacias y amenaza de nuevos competidores, así como a la amenaza de productos sustitutos y el poder de negociación con los proveedores y clientes. La aplicación de las mismas les permitirá establecer relaciones de largo plazo con sus clientes, logrando así su fidelidad y un incremento de nuevos consumidores, así mismo incidirá en el crecimiento económico de las farmacias.

❖ *Objetivo de la propuesta*

- Proporcionar una guía que explique las acciones que puedan realizarse en cada estrategia para fortalecer y mantener vínculos a largo plazo con sus clientes mediante la satisfacción de sus necesidades.

❖ *Estrategias*

Se presentan las estrategias que permitirán que las farmacias de capital local logren una mejor posición en el mercado de farmacias de venta de medicina ética en el municipio de Zacapa.

A. *Aumentar la variedad de productos*

- **Definición:** esta estrategia consiste en surtir de productos de conveniencia como: productos para el cuidado de la piel (jabones, cremas, aceites, entre otros) y productos de conveniencia entre ellos, pastas, leche, shampoo, etc.

Elaboró

Autorizó

Micro farmacias del municipio de Zacapa

GUÍA PRÁCTICA DE CONTENIDOS SOBRE LA APLICACIÓN DE ESTRATEGIAS PARA LOGRAR VENTAJAS COMPETITIVAS

Fecha de elaboración

DÍA

MES

AÑO

No. de Página

2

De

10

- **Objetivo:** Crecimiento de su mercado al ofrecer más variedad de productos.
- **Importancia:** Incrementar las ventas en las farmacias y ofrecer variedad de productos a los clientes.
- **Acciones:**
 - Negociar con nuevos proveedores que les puedan surtir de productos de conveniencia y para el cuidado de la piel.
 - Colocar los productos en estantes o vitrinas en su respectivo orden para que puedan ser observados por los clientes.
 - Colocarle precio a cada producto con etiquetas visibles de color fuerte; puede ser rojo o naranja, con el fin de llamar la atención de los clientes.
 - Colocar cerca de la caja los productos de conveniencia más populares para que sean vistos por los clientes al momento de cancelar y por ende serán mucho más fáciles de adquirir.



Elaboró

Autorizó

Micro farmacias del municipio de Zacapa

GUÍA PRÁCTICA DE CONTENIDOS SOBRE LA APLICACIÓN DE ESTRATEGIAS PARA LOGRAR VENTAJAS COMPETITIVAS

Fecha de elaboración

DIA

MES

AÑO

No. de Página

3

De

10

B. Mejorar imagen y apariencia de la farmacia

- ***Definición:*** esta estrategia contribuirá a aumentar las ventas al crear una mejor imagen y espacio físico que llamara la atención del cliente.

- ***Objetivo:*** Mejorar el aspecto físico del ambiente de la farmacia y exhibir de mejor manera los productos.

- ***Importancia:*** Incrementar las ventas en las farmacias y ofrecer un mejor ambiente para los clientes.

- ***Acciones:***
 - Crear un ambiente agradable remodelando la pintura del local, utilizando colores claros como: verde, amarillo o azul, que hagan el local más llamativo y emocionante; mantener una buena iluminación y ventilación para brindar mayor comodidad al cliente.
 - Crear un ambiente físico diferente (que la entrada sea amplia y de fácil acceso).
 - Colocar en la fachada el nombre de la farmacia, número de teléfono, horarios de atención y un eslogan que lo haga diferente de sus competidores, así como los servicios que ofrece, entre ellos: servicio a domicilio, servicios médicos, toma de presión, entre otros.



Elaboró

Autorizó

Micro farmacias del municipio de Zacapa

GUÍA PRÁCTICA DE CONTENIDOS SOBRE LA APLICACIÓN DE ESTRATEGIAS PARA LOGRAR VENTAJAS COMPETITIVAS

Fecha de elaboración

DIA

MES

AÑO

No. de Página

4

De

10

C. Servicio de pedidos telefónicos

- **Definición:** A través de pedidos telefónicos se les podrá hacer entregas a domicilio para que los clientes no tengan que visitar la farmacia, esto permitirá la fidelización de los clientes y aumentar las ventas a mediano y largo plazo.
- **Objetivo:** Ofrecer al cliente un servicio a domicilio que le permita recibir sus productos en la puerta de su casa en el menor tiempo y sin ningún costo adicional.
- **Importancia:** Aumentar la capacidad de relación con el cliente, brindándole un nuevo servicio, lograr su fidelidad y buscar nuevas oportunidades para incrementar la cartera de clientes actuales.
- **Alcance:** Que toda la cartera de clientes se beneficie del servicio a domicilio.
- **Acciones:**
 - Crear un guion para contestar las llamadas del cliente y recibir los pedidos; así mismo coordinar la entrega.
 - Establecer un margen de tiempo para hacer las entregas a domicilio que le permita ofrecerlo al atender la llamada. Eje. Su pedido será entregado en 20 minutos.
 - Contratar a una persona que se encargue de las entregas a domicilio.
 - Comprar una moto que le permita movilizarse al empleado que realizará las entregas.
 - Adaptar una caja a la motocicleta en forma de botiquín para trasladar la medicina y que tenga el nombre de la farmacia y número de teléfono.

Elaboró

Autorizó

Micro farmacias del municipio de Zacapa

GUÍA PRÁCTICA DE CONTENIDOS SOBRE LA APLICACIÓN DE ESTRATEGIAS PARA LOGRAR VENTAJAS COMPETITIVAS

Fecha de elaboración

DÍA

MES

AÑO

No. de Página

5

De

10

GUIÓN PARA LLAMADA DE PEDIDO TELEFÓNICO

Paso 1. Saludo y presentación

Muy buenos días/tardes, le atiende _____ representante de ventas de la farmacia
_____ ¿En qué le puedo servir?

Paso 2. Motivo de la llamada recibida

- Podría indicarme cuál será su pedido
- Con mucho gusto le verificamos su pedido
- Nos proporciona los datos necesarios para facturación y envío
- Procedemos a su facturación
- Le puedo servir en algo más

Paso 3. Despedida

Le agradecemos su preferencia a la farmacia _____ en 20 minutos se le estará visitando para hacer entrega de su pedido. Fue un gusto atenderle, feliz día, tarde, noche.



Elaboró

Autorizó

Micro farmacias del municipio de Zacapa

GUÍA PRÁCTICA DE CONTENIDOS SOBRE LA APLICACIÓN DE ESTRATEGIAS PARA LOGRAR VENTAJAS COMPETITIVAS

Fecha de elaboración

DIA

MES

AÑO

No. de Página

6

De

10

D. Relaciones con el cliente

- **Definición:** A cada cliente que facture Q.500.00s en medicamentos se le dará regalías en medicamentos, muestras médicas, a través de un mensaje verbal de agradecimiento por la preferencia a la farmacia, de manera que el cliente se sienta motivado.
- **Objetivo:** Causar un impacto positivo a los clientes a través de regalías, esto les permitirá ahorrar y sentirse especiales e importantes para la farmacia.
- **Importancia:** Brindar al cliente un estímulo por realizar las compras de medicamentos en la farmacia y motivarlo para que tenga preferencia hacia la misma
- **Alcance:** Fidelización y relaciones a largo plazo con el cliente otorgándole muestras médicas de medicamentos por la compra.
- **Acciones:**
 - Hacer alianzas con proveedores, negociando que les proporcionen más muestras médicas por sus compras.
 - Controlar que cada cliente reciba sus regalías al momento de realizar su compra.



Elaboró

Autorizó

Micro farmacias del municipio de Zacapa

GUÍA PRÁCTICA DE CONTENIDOS SOBRE LA APLICACIÓN DE ESTRATEGIAS PARA LOGRAR VENTAJAS COMPETITIVAS

Fecha de elaboración

DIA

MES

AÑO

No. de Página

7

De

10

E. Servicio al cliente interno:

- **Definición:** Esta estrategia consiste en premiar a los colaboradores otorgándoles incentivos para que se sientan motivados y así puedan brindar una excelente atención al cliente.

- **Objetivo:** Mantener motivados a los empleados de las farmacias locales para mejorar la calidad del servicio al cliente.

- **Importancia:** Agradecer a los empleados por el esfuerzo realizado en su labor diaria para que den lo mejor cada día, logrando que se sientan parte importante de las farmacias.

- **Alcance:** Lograr que los colaboradores sientan una pertenencia hacia el negocio.

- **Acciones:**
 - Incentivos no monetarios:
 1. Premiar al mejor colaborador del mes, dándole una tarde libre para mantenerlo incentivado a mejorar cada día.
 2. Elaborar una tarjeta de agradecimiento por brindar una excelente atención al cliente.
 3. Colocar una foto del mejor empleado del mes.

 - Incentivo Monetario:
 1. Premiar a los colaboradores, otorgándoles un incentivo de Q. 100.00 por el incremento de las ventas. El administrador o propietario será el encargado de llevar el control para otorgarle lo que le corresponde. Puede ser mensual, trimestral o semestral, dependiendo de la meta establecida.

Elaboró

Autorizó

Micro farmacias del municipio de Zacapa

GUÍA PRÁCTICA DE CONTENIDOS SOBRE LA APLICACIÓN DE ESTRATEGIAS PARA LOGRAR VENTAJAS COMPETITIVAS

Fecha de elaboración

DIA

MES

AÑO

No. de Página

8

De

10

F. Publicidad a través de redes sociales

- **Definición:** Hacer publicidad a través de las redes sociales como Facebook e Instagram para dar a conocer la farmacia, publicando sus productos y servicios.
- **Objetivo:** Crear una página en Facebook e Instagram para hacer publicidad a la farmacia y así atraer a nuevos clientes y por ende aumentar los ingresos de la farmacia.
- **Importancia:** Tener presencia en internet a través de las redes sociales y proporcionar al cliente información sobre los servicios y productos que ofrece la farmacia.
- **Alcance:** Llegar a toda clase de público objetivo.
- **Acciones:**
 - Crear una página en Facebook que sea atractiva a la vista de los consumidores, que esto conduzca a ser visitada y que esos visitantes se conviertan en clientes potenciales para la farmacia.
 - Crear un perfil en instagram para hacer publicidad y publicar promociones.
 - Seleccionar cuidadosamente el contenido para que tenga impacto en el cliente; (publicar fotos del negocio y anuncios de servicios o promociones).
 - Publicar videos sobre salud y el uso de algún medicamento popular.
 - Agregar a amigos que puedan compartir en su muro la página y para lograr mayores visitas.
 - Compartir en el muro la ubicación de la farmacia para que sea más fácil de encontrar.
 - Crear textos para mostrar a los seguidores lo que hace diferente a la farmacia de la competencia.
 - Cambiar las publicaciones constantemente y mantener actualizado el muro.
 - Asignar a alguien para la atención a través de las redes sociales y recibir pedidos por ese medio.

Elaboró

Autorizó

Micro farmacias del municipio de Zacapa

GUÍA PRÁCTICA DE CONTENIDOS SOBRE LA APLICACIÓN DE ESTRATEGIAS PARA LOGRAR VENTAJAS COMPETITIVAS

Fecha de elaboración

DIA

MES

AÑO

No. de Página

9

De

10

G. Publicidad informativa

- ***Definición:*** Brindar información a través de mantas vinílicas y anuncios en emisoras de radio o cable de la localidad, donde se den a conocer los servicios que ofrece la farmacia y promociones.
- ***Objetivo:*** Posicionara la imagen de la farmacia en la población de Zacapa.
- ***Importancia:*** Dar a conocer la farmacia, nuevos productos y promociones que ofrece, para incrementar su cartera de clientes.
- ***Alcance:*** Lograr el posicionamiento deseado en la mente de los consumidores y acaparar nuevos segmentos.
- ***Acciones:***
 - Plasmar rótulos en diferentes puntos de la ciudad con información relevante de la farmacia, así como de los servicios y productos que ofrece.
 - En emisoras de radio o cable local, colocar anuncios donde se mencione a la farmacia, servicios y promociones que ofrece.



Elaboró

Autorizó

Micro farmacias del municipio de Zacapa

GUÍA PRÁCTICA DE CONTENIDOS SOBRE LA APLICACIÓN DE ESTRATEGIAS PARA LOGRAR VENTAJAS COMPETITIVAS

Fecha de elaboración

DIA

MES

AÑO

No. de Página

10

De

10

H. Alianzas estratégicas con proveedores

- **Definición:** Consiste en negociar con los proveedores de medicamentos el apoyo eventual de jornadas médicas para brindar un nuevo servicio a los consumidores y así poder lograr su fidelidad a la farmacia.
- **Objetivo:** Incentivar a los clientes actuales y potenciales a través de nuevos servicios de atención médica y por ende mayor venta de medicamentos.
- **Importancia:** Estimular a los clientes para que hagan uso de los nuevos servicios médicos y compren los medicamentos en la farmacia.
- **Alcance:** Mantener la cartera clientes actuales e incentivar A nuevos consumidores.
- **Acciones:**
 - Realizar negociaciones con proveedores para que por la compra de medicamentos otorguen jornadas médicas como: exámenes de la vista, glucosa, presión, osteoporosis, entre otras.
 - Crear un espacio para el profesional que brindara el servicio a los clientes.
 - Realizar una planificación para que las jornadas sean anunciadas con tiempo.
 - Aprovechar los medios donde se realizar los anuncios para publicar esos servicios, día, hora, etc.



Elaboró

Autorizó