

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE
CIENCIAS ECONÓMICAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

COMPORTAMIENTO ESTRATÉGICO EMPRESARIAL DE LAS
EMPRESAS FARMACÉUTICAS QUE HAN OPERADO EN EL CASCO
URBANO DEL MUNICIPIO DE CHIQUIMULA

JOEL ARDANI RUEDAS FAJARDO

CHIQUIMULA, GUATEMALA, JUNIO 2018

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE
CIENCIAS ECONÓMICAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

COMPORTAMIENTO ESTRATÉGICO EMPRESARIAL DE LAS
EMPRESAS FARMACÉUTICAS QUE HAN OPERADO EN EL CASCO
URBANO DEL MUNICIPIO DE CHIQUIMULA

TRABAJO DE GRADUACIÓN
(Tesis de grado)

Sometido a consideración del Honorable Consejo Directivo

Por

JOEL ARDANI RUEDAS FAJARDO

Al conferírsele el título de

ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

En el grado académico de

LICENCIADO

CHIQUIMULA, GUATEMALA, JUNIO 2018

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE
CIENCIAS ECONÓMICAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



RECTOR
Dr. CARLOS GUILLERMO ALVARADO CEREZO

CONSEJO DIRECTIVO

Presidente:	MSc. Nery Waldemar Galdámez Cabrera
Representante de Profesores:	MSc. José Leonidas Ortega Alvarado
Representante de Profesores:	Lic. Zoot. Mario Roberto Suchini Ramírez
Representante de Graduados:	MSc. Oscar Augusto Guevara Paz
Representante de Estudiantes:	P.C. Diana Laura Guzmán Moscoso
Representante de Estudiantes:	M.E.P. José Roberto Martínez Lemus
Secretaria:	Licda. Marjorie Azucena González Cardona

AUTORIDADES ACADÉMICAS

Coordinador Académico:	Ing. Agr. Edwin Filiberto Coy Cordón
Coordinador de Carrera:	MSc. Gildardo Guadalupe Arriola Mairén

ORGANISMO COORDINADOR DE TRABAJOS DE GRADUACIÓN

Presidente:	Lic. Arnoldo Paiz Paiz
Secretaria:	MSc. Claudia Judith Morales López
Vocal:	Licda. Marjorie Azucena González Cardona

TERNA EVALUADORA

Presidente:	Lic. Oscar Eduardo Orellana Aldana
Secretario:	Lic. Manuel Raúl Sosa Ipiña
Vocal:	Licda. Karen Verónica Cordón Ortiz



Chiquimula, 22 de junio de 2018

Maestro en Ciencias
Nery Waldemar Galdámez Cabrera
PRESIDENTE DEL CONSEJO DIRECTIVO
Su Despacho

Señor Presidente:

Pongo a su consideración para que por su medio el Honorable Consejo Directivo, conozca el presente dictamen de trabajo de graduación, para que se proceda a lo que corresponda previo a optar el título de Administrador de Empresas en el grado académico de Licenciado al estudiante **Joel Ardani Ruedas Fajardo**.

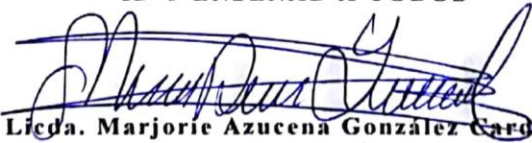
En virtud del nombramiento emitido por la Coordinatura del Programa de Ciencias Económicas de este centro de estudios superiores, procedí a asesorar el trabajo de graduación, que consistió en el desarrollo de la tesis de grado que se intituló: **"COMPORTAMIENTO ESTRATÉGICO EMPRESARIAL DELAS EMPRESAS FARMACÉUTICAS QUE HAN OPERADO EN EL CASCO URBANO DEL MUNICIPIO DE CHIQUIMULA"**.

En mi calidad de **ASESORA PRINCIPAL**, después de haber tenido a la vista las correcciones, haber realizado la revisión técnica correspondiente y verificado que el sustentante demostró originalidad y buen desempeño en la aplicación de conocimientos y habilidades en un área específica de las ciencias económicas. Siendo importante mencionar, que el autor es responsable del contenido, interpretación, uso de las fuentes y forma de presentación en el informe de la tesis de grado realizada.

Por lo expuesto, el trabajo de graduación profesional de **Joel Ardani Ruedas Fajardo**, en mi opinión, cumple con los requisitos exigidos por el Normativo de Trabajos de Graduación de la Carrera de Administración de Empresas –Plan Sábado- de este centro de estudio. Sirva

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"


Licda. Marjorie Azucena González Cardona
Asesora Principal

c.c. Archivo

**COORDINATURA GENERAL DEL PROGRAMA DE CIENCIAS ECONÓMICAS DEL CENTRO
UNIVERSITARIO DE ORIENTE DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA:**

Chiquimula, veintidós de mayo de dos mil dieciocho. -----

ASUNTO: Solicitud de impresión del informe final del trabajo de graduación, intitulado:
**"COMPORTAMIENTO ESTRATÉGICO EMPRESARIAL DE LAS EMPRESAS
FARMACÉUTICAS QUE HAN OPERADO EN EL CASCO URBANO DEL MUNICIPIO
DE CHIQUIMULA"**, que, para optar al título de **ADMINISTRADOR DE EMPRESAS**
en el grado académico de **Licenciado**, presenta el estudiante **JOEL ARDANI
RUEDAS FAJARDO**, quien fuera asesorado por la licenciada **MARJORIE
AZUCENA GONZÁLEZ CARDONA**. -----

Considerando que el informe final del trabajo de graduación presentado, fue aprobado por la Terna Evaluadora; y con base en el aval de la asesora, quien conjuntamente con el autor, son los únicos responsables de la incorporación de las correcciones recomendadas por la terna, además, de la forma, contenido, originalidad, autenticidad de los datos aportados, opiniones o doctrinas sustentadas, redacción, ortografía, y de la correcta redacción de las citas y referencias bibliográficas; atentamente, esta Coordinatura se permite remitirlo a la Dirección, para que se sirva autorizar su impresión.- -

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

ECONOMICAS


Gildardo Guadalupe Arriola-Mairén
COORDINADOR GENERAL



c.c. Archivo

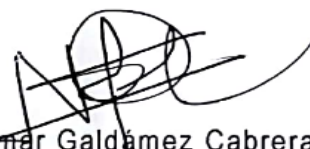


**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE
DIRECCIÓN**

**DIRECCIÓN DEL CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE DE LA
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA:** Chiquimula,
veintidós de mayo de dos mil dieciocho. - - - - -

Con base en el dictamen emitido por la Licenciada **MARJORIE AZUCENA GONZÁLEZ CARDONA**, quien fuera designada como Asesora por la Coordinatura General del Programa de Ciencias Económicas, y con la opinión favorable de esta última, se acepta el informe final del trabajo de graduación intitulado: **“COMPORTAMIENTO ESTRATÉGICO EMPRESARIAL DE LAS EMPRESAS FARMACÉUTICAS QUE HAN OPERADO EN EL CASCO URBANO DEL MUNICIPIO DE CHIQUIMULA”**, que como requisito parcial para optar al título de **ADMINISTRADOR DE EMPRESAS** en el grado académico de **Licenciado**, presenta el estudiante **JOEL ARDANI RUEDAS FAJARDO**, autorizándose su impresión. - - - - -

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”


MSc. Nery Waldemar Galdamez Cabrera
DIRECTOR



c.c. Archivo

ACTO QUE DEDICO

A DIOS:

Gracias padre celestial por iluminarme, darme sabiduría, inteligencia y paciencia necesaria para lograr alcanzar esta meta tan anhelada, por la maravillosa familia que me has regalado y por todas las bendiciones en mi vida, por guiarme siempre al buen camino y ser mi compañero en todos mis proyectos de vida.

A MIS PADRES:

Joel de Jesús Ruedas Díaz y Dora Alicia Fajardo Lemus, por el apoyo incondicional, por nunca dejar que me diera por vencido, por ser mi respaldo y siempre apoyarme en mis estudios, por haberme inculcado valores morales, éticos y religiosos como: la fe, el respeto, la honestidad, la solidaridad, la sencillez, la responsabilidad, la obediencia, la gratitud y lo más importante el amor y la humildad y sobre todo, gracias por hacer de mí un hombre responsable y de bien.

A MIS HERMANAS:

Jarlen Lisbeth Morales Fajardo y Olga Marianela Ruedas Fajardo, por estar siempre conmigo, en mis triunfos y en mis derrotas, por su complicidad en la realización de muchos momentos divertidos y sobre todo por el amor y la confianza hacia mi persona, y lo más importante por darme la oportunidad de ser tío de cuatro hermosos sobrinos.

A MIS SOBRINOS:

Jeferson André Morales Fajardo, Junior Alexander Chegüén Morales, Marjorie Nicole Monroy Fajardo y Brandon Zabdiel Monroy Fajardo, por llenar mis días de felicidad y alegría, a través de sus ocurrencias, su inocencia y amor demostrado.

A MIS ABUELOS:

Rubén Fajardo Castillo, María del Carmen Díaz, Pablo Ruedas, Reina Esperanza Cerón González y Teresa Jordán, por ser súper especiales y amorosos conmigo, por consentirme y hacerme sentir bien y sobre todo por sus consejos y buenos deseos para mi vida.

A MIS TIOS:

Carlos Humberto Fajardo Jordán, Wilmer Ovidio Fajardo Cerón, María Adela Fajardo Jordán, Norma Sucely Fajardo Cerón, Pedro Luis Gómez Jordán y Julio Cesar Gómez Jordán (+) por su cariño y respeto.

- A MI ASESORA:** Marjorie Azucena González Cardona, por su tiempo y dedicación, por creer en mi persona y no dejarme desmayar, por su paciencia y profesionalismo, por ayudarme a dejar atrás el temor y crear en mí un carácter luchador y vencedor.
- AL LICENCIADO:** Gildardo Arriola, por tener a su cargo la coordinación de la carrera de Administración de Empresas, demostrando con rectitud su excelente labor profesional.
- A CUNORI:** Por ser una excelente casa de estudios, por brindarme la oportunidad de pertenecer a ésta y facilitarme las herramientas necesarias para mi formación profesional, para luego poder servir a mi querida Guatemala.
- A MIS COMPAÑEROS:** Paulo Meza, Walter Marroquín, Cristian Hernández, Bárbara Velásquez, Nancy Monroy, Lizdy Villalta, Mariela Villela, Megly López, Sol Buezo, Evelyn Méndez, por su compañerismo y amistad brindada a lo largo de mi formación profesional y por todos los momentos de alegría y triunfos logrados y vividos.
- A MI MEJOR AMIGA:** Katherine Karihojana Cardona, gracias por estos once maravillosos años de amistad, de complicidad y compañerismo, por siempre ser mi compañera fiel en todo momento dentro y fuera de la universidad, por tus ocurrencias y nunca dejarme solo en mis locuras.
- A PERSONAS ESPECIALES:** Sheny Cardona, Mayra Morataya, Dina López, Saraí Esquivel, José Aldana, Jakelyne Moscoso, Carolina Ruedas, Maribel Colindres, Junior España, Cesar Acevedo, Allan Palma, Rafa Brenes, Jorge Ramos, Bryan Roldán Olga Rivera, Wilfredo Chegüén, Grecia Machorro, Mauricio Yon, Edgardo Berganza, Mauricio Sosa y Luis Mario Pérez (+). Por creer en mí y apoyarme siempre en mis decisiones.

RESUMEN

El comportamiento estratégico, es considerado a través de las acciones realizadas por las empresas para lograr un fin específico, en la actualidad se puede observar diversos estudios sobre la aplicación de este proceso en varios sectores económicos a nivel mundial.

Este estudio, se centró en el sector farmacéutico, donde se estableció como objetivo general: analizar el comportamiento estratégico adoptado en las empresas farmacéuticas que operan en el casco urbano del municipio de Chiquimula. Para lograrlo se orientó en los siguientes objetivos específicos: Identificar la autopercepción del perfil estratégico, describir el ambiente competitivo y determinar el tipo de enfoque del modelo estratégico correspondiente a las empresas farmacéuticas.

Para la realización de esta investigación, se utilizó un enfoque descriptivo de tipo transversal, en donde se analizaron cada una de las variables en las empresas farmacéuticas. Se empleó el método inductivo, el cual inicia con una idea específica hasta lograr generalizaciones o conclusiones amplias sobre el tema que se investigó, llevando a cabo una serie de observaciones individuales del objeto de estudio.

Atendiendo a los resultados obtenidos por medio de las variables analizadas, se obtuvieron las siguientes conclusiones: a través de la autopercepción del perfil estratégico se observó que la mayoría de empresas farmacéuticas se constituyen como microempresas, las ventajas estructurales fueron consideradas como la mayor fortaleza y las ventajas asociativas la mayor debilidad, se estableció que la mayoría se consideran únicamente comercializadoras y declararon haber logrado buenos resultados en la actualidad, el proceso de toma de decisiones es ejecutado por los propietarios, estimando que el rango de edades éstos oscila entre 30 a 49 años, así mismo se detalló que la planeación en la mayoría de empresas es llevada de manera mensual.

Respecto al análisis del ambiente competitivo en el sector farmacéutico de la ciudad de Chiquimula, las empresas reconocieron la comercialización de productos sustitutos y consideran que han obtenido resultados buenos en el mercado a través de la distribución de éstos, también se detalló que las barreras de entrada a considerar por los nuevos competidores son: el conocimiento, el capital, patentes y las instalaciones, a la vez se

estableció que en el mercado se compite en precio y servicio, también se determinó por parte de éstas, la decisión de buscar lograr establecer un liderazgo en costos, de igual manera la mayoría concluyó seguir buscando consolidar el posicionamiento local y por último reflejaron que no les interesa crear ningún tipo de asociación con ninguno de los competidores en el mercado.

A través del análisis de modelo estratégico, las empresas que conforman el carácter económico local, la mayoría de éstas declararon actuar bajo el modelo oligopólico de Stackelberg, mientras el carácter económico nacional establecieron actuar conforme a Stackelberg y Cournot, por último en el carácter económico internacional se estableció al igual que el sector mencionado anteriormente también actuar bajo Cournot y Stackelberg,

Derivado de los resultados obtenidos, respecto a la autopercepción del perfil estratégico, se recomendó a los propietarios correspondientes a las empresas que conforman el carácter económico local, realizar una planeación estratégica adecuada, considerando los elementos que pueden intervenir en las actividades comerciales de cada una de éstas.

Según el ambiente competitivo, de manera general para las empresas farmacéuticas mediante el carácter económico, se recomendó buscar innovar el mercado a través de la distribución de productos nuevos y mejorados, a la vez hacer buen uso de mezcla promocional, también analizar y considerar a los nuevos competidores, la publicidad y buscar excelentes ubicaciones en el mercado.

Considerando el modelo estratégico de manera general: para el carácter económico local, analizar la forma de actuar bajo el modelo económico Cartel, mientras que para las empresas de carácter económico nacional e internacional, se recomendó seguir enfocadas bajo los modelos de Cournot y Stackelbert.

ÍNDICE GENERAL

Resumen.....	viii
Índice general	x
Lista de cuadros	xiii
Lista de gráficas.....	xv
Lista de abreviaturas	xvi
Introducción	1

CAPÍTULO I

MARCO METODOLÓGICO

1.1 Planteamiento del problema.....	3
1.1.1 Fundamentación del problema.....	3
1.1.2 Formulación del problema.....	4
1.1.3 Sistematización del problema	4
1.1.4 Delimitación del problema.....	5
1.1.5 Identificación del objeto de estudio	5
1.2 Justificación	6
1.3 Objetivos	7
1.3.1 Objetivo general	7
1.3.2 Objetivos específicos.....	8
1.4 Diseño metodológico	8
1.4.1 Tipo de investigación.....	8
1.4.2 Método de investigación.....	8
1.4.3 Población	8
1.4.4 Operacionalidad de variables.....	10
1.4.5 Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	10
1.4.6 Fuentes de información.....	11
1.4.7 Estrategia de investigación	11

CAPÍTULO II

MARCO REFERENCIAL

2.1 Antecedentes del servicio farmacéutico.....	13
---	----

2.2 Contexto empresarial farmacéutico	15
2.2.1 Carácter económico local	16
2.2.2 Carácter económico nacional.....	16
2.2.3 Carácter económico internacional.....	17
2.3 Antecedentes del municipio de Chiquimula	18

CAPÍTULO III

MARCO TEÓRICO

3.1 Estado de la cuestión	19
3.2 Fundamentación teórica del comportamiento estratégico	23

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 Análisis de la autopercepción del perfil estratégico	49
4.1.1 Fortalezas y debilidades.....	50
4.1.2 Carácter de la actividad económica.....	52
4.1.3 Resultados económicos	54
4.1.4 Dinamismo sectorial	56
4.1.5 Tipología de la empresa.....	58
4.1.6 Proceso de toma de decisiones	59
4.1.7 Planeación de la empresa.....	68
4.1.8 Decisiones estratégicas	69
4.2 Análisis del ambiente competitivo de las empresas farmacéuticas de la ciudad de Chiquimula	72
4.2.1 Amenaza de productos sustitutos	73
4.2.2 Amenaza de nuevos entrantes	75
4.2.3 Carácter de la competencia en el sector	77
4.2.4 Estrategias competitivas	78
4.2.5 Estrategias de mercado	79
4.2.6 Estrategias asociativas.....	81
4.3 Análisis del modelo estratégico de las empresas farmacéuticas de la ciudad de Chiquimula	83

4.3.1 Modelos de oligopolio y el carácter económico local	83
4.3.2 Modelos de oligopolio y el carácter económico nacional	84
4.3.3 Modelos de oligopolio y el carácter económico internacional	85
4.3.4 Análisis del juego estratégico de las empresas farmacéuticas en la ciudad de Chiquimula.....	86
Conclusiones	93
Recomendaciones	95
Literatura citada y consultada.....	97
Apéndices	101

LISTA DE CUADROS

Cuadro 1	Empresas farmacéuticas en la ciudad de Chiquimula.....	9
Cuadro 2	Operacionalización de variables	10
Cuadro 3	Rangos del coeficiente de fiabilidad Alfa de Cronbach	12
Cuadro 4	Ficha informática del municipio de Chiquimula	18
Cuadro 5	Definiciones de los elementos considerados en el recurso humano.....	31
Cuadro 6	Definiciones de los elementos considerados en el proceso de comercialización	33
Cuadro 7	Definiciones de los elementos considerados en el marketing.....	34
Cuadro 8	Definiciones de los elementos considerados en las marcas y patentes	35
Cuadro 9	Definiciones de los elementos considerados en las ventajas estructurales	37
Cuadro 10	Tiempo comercial de las empresas farmacéuticas en la ciudad de Chiquimula.....	48
Cuadro 11	Autopercepción de fortalezas y debilidades de las empresas farmacéuticas de la ciudad de Chiquimula.....	51
Cuadro 12	Carácter de la actividad económica de las empresas farmacéuticas en la ciudad de Chiquimula.....	53
Cuadro 13	Resultados económicos de las empresas farmacéuticas en la ciudad de Chiquimula.....	55
Cuadro 14	Percepción del dinamismo por las empresas farmacéuticas en la ciudad de Chiquimula.....	57
Cuadro 15	Tipología de las empresas farmacéuticas en la ciudad de Chiquimula	59
Cuadro 16	Cargo de los tomadores de decisiones de las empresas farmacéuticas en la ciudad de Chiquimula.....	60
Cuadro 17	Rango de edad de los tomadores de decisiones de las empresas farmacéuticas en la ciudad de Chiquimula.....	61
Cuadro 18	Nivel académico de los tomadores de decisiones de las empresas farmacéuticas en la ciudad de Chiquimula.....	63

Cuadro 19	Número de participantes en la toma de decisiones de las empresas farmacéuticas en la ciudad de Chiquimula.....	64
Cuadro 20	Grado de independencia de las empresas farmacéuticas en la ciudad de Chiquimula.....	65
Cuadro 21	Existencia de asesores externos en las empresas farmacéuticas de la ciudad de Chiquimula.....	67
Cuadro 22	Tiempo con el que las empresas en la ciudad de Chiquimula llevan a cabo el proceso de planeación formal	69
Cuadro 23	Consideración de factores de desvío en las actividades planeadas por las empresas farmacéuticas en la ciudad de Chiquimula	70
Cuadro 24	Elementos relevantes a considerar por las empresas farmacéuticas en la ciudad de Chiquimula para la aplicación de una estrategia futura ...	72
Cuadro 25	Amenaza de productos sustitutos considerado por las empresas farmacéuticas en la ciudad de Chiquimula	74
Cuadro 26	Barreras de entrada que las empresas farmacéuticas deben de considerar al momento de ingresar al mercado de la ciudad de Chiquimula.....	76
Cuadro 27	Estilo de competencia considerado por las empresas farmacéuticas en la ciudad de Chiquimula.....	77
Cuadro 28	Estrategias competitivas a considerar por las empresas farmacéuticas en la ciudad de Chiquimula.....	78
Cuadro 29	Estrategias de mercado a considerar por las empresas farmacéuticas en la ciudad de Chiquimula.....	80
Cuadro 30	Estrategias asociativas a considerar por las empresas farmacéuticas en la ciudad de Chiquimula	82

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Variables del comportamiento estratégico	29
Figura 2	Comparación de modelos de oligopolio, según el carácter económico local	83
Figura 3	Comparación de modelos de oligopolio, según el carácter económico nacional	84
Figura 4	Comparación de modelos de oligopolio, según el carácter económico internacional	85
Figura 5	Árbol de decisiones de las empresas de carácter económico local	89
Figura 6	Árbol de decisiones de las empresas de carácter económico nacional	90
Figura 7	Árbol de decisiones de las empresas de carácter económico internacional	91

LISTA DE ABREVIATURAS

INE:	Instituto Nacional de Estadística
SPSS:	Statistical Package for the Social Sciences (Paquete Estadístico para las Ciencias Sociales)
MERCOSUR:	Mercado Común del Sur
SAREC:	Organismo Sueco de Cooperación en Materia de Investigaciones con Países en Desarrollo
IGSS:	Instituto Guatemalteco de Seguridad Social
UEN:	Unidades Estratégicas de Negocio
RR. HH:	Recursos Humanos
BGC:	Boston Consulting Group (Boston Grupo de Consultoría)

INTRODUCCIÓN

El sector farmacéutico, juega un papel importante en la economía de la ciudad de Chiquimula, buscando satisfacer y cubrir las necesidades demandadas por los consumidores, es por esto que mediante la aplicación de estrategias comerciales, las empresas han buscado la manera de promover la venta y atraer nuevos clientes en el mercado, es de mencionar que todas poseen cualidades similares, sin embargo la forma en que cada una de éstas actúa, hace que distingan entre sí.

Este estudio, permite a los propietarios de las empresas farmacéuticas: conocer las fortalezas y debilidades que presentan todas en el mercado, la forma en actúan y llevan a cabo el proceso de toma de decisiones, para los nuevos competidores conocer la forma de competencia, la ubicación y a la vez con la aplicación de un juego estratégico, permitiendo el análisis de las estrategias empresariales aplicadas por algunas de éstas y los beneficios que representan, reflejado en los porcentajes de venta para quienes realizan esta aplicación.

La siguiente investigación, se centra en llevar a cabo el análisis del comportamiento estratégico de cada una de las empresas farmacéuticas, considerando el servicio de atención en el mercado hasta el año 2015, respecto a la forma en que llevan sus actividades comerciales y las acciones ejecutadas por cada una de éstas, los resultados obtenidos en la actualidad, según la perspectiva y ante la competencia, lo que les ha permitido el éxito y la permanencia a lo largo del tiempo y en la actualidad.

El informe está conformado por cuatro capítulos, los cuales contienen información completa sobre resultados obtenidos de la investigación realizada. A continuación se describe la estructura del mismo.

Capítulo I, Marco metodológico: comprende el planteamiento, fundamentación del problema, la formulación del problema, sistematización, delimitación y justificación de la investigación, los objetivos generales y específicos, el diseño metodológico representando el tipo y método de investigación utilizado, la población tomada para el análisis, la operación de variables y técnicas utilizadas para la obtención de datos en el estudio de campo

realizado, fuentes de información consultadas y la estrategia de investigación utilizada.

Capítulo II, Marco referencial: comprende antecedentes del servicio farmacéutico en la ciudad de Chiquimula, información del contexto empresarial farmacéutico y también los antecedentes del municipio de Chiquimula.

Capítulo III, Marco teórico: comprende fundamentos teóricos en relación al objeto de estudio, las variables y sus elementos, enlistando los conceptos que ayuden al lector a mejorar la comprensión del tema investigado.

Capítulo IV, Análisis e interpretación de resultados: se muestran los resultados obtenidos en la investigación de campo de las empresas farmacéuticas y su respectivo análisis. Finalmente se exponen las conclusiones, recomendaciones, literatura citada y acápites.

CAPÍTULO I

MARCO METODOLÓGICO

1.1 Planteamiento del problema

1.1.1 Fundamentación del problema

En la ciudad de Chiquimula, existen empresas farmacéuticas con más de 30 años de servicio, las cuales tuvieron su auge comercial principalmente en los años 90, al inicio era reducido el número de inversionistas en este sector comercial, volviéndose cada vez más atractivo para las personas emprendedoras locales, llegando a contar hasta el año 2015 con aproximadamente diecinueve farmacias al servicio de la población.

Es de hacer notar, que dichas empresas son consideradas de tipo familiar y administradas de manera empírica por los propietarios, lo que significa que la forma de operar esta basada más en un sentido común que en estrategias planificadas.

Fue en el año 2004, cuando se apertura una nueva farmacia, pero esta vez proveniente de inversionistas no originarios de este departamento, a partir de esta fecha se visualizó como un mercado comercialmente atractivo para este tipo de empresas, siendo en la actualidad doce las que ofrecen el servicio farmacéutico, consideradas con cobertura nacional e internacional.

En ese sentido, la forma de operar de éstas por su misma naturaleza y capacidad económica, cuentan con estrategias planificadas e incluso algunas de estas empresas con la capacidad de producir y a la vez comercializar productos farmacéuticos, la innovación en el servicio que ofrecen es notorio, contando algunas con atención las veinticuatro horas, servicio a domicilio y autoservicio entre otras estrategias de ventas.

Dicha competencia, ha provocado que varias de las empresas de inversionistas locales no puedan hacer frente y han ido cediendo el mercado conquistado en antaño. Sin embargo, se ha observado el cierre de algunas de éstas de inversionistas foráneos, causando inquietud de conocer los elementos que los ha llevado al fracaso o permanencia.

Todo lo anteriormente expuesto, da la pauta para analizar el comportamiento estratégico adoptado con relación al ambiente competitivo, que se puede presentar en el mercado por estas empresas, la efectividad de sus estrategias que les permite seguir liderando y la forma en que han logrado obtener la preferencia por parte de los clientes de la ciudad de Chiquimula.

Es de considerar, que las empresas desconocen el perfil estratégico que posee cada uno de los competidores, la forma de actuar en consideración en el mercado, por ello es importante analizar cómo se consideran todas de manera general (local, nacional e internacional), analizando el impacto en los porcentajes de ventas logrados por éstas.

A diferencia de las empresas locales, las empresas nacionales y transnacionales, cuentan con una capacidad económica superior, la participación en el mercado no solo es a nivel de la ciudad de Chiquimula, sino que en todo el país de Guatemala y en otros países, la aplicación de estrategias es mayor, lo cual se crea un ambiente competitivo agresivo y la presión ejercida por éstas para los empresarios de origen local, significando a futuro un impacto negativo, llevando a varios inversionistas locales a tomar decisiones respecto a la forma de actuar de éstas y verse en la obligación de cerrar sus actividades comerciales.

Si las empresas de inversionistas locales, no hacen nada por afrontar la forma en que operan las empresas de carácter nacional e internacional, a futuro el cierre de éstas en el mercado puede ser mayor, ya que en la actualidad el ambiente competitivo establecido por éstas es agresivo.

1.1.2 Formulación del problema

¿Cómo ha sido el comportamiento estratégico reflejado por las empresas farmacéuticas en la ciudad de Chiquimula del departamento de Chiquimula ante la competencia en el mercado?

1.1.3 Sistematización del problema

- ¿Cuál es la autopercepción del perfil estratégico que poseen las empresas farmacéuticas en el casco urbano del municipio de Chiquimula?

- ¿Cuál ha sido el ambiente competitivo reflejado por las empresas farmacéuticas en el casco urbano del municipio de Chiquimula?
- ¿Cuál será el tipo de enfoque de modelo estratégico correspondiente a las empresas farmacéuticas en el casco urbano del municipio de Chiquimula?

1.1.4 Delimitación del problema

a) Delimitación geográfica e institucional

El estudio se realizó a treinta y una empresas ubicadas en el casco urbano del municipio de Chiquimula.

b) Delimitación temporal

La recopilación de información, se obtuvo a través de cuestionarios, los cuales se llevaron a cabo del 15 de abril al 30 de mayo de 2017, considerando a las empresas farmacéuticas activas, es decir que aun brindaban el servicio en la ciudad de Chiquimula hasta el año 2015. Tiempo requerido que se utilizó para la realización del trabajo de campo y los resultados obtenidos para la elaboración del informe final.

c) Delimitación teórica

En este estudio realizado, se planteó como objetivo principal: el análisis del comportamiento estratégico empresarial de las empresas farmacéuticas, de acuerdo a sus componentes, se efectuó el análisis de la autopercepción del perfil estratégico, y de los elementos que conforman cada uno de éste, de igual manera también el análisis del ambiente competitivo, y el análisis de modelos estratégicos para lo cual se consideraron los oligopolios siguientes: Cournot, Bertrand, Stackelbert y Cartel.

1.1.5 Identificación del objeto de estudio

El objeto de estudio es: el comportamiento estratégico adoptado por las empresas farmacéuticas que han operado en el casco urbano del municipio de Chiquimula.

1.2 Justificación

La economía nacional e internacional, ha sufrido varios cambios en los últimos años, se puede observar en los avances adquiridos en las áreas tecnológicas, sociales, culturales y políticas que de una alguna manera intervienen en cualquier actividad administrativa y financiera de toda organización y otros factores, que pueden afectar los procesos de producción y comercialización, es de mencionar que la economía en la actualidad a través de la globalización, se han obtenido ventajas mediante la forma en que los mercados interactúan, haciendo que los productos producidos estén más cerca de los consumidores.

Es por esto que las empresas de manera general, se preocupan por mejorar e innovar sus procesos administrativos, mercadológicos y tecnológicos, para lograr resultados buenos, también se preocupan por la implementación de estrategias empresariales acorde a su necesidades, tratando de lograr ser mejores que la competencia y atraer nuevos clientes potenciales, por medio del comportamiento estratégico establecido por cada una de las empresas que participan en el mercado de la ciudad de Chiquimula, permiten realizar un análisis respecto la forma en que actúan permitiéndoles lograr los objetivos y alcanzar las metas establecidas.

Por lo anterior mencionado, se puede decir que el sector farmacéutico juega un papel importante en la economía en la ciudad de Chiquimula, principalmente considerando cubrir y satisfacer las necesidades demandadas por los consumidores, es así que mediante la aplicación de estrategias comerciales, las empresas han buscado la manera de promover la venta y lograr nuevos clientes, es de mencionar que todas poseen cualidades similares, pero la forma en que actúan, marcan la diferencia entre éstas.

La participación de empresas de carácter económico local, es mayor a diferencia del total de las que integran el carácter económico nacional e internacional. Por tal razón, con este estudio se buscó, mediante la aplicación de teoría y conceptos básicos, conocer y analizar el comportamiento estratégico de cada una de éstas, respecto a la forma en que llevan a cabo las actividades comerciales, las características que posee cada una, las cuales hacen que se distingan unas entre otras, las acciones ejecutadas, los resultados obtenidos y los beneficios que han logrado, permitiéndoles el éxito, la permanencia o el fracaso en el mercado.

Este informe, permitirá a los propietarios de las empresas farmacéuticas: conocer las fortalezas y debilidades que presentan las farmacias en el mercado, también analizar la forma en que actúan y llevan a cabo el proceso de toma de decisiones y la combinación de estrategias empresariales utilizadas para promover la venta, mediante la forma en que estas compiten y atraen la atención de los clientes.

La competencia marcada por las farmacias en la ciudad de Chiquimula respecto al servicio es notorio, para lograr tratar de incrementar la participación de mercado y la preferencia de los clientes, éstas utilizan estrategias de ventas logrando así la atención de los consumidores a través de la calidad, el precio y las promociones que ofrecen a éstos al adquirir los productos farmacéuticos por parte de los consumidores, dejando a criterio la mejor opción, y en que farmacia deciden realizar la compra.

Para los nuevos competidores, que deseen emprender en el sector farmacéutico, a través de este estudio, podrán conocer la forma de competencia en el mercado reflejado por parte de las empresas tomadas para esta investigación, la ubicación de éstas y las barreras de entrada que deben de superar para poder ingresar, competir e introducirse al sector, también analizar los factores y elementos que pueden intervenir en los procesos comerciales y a su vez éstos pueden considerarse para la aplicación adecuada de estrategias empresariales a futuro.

Con la aplicación de juegos estratégicos llevados a cabo a través de la combinación de estrategias empresariales, las empresas podrán analizar si éstas están siendo ejecutadas por los competidores y lograr conocer los porcentajes de ventas obtenidos para quienes realizan esta acción, considerando de manera general el análisis por carácter económico (local, nacional e internacional) y el beneficio obtenido, mediante la forma de juego, el tipo de juego y el tipo de estrategia utilizado por cada una de éstas en el mercado.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo general

Analizar el comportamiento estratégico adoptado por las empresas farmacéuticas que operan en el casco urbano del municipio de Chiquimula.

1.3.2 Objetivos específicos

- Identificar la autopercepción del perfil estratégico de las empresas farmacéuticas que han operado en el casco urbano del municipio de Chiquimula.
- Describir el ambiente competitivo reflejado por las empresas farmacéuticas en el casco urbano del municipio de Chiquimula.
- Determinar el tipo de enfoque del modelo estratégico correspondiente a las empresas farmacéuticas en el casco urbano del municipio de Chiquimula.

1.4 Diseño metodológico

1.4.1 Tipo de investigación

La investigación se abordó desde el nivel de conocimiento descriptivo-transversal, puesto que se estudiaron las variables establecidas con respecto a las estrategias empresariales, buscando describir a la población tomada como objeto de estudio, presentando un análisis e interpretación de resultados y conocer la realidad actual de las empresas farmacéuticas en la ciudad de Chiquimula.

1.4.2 Método de investigación

Se utilizó el método inductivo, pues se inició con ideas específicas hasta lograr conclusiones amplias sobre el tema que se investigó, con observaciones individuales a partir de las cuales se plantearon generalizaciones, para poder establecer y aplicar las estrategias y acciones concretas, en relación a las empresas farmacéuticas de la ciudad de Chiquimula.

1.4.3 Población

Para este estudio, la población se encuentra constituida por treinta y una empresas farmacéuticas de la ciudad de Chiquimula, que colaboraron para la recopilación de información y que aún permanecen activas en el mercado durante el año 2015.

CUADRO 1 EMPRESAS FARMACÉUTICAS EN LA CIUDAD DE CHIQUIMULA

No.	Empresa	Carácter económico
1	Farmacia Minerva	Local
2	Farmacia La Salud	Local
3	Comercial La Bendición	Local
4	Farmacia Monte Sinaí	Local
5	Farmacia El Ahorro	Local
6	Distribuidora Renacer	Local
7	Farmacia Monroy	Local
8	Farmacia San Martín	Local
9	Farmacia Pro-Medic	Local
10	Farmacia Emanuel	Local
11	Farmacia Eben- Ezer	Local
12	Farmacia América	Local
13	Farmacia Jubilados	Local
14	Farmacia Obra social San Francisco	Local
15	Farmacia San Antonio	Local
16	Farmacia San Antonio(Banbi)	Local
17	Farmacia la Bendición	Local
18	Farmacia Joalsa	Local
19	Farmacia Santo Domingo	Local
20	Farmacia Social La salvacion del Pueblo	Nacional
21	Farmacia de Mi Tierra	Nacional
22	Farmacia de la Comunidad Chortí	Nacional
23	Farmacia la Bótica	Nacional
24	Comercial Maxgua S.A Farmacia del Ahorro	Nacional
25	Coorporacion Batres	Nacional
26	Farmacia Meykos	Nacional
27	Farmacia Galeno	Nacional
28	Farmacia Asobinsa	Nacional
29	Farmacia Cruz Verde	Internacional
30	Farmacia Cruz Roja	Internacional
31	Farmacias del Dr. Simi	Internacional

Fuente: Elaboración propia, con base en investigación exploratoria.

1.4.4 Operacionalidad de variables

CUADRO 2 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Objetivos específicos	Variables	Indicadores
Identificar la autopercepción del perfil estratégico de las empresas farmacéuticas, que han operado en el casco urbano del municipio de Chiquimula.	Autopercepción del perfil estratégico	• Fortalezas y debilidades. • Carácter de la actividad económica de la empresa. • Resultados económicos. • Dinamismo sectorial. • Tipología de la empresa. • Proceso de toma de decisiones. • Planeación de la empresa. • Decisiones estratégicas.
Describir el ambiente competitivo estratégico de las empresas farmacéuticas, que operan en el municipio de Chiquimula.	Ambiente competitivo	• Amenaza de productos sustitutos. • Amenaza de nuevos entrantes. • Carácter de la competencia en el sector. • Estrategias competitivas. • Estrategias de mercado. • Estrategias asociativas.
Determinar el tipo de enfoque de modelo estratégico correspondiente a las empresas farmacéuticas en el casco urbano del municipio de Chiquimula.	Modelo estratégico	• Carácter económico local. • Carácter económico nacional. • Carácter económico internacional. • Juego estratégico.

Fuente: Elaboración propia, con base en la investigación realizada por: Rosario Domingo; Héctor Pastori y Tabaré Veraé. Comportamiento Estratégico de las Empresas Industriales frente a la Apertura. (Montevideo: El Autor, 1994).

1.4.5 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Para la recopilación de la información y el análisis e interpretación de los resultados, en esta investigación se utilizó como técnica la encuesta y como instrumento el cuestionario.

1.4.6 Fuentes de información

a) Primarias

Las fuentes primarias de este estudio, estuvieron constituidas por los propietarios, encargados y gerentes de las empresas farmacéuticas, la información fue recabada a través de encuestas dirigidas a éstos.

b) Secundarias

Las fuentes secundarias utilizadas en este estudio, se obtuvieron a través de la revisión bibliográfica como: informes de investigaciones, trabajos de graduación realizados con anterioridad vinculados al objeto de estudio y consultas a organizaciones como la Cámara de Comercio e INE.

1.4.7 Estrategia de investigación

Para la recopilación de información, se realizaron dos cuestionarios, el primero sirvió para dar respuestas a las variables siguientes: la autopercepción del perfil estratégico y el ambiente competitivo, el segundo dio respuesta a la variable de modelo estratégico.

Como parte del trabajo de campo, el primer instrumento fue validado a través de una prueba piloto realizando un análisis de fiabilidad, esta acción se llevó a cabo por medio de encuestas, las cuales fueron sometidas a las personas encargadas de las empresas farmacéuticas, el primer cuestionario como prueba piloto, fue sometido a tres gerentes regionales a cargo de empresas de carácter nacional e internacional y cinco propietarios de empresas de carácter económico local.

Para garantizar la validación y fiabilidad del segundo instrumento, éste fue sometido a una prueba piloto de validación, logrando determinar su fiabilidad estadística a través del método Alfa de Cronbrach, obteniendo como resultado un 85.8% de un total de 40 elementos analizados.

El procesamiento y análisis de datos de cada objetivo, se realizó mediante la estadística

descriptiva utilizando el programa estadístico informático Statistical Package for the Social Sciences, SPSS por sus siglas en inglés, además de otras herramientas estadísticas y de análisis documental.

Luego del análisis, se determinó que el cuestionario con un 85% se encuentra en la escala de “Bueno” según George y Mallery:

CUADRO 3 RANGOS DEL COEFICIENTE DE FIABILIDAD ALFA DE CRONBACH

Rango de Coeficiente	Descripción
>. 9	Es excelente
>. 8	Es bueno
>. 7	Es aceptable
<.6	Es cuestionable
<.5	Es pobre
<.4	ES inaceptable

Fuente: Resultados obtenidos a través del programa SPSS.

También mediante la variable de modelo estratégico, se llevó a cabo la aplicación de juegos estratégicos, tema concentrado en la teoría de juegos, mediante el tipo de juego no cooperativo y la estrategia de tipo dominante llevándose a cabo el análisis mediante la aplicación de tres estrategias a cada sector económico (local, nacional e internacional) siendo éstas analizadas a través del árbol de toma de decisiones: el horario de atención, el autoservicio y servicio a domicilio.

CAPÍTULO II

MARCO REFERENCIAL

2.1 Antecedentes del servicio farmacéutico

“A principios de siglo XIX, en la ciudad de Chiquimula conocida como: la Chiquimula de antaño, surgen las empresas dedicadas a ofrecer el servicio farmacéutico a la población general. Las necesidades exigidas cada vez eran mayores, lo cual dio oportunidad para personas emprendedoras originarias de este lugar, a incursionar en el sector farmacéutico, por esto varias personas empezaron con la elaboración de productos alternativos, los que servían para tratar enfermedades que padecían los habitantes.

Las empresas farmacéuticas, nacen con la apertura de la primera farmacia llamada: farmacia Lux, la cual se encontraba ubicada en la esquina de la cuarta calle y séptima avenida de la zona uno, alcanzando buenos resultados y dando como punto de partida a la competencia, despertando el interés de inversión entre empresarios chiquimultecos, que dieron lugar a nuevos competidores.

En el año 1911, es inaugurada la segunda farmacia llamada: farmacia Universal, propiedad del licenciado Salvador Cerezo, ubicada en la séptima avenida de la zona uno, esta empresa se hizo acreedora al prestigio y fama del pueblo chiquimulteco, por brindar un excelente servicio y precios bajos, logrando ampliar sus servicios, ofreciendo variedad de líneas de productos, considerados para la higiene personal, el hogar entre otros.

En el año de 1935, apertura farmacia San José, siendo ésta la tercera empresa farmacéutica, propiedad del señor: Efraín Vásquez, primo hermano del fundador de la primera farmacia (farmacia Lux), en el año 1995 pasa a llamarse farmacia Eben-Ezer.”¹

“También se hace mención de la farmacia Lucky, en 1972 por razones y políticas de sus propietarios cambian el nombre de la empresa llamándola farmacia la Fe, la cual se encontraba ubicada en la terminal de buses, en la zona uno.

¹ Entrevista con Efraín Vásquez. Propietario de farmacia Eben-Ezer, en la ciudad de Chiquimula, Chiquimula, 18 de agosto de 2016.

En el año 1982, apertura la farmacia América, ubicada en la tercera calle de la zona uno, propiedad del señor Rolando Samayoa. En el año de 1983, apertura farmacia Minerva ubicada frente al templo Minerva, hoy en día ubicada en la séptima avenida de la zona uno, propiedad del señor Víctor Hugo Guerra.

En el año 1986, farmacia La Salud apertura sus servicios, propiedad del señor Rony Orantes, inicialmente la empresa ubicada en la segunda calle de la zona uno, años más tarde se trasladan a su nueva ubicación sobre la décima avenida de la zona uno.

El 19 de noviembre del año 1989, la farmacia Río Jordán inicia sus actividades comerciales, propiedad del Señor César Jordán, esta empresa siempre estuvo ubicada entre la tercera calle y novena avenida de la zona uno.

En el año 1992, nace la farmacia San Antonio, ubicada en la zona tres, fundada como empresa familiar. En el año 1996, apertura farmacia la Bendición, propiedad del señor Jorge Palma, ubicada sobre la octava avenida en la zona uno de la ciudad de Chiquimula. En el año 1997, la farmacia de los Jubilados ubicada en la zona uno. ”²

Un aspecto importante que se debe de mencionar, es la estrecha comunicación que existía entre los propietarios, lo cual eran consideradas empresas reconocidas por la población y por la forma de operar, para brindar un mejor servicio al cliente se organizaban, estableciendo turnos de manera nocturna, el servicio era brindado las veinticuatro horas, pero se asignaba un día diferente para cada una de éstas.

Otro aspecto relevante, es la competencia que existía entre los propietarios, no era considerada tan agresiva, comparada a lo que es ahora en la actualidad, si una empresa no contaba con los productos buscados por los clientes, las personas encargadas de éstas eran capaces de recomendar sin ningún problema a otra farmacia, no se veía afectado el servicio ya que todo se manejaba de manera asociada, siempre el apoyo y la buena relación permitía que en el mercado existieran productos de calidad, que en su mayoría eran productos elaborados en el área o muchas veces por las mismas empresas farmacéuticos en su momento.

² Entrevista con Rony Orantes. Propietario de farmacia La Salud, en la ciudad de Chiquimula, Chiquimula, 25 de agosto de 2016.

“El año 2004, marca el inicio de la nueva era en la prestación de servicio farmacéutico en la ciudad de Chiquimula, con la llegada de la primera empresa de inversionistas no locales, farmacia Zuiva, perteneciente al carácter económico nacional, ofreciendo líneas de productos innovadores, logrando acaparar la atención de la población, ésta cambia totalmente la forma en que las empresas de carácter económico local operaban en el mercado.

Tiempo después se observa la apertura de otra farmacia, correspondiente al carácter económico internacional: farmacia Cruz Verde, realizando la apertura de varias sucursales, creando un ambiente de competencia agresivo no solo contra las demás empresas sino que de manera ambiciosa entre sus propias sucursales, luego apertura la farmacia Batres seguida por la farmacia Galeno, las cuales también cuentan con varias sucursales.

Es así que se puede observar en la ciudad de Chiquimula, la existencia de varias empresas farmacéuticas distribuidas en toda la cabecera, pero es de mencionar el cierre de varias de éstas, no solo de carácter económico local, sino también pertenecientes al carácter económico nacional, varias han dejado de brindar el servicio farmacéutico a la fecha.”³

La apertura de las empresas de carácter económico nacional e internacional, ha afectado la forma de operar en el mercado respecto a las farmacias de carácter económico local, es por ello que han tenido que analizar y actuar estratégicamente, para poder seguir compitiendo y lograr mantenerse ante el impacto y la aceptación.

En la actualidad, se puede notar que la participación de empresas de carácter económico local es mayor, a diferencia de los otros sectores económicos, el servicio prestado a lo largo de muchos años se ve reflejada, por la preferencia y fidelidad, mostrada por gran parte de las personas, y esto les ha permitido seguir brindando el servicio en el mercado.

2.2 Contexto empresarial farmacéutico

El contexto empresarial en la actualidad, se pudo analizar por medio de entrevistas realizadas a encargados de la administración de las empresas tomadas para esta

³ Entrevista con Jorge Palma. Propietario de farmacia La Bendición, en la ciudad de Chiquimula, Chiquimula, 30 de agosto de 2016.

investigación. Se puede decir que la mayoría, no solo distribuyen productos farmacéuticos (medicamentos para la salud), sino también gran variedad de productos como lo son: de consumo diario e higiene personal, también algunas de éstas distribuyen productos médicos quirúrgicos, de belleza, servicio de fotocopadoras, ventas de helados, entre otros, aprovechando las oportunidades de obtener mejores resultados, lo cual esta información se detalla los siguientes párrafos según el de carácter económico.

2.2.1 Carácter económico local

Según la información obtenida, a través de propietarios y administradores, estas empresas declaran obtener un promedio de ventas diarias estimado de Q 45,200.00, con un tiempo de servicio promedio de once horas diarias, la mayoría solo brindan el servicio seis días a la semana, por ser consideradas microempresas o empresas familiares, toman un día a la semana para recreación o descanso, de igual forma no cuentan con ventajas competitivas como otras que integran los sectores de carácter económico nacional e internacional, como el servicio a domicilio el autoservicio y servicio de atención de veinticuatro horas.

Cabe mencionar, con un total de diecinueve empresas, integrando el carácter económico local, el cual representa un 61.29% del total de empresa tomadas para esta investigación, según la delimitación temporal establecida únicamente se tomaron en cuenta las empresa que brindan el servicio farmacéutico en el mercado en el año 2015 y aún siguen activas en el mercado.

Se puede notar, que no solo venden productos fármacos de marcas reconocidas, sino también distribuyen de productos de higiene personal, de belleza, por otra parte se observa que en algunas empresas ofrecen servicios médicos y de tienda en general, líneas completas para bebés y en varias de éstas, se observa ver la distribución y participación de marcas de helados reconocidas a nivel nacional, néctares y aguas carbonatadas, algunas ofrecen en el mercado variedad de productos médico-quirúrgicos, y servicio de supermercado.

2.2.2 Carácter económico nacional

Este sector, está integrado por nueve empresas, el cual representa un 29.03% del total

de la población tomada para esta investigación, iniciando labores en el mercado de la ciudad de Chiquimula hace aproximadamente nueve años, según la información obtenida por las personas cuestionadas, declaran obtener un estimado de ventas diarias promedio de Q 281,100.00.

La participación es a nivel nacional, la variedad de productos que ofrecen es mayor que las empresas de carácter económico local, éstas cuentan con la distribución de productos de origen extranjero como lo son: productos de belleza, para bebés y también productos médicos-quirúrgicos, en algunas se puede observar la distribución de helados por parte de una empresa reconocida en Guatemala y cuentan con medios tecnológicos como computadoras, cajas registradoras, terminales de pago, algunas de estas empresas cuentan con servicio a domicilio y autoservicio.

Un reducido número de estas empresas, ofrecen servicio las veinticuatro horas, pero en su mayoría el horario de servicio es aproximadamente de diez horas promedio, también se encuentran asociadas a la red de seguros médicos, considerando que cuentan con instalaciones grandes y algunas invierten en publicidad utilizando varios medios de comunicación, a diferencia de las del carácter económico anterior, éstas cuentan con varias personas contratadas las cuales están distribuidas por turnos y horarios de trabajo.

2.2.3 Carácter económico internacional

A diferencia de los sectores anteriores, estas empresas cuentan con participación en el mercado a nivel nacional e internacional, con un total de tres farmacias se encuentra integrando este carácter económico, lo cual representa un 9.68% de la población.

Según los datos obtenidos, estas empresas declaran obtener un estimado de ventas diarias promedio de Q 175,000.00, con un tiempo de servicio aproximado de once horas diarias, existiendo en este grupo una empresa que cuenta con un servicio de veinticuatro horas y con ventajas competitivas como lo son el servicio a domicilio y autoservicio, cuentan con varias líneas de productos para el cuidado de la piel, belleza, bebés, y médicos-quirúrgicos, cuentan con tecnología en sus procesos de comercialización como: computadoras, cajas registradoras servicio de internet, terminales de pago, también se observa a empresas asociadas a la red de seguros médicos, las instalaciones de sus salas

de venta son grandes, la inversión en publicidad es mayor utilizando varios medios de comunicación para darse a conocer a nivel nacional, algunas de las empresas prestan servicio médico, la cantidad de empleados es mayor en algunas de éstas que en otras, lo cual están divididas por grupos de trabajo.”⁴

2.3 Antecedentes del municipio de Chiquimula

“El 29 de junio de 1821 por resolución de las cortes de España, la cabecera de Chiquimula, fue elevada a categoría de ciudad y se le confió el título de muy noble, pero no tuvo efecto; ya que la comunicación llegó después de la proclamación de la independencia.”⁵ A continuación se presenta en el cuadro siguiente, las generalidades del municipio de Chiquimula.

CUADRO 4 FICHA INFORMÁTICA DEL MUNICIPIO DE CHIQUIMULA

- **Categoría de la cabecera:** ciudad
- **Extensión territorial:** 372 kilómetros cuadrados
- **Altura:** 423 metros sobre el nivel del mar
- **Clima:** cálido
- **Límites:** al sur con Zacapa (Zacapa); al este con Jocotán, San Juan Ermita y San Jacinto (Chiquimula); al norte con San José la Arada y San Jacinto (Chiquimula); y al oeste con Huite y Cabañas Zacapa.
- **División política- administrativa:** 1 ciudad, 7 zonas, 37 aldeas, 50 caseríos.
- **Accidentes geográficos:** la montaña del Zompopero y 41 cerros.
- **Accidentes hidrográficos:** lo atraviesan los ríos Grande, Grande de Zacapa, Jocotán, San José, San Juan, Chutaque y Taco.
- **Sitios arqueológicos:** Chanté, Chiquimula, Río San José, Vado Ancho.
- **Sitios turísticos:** balnearios: Santa Clara, los Laureles, el Canja, la granja, centros comerciales, entre otros.
- **Número de habitantes:** 79,815 (según censo de 2002).
- **Idioma indígena predominante:** no hay.-
- **Producción agropecuaria:** chile, maíz, frijol, mango, sorgo, papa, caña de azúcar, arroz, hortalizas, ganado vacuno.
- **Producción artesanal:** cerámica tradicional, jarcia, muebles de madera, escobas de palma, productos de hojalatas, cerería, cuero, ladrillo de barro, jícaras y guacales.
- **Servicios públicos:** agua potable, energía eléctrica, correos y telégrafos, teléfonos, radiodifusoras, un hospital nacional, IGGS, escuelas y colegios de primaria, secundaria y enseñanza media, extinciones universitarias. Servicios de bus extra urbanos,
- **Fiestas:** la fiesta titular se celebra del 12 al 18 de agosto en honor a la Virgen del Tránsito, siendo el 15 el día principal. La patrona es la Virgen de la Asunción.

Fuente: Elaboración propia, con base en Diccionario Municipal de Guatemala. (3 ed., Guatemala: Comodes, 2001), p. 49.

⁴ Entrevista a Propietarios y encargados, de las empresas farmacéuticas de la ciudad de Chiquimula, Chiquimula, mayo 2017.

⁵ Diccionario Municipal de Guatemala. Op. Cit. p. 49.

CAPÍTULO III

MARCO TEÓRICO

3.1 Estado de la cuestión

Según la revisión documental realizada, se encontraron estudios previos referentes a la comercialización de productos farmacéuticos y la relación existente respecto a la aplicación de estrategias empresariales, la mayoría de estas investigaciones han sido realizadas en otros departamentos de Guatemala, entre ellas se encuentra las siguientes:

3.1.1 Universidad Rafael Landívar, estudio intitulado “Estudios de factibilidad y su importancia en la comercialización de productos farmacéuticos genéricos en la ciudad de Quetzaltenango”

Considerado de tipo descriptivo, elaborado por Luis Aroldo Vargas Galdámez, el cual se enfocó en: analizar si las empresas de productos farmacéuticos genéricos realizan estudios de factibilidad para la comercialización de sus productos en la ciudad de Quetzaltenango, a través de los resultados obtenidos se estableció, si realmente en la actualidad han realizado un estudio antes de lanzarse al mercado. Para esta investigación se tomó como población el total de seis empresas dedicadas a la distribución de productos genéricos, en dicha ciudad, el instrumento utilizado fue un cuestionario el cual fue dirigido a los propietarios.

Esta investigación fue realizada en el año 2013, donde se obtuvieron las siguientes conclusiones: los propietarios de productos farmacéuticos genéricos desconocen lo que es un estudio de factibilidad para la comercialización de productos farmacéuticos genéricos, es necesario realizar un estudio de factibilidad por que les permite tener un mejor conocimiento de los aspectos económicos, financieros y operacionales, existe un desconocimiento de alternativas económicas, legales, políticas y organizacionales, el medio para promocionar y vender sus productos son únicamente la venta y promoción directa, el desconocimiento, la falta de asesoría profesional, no tener una visión del negocio tanto económico, técnico y organizacional, se comprueba la hipótesis nula que las empresas de productos farmacéuticos de la ciudad de Quetzaltenango no se aplica el estudio profesional

de factibilidad para la comercialización de sus producto.

3.1.2 Universidad de San Carlos de Guatemala, estudio intitulado “Estrategias mercadológicas para el lanzamiento de un nuevo producto en una empresa farmacéutica guatemalteca”

Este estudio fue elaborado por Glenda Fabiola Tucker, el cual se enfocó en: analizar el proceso del lanzamiento de un nuevo producto y el análisis del mercado de medicamentos que contengan principio activo fexofenadina, proponiendo estrategias mercadológicas para la elaboración del diagnóstico de la situación actual de la empresa, se realizó investigación documental y de campo, proceso realizado en dos fases, la primera fase: consistió en visitar las instalaciones donde se entrevistó a empleados involucrados en el proceso de creación y lanzamiento del producto, en la segunda fase: se realizaron encuestas a tres grupos específicos de interés; médicos, farmacias y farmacéuticas, esta investigación fue realizada en la ciudad capital de Guatemala.

Este análisis fue realizado en el año 2010, donde se llegó a las siguientes conclusiones: con base al desconocimiento que los médicos y clientes tienen de la existencia del producto pediátrico Loratec® , características y precio, así como la baja demanda en sus ventas y el bajo posicionamiento del mercado de antihistamínicos, la empresa no realiza un estudio previo para lanzar al mercado sus productos, la presentación de los productos ofrecidos por la competencia directa es de tabletas, lo que genera una mayor dificultad para que los niños lo ingieran, anualmente se registra un crecimiento del 40% en los casos de padecimientos de alergias a nivel mundial, y un 55.33% a nivel nacional.

Entre otras conclusiones se pueden considerar las siguientes: Allegra de Aventis ofrece el precio más elevado de los productos antihistamínicos con principio activo de fexofenadina, el segmento de médicos al que está dirigida la visita médica es a médicos generales, pediatras y dermatólogos, los visitantes médicos se encargan de persuadir al médico para que prescriba los productos de la empresa, los canales de distribución utilizados por la empresa son las droguerías y farmacias, la empresa utiliza únicamente la muestra médica para promocionar los productos, la supervisión que realizan únicamente se aplica al cumplimiento de la ruta de la visita médica, no se realiza un monitoreo constante de la prescripción de los productos por parte de los médicos, la empresa no cuenta con un

departamento de mercadotecnia propio, que permita desarrollar planes que contengan estrategias mercadológicas.

3.1.3 Universidad de San Carlos de Guatemala, estudio intitulado “La investigación de mercado como herramienta para la formulación de estrategias de posicionamiento en una empresa comercializadora de productos farmacéuticos”

Estudio elaborado por Oscar René Mackenzie, el cual se enfocó en: orientar a las empresas comercializadoras de productos farmacéuticos, en la utilización de investigación de mercados, como una fuente de información para la elaboración de estrategias de posicionamiento, considerando la mezcla de mercadotecnia (precio, producto, plaza y promoción), este análisis se realizó en dos fases. Primera fase: se llevó a cabo una investigación de tipo exploratoria, determinando la cantidad de farmacias en la ciudad de Guatemala, en total mil nueve. Segunda fase: la investigación fue de tipo descriptiva, tomando como muestra a doscientas setenta y nueve empresas comercializadoras de productos farmacéuticos, que tienen problemas originados por bajos niveles de ventas.

Este trabajo fue realizado en el año 2010, donde se obtuvieron las siguientes conclusiones: al no contar con un departamento de mercadeo, las empresas comercializadoras de productos farmacéuticos o farmacias presentan problemas en el área mercadológica y desarrollan sus actividades comerciales de manera empírica, la escasa utilización de las distintas herramientas mercadológicas, como la investigación de mercados y la elaboración de estrategias de posicionamiento tienen como consecuencia que las comercializadoras de productos farmacéuticos presenten deficiencias comerciales como: bajos niveles de ventas y rentabilidad, la mayoría de comercializadoras de productos farmacéuticos no formulan ni utilizan estrategias de posicionamiento de los productos que comercializan y tampoco posicionan el servicio de distribución que prestan.

Entre otras conclusiones se pueden mencionar: el desconocimiento sobre la cantidad de información que se obtiene por medio de la investigación de mercados, como la falta de capital para invertir en el desarrollo de la misma, trae como consecuencia que no se delimiten los aspectos principales de la mezcla de mercadotecnia, las estrategias mercadológicas como descuentos en precios, campañas publicitarias en volantes,

trifoliales, muestras gratis, etc., más comúnmente utilizadas por las comercializadoras de productos farmacéuticos están basadas en lo que realiza la competencia, un gran número de comercializadoras de productos farmacéuticos, por cuestiones financieras no utilizan los distintos medios publicitarios, los servicios adicionales como jornadas médicas, servicio las veinticuatro horas, entregas a domicilio gratis, atención médica, jornada nutricional que algunas de las comercializadoras de productos farmacéuticos ofrecen son desconocidos por la mayoría de clientes potenciales.

3.1.4 Trabajo financiado por la agencia sueca de cooperación (SAREC), estudio intitulado “Comportamiento estratégico de las empresas industriales frente a la apertura”

Estudio elaborado por Rosario Domingo, Héctor Pastori, Tabaré Veraé Oscar, el objetivo principal consistió en: determinar la existencia de comportamientos diferenciados que predominan los sectores claves de la actividad económica, en particular en el sector de la industria manufacturera, analizando la autopercepción que tienen las empresas y el ambiente en el que se desenvuelven, así mismo la aplicación de estrategias futuras en el mercado.

Este trabajo fue realizado en el año 1994 Mercosur (Uruguay, América del Sur), y se llegó a las siguientes conclusiones: las empresas manufactureras uruguayas, muestran una cultura y una tendencia a adoptar estrategias mayormente ligadas al producto o a la producción que estrategias vinculadas al mercado, las empresas más grandes y de capital nacional, principalmente, consideran que la falta de estrategias asociativas representa una de las debilidades considerables para afrontar las nuevas condiciones competitivas, las empresas menos amenazadas han definido estrategias que pasan por la conquista de nuevos mercados, especialmente por los de la región, la apertura económica es uno de los elementos que causó desvíos sobre lo programado por las empresas.

Otras conclusiones a considerar son las siguientes: estos cambios de entorno siempre crean incertidumbre y tensión en los actores, la postura general de mirar hacia el Mercosur es contundente, ya sea que se trate de evaluar la posibilidad de entrada de nuevos competidores, su origen principal sería Argentina o Brasil y considerar la amenaza de productos sustitutos, en el nivel de las percepciones empresaria les, en muchos casos, se

persiste en ciertas creencias que han caracterizado el ambiente nacional.

Otras investigaciones realizadas con éxito, en la actualidad se pueden mencionar las siguientes: en Centro América a través de este proceso se llevó a cabo la investigación de organización y comportamiento estratégico en la industria bancaria costarricense, investigación realizada en junio de 2000; en España, análisis estratégico para el desarrollo de la PYME; en México, comportamiento estratégico y organizacional en las PYME en Tamaulipas; en Colombia, análisis del comportamiento estratégico de los agentes generadores en el mercado electrónico colombiano, entre otros.

3.2 Fundamentación teórica del comportamiento estratégico

El comportamiento estratégico, es considerado una herramienta importante en la toma de decisiones, a través de la creación de planes y desarrollo de ventajas competitivas, logrando así preservar la posición en el mercado, la cual varía según los intereses buscados por cada una de las empresas mediante la forma en que actúan. Considerando el incremento de participación y crecimiento de mercado, a la vez lograr permanecer ante la competencia, este término como proceso sirve para determinar hasta dónde quiere llegar la organización y cómo podrá lograrlo, tomando en cuenta el análisis y aplicación de la diversidad de estrategias empresariales existentes en el mercado.

3.2.1 Origen y antecedentes del comportamiento estratégico

Los inicios del estudio de comportamiento estratégico a nivel empresarial, se remontan al año 1965 en los Estados Unidos de América, siendo propuesto por Igor Ansoff de origen Ruso: “considerado el pionero de la introducción de la cultura del pensamiento estratégico en el mundo empresarial y académico. Ha sido el primer autor de un libro sobre estrategia empresarial introductor de los conceptos y términos que han servido de base para todo el amplio desarrollo que ha tenido en el mundo. Se establece que este libro fue impreso en Estados Unidos por medio de la editorial McGraw Hill, bajo el título *Corporate Strategy* (estrategia corporativa) y la traducción del libro al idioma español (la estrategia de la empresa) se remonta al año 1976 tras la llegada a España.”⁶

⁶ Francisco J. Manso Coronado. Diccionario enciclopédico de estrategia empresarial. (Madrid: Edígrafos, S.A., 2003), p. 100.

Respecto al comportamiento estratégico y la introducción de éste en la acción empresarial se supone lo siguiente: “la aparición de la dimensión externa o de complejidad, que adelante habría que conjuntarse con la dimensión interna de la organización; las empresas no podían olvidar incorporar de algún modo fundamental el mundo exterior en cualquier proceso de planificación que emprendieran. Esto preparo el camino para la ahora clásica distinción entre planificación cooperativa (en que mercados, en los que se está y cómo poder lograr sinergia entre ellos) y la dirección estratégica (como poder alcanzar las ventajas competitivas en los mercados que se ha decidido estar presentes).”⁷

El libro estrategia corporativa, del autor Igor Ansoff y de quien se dice que trabajó en varias universidades de renombre a nivel mundial y tuvo a cargo la asesoría de varias empresas como: Philips, General Electric, Westinghouse, IBM, Gulf Oil y Sterling, fue la fuerza motivadora para implementar el estudio y análisis del comportamiento estratégico por primera vez en los Estados Unidos de América.

Fernández Isoird considera lo siguiente: “la idea de los comportamientos estratégicos surge como respuesta a las necesidades de contar con el activo fundamental de las organizaciones, fomentando la utilización de los conocimientos para dar respuesta a las situaciones a las que las organizaciones se enfrentan día a día, que son las que en realidad contribuyen en el futuro.”⁸

Por lo mencionado anteriormente, surge la propuesta de análisis del comportamiento estratégico en las empresas de origen estadounidense, basándose en las dimensiones de la época. Según Jurado González, García Ramos, Yagüez Insa, Merigo Lindahl y Navarro Brión, una dimensión es considerada “la capacidad de producción, entendiendo tal capacidad como la tasa máxima de la producción en condiciones normales (sin horas extras ni congestión de instalaciones), medida ésta en unidades de producto obtenidas por unidad de tiempo.”⁹

Raymod Miles, Charles Percy Snow, consideran que las empresas a través del comportamiento estratégico, deben de analizar constantemente los problemas

⁷ Ibídem, p. 100.

⁸ Carlos Fernández Isoird. Comportamientos estratégicos. (Madrid: Editorial Díaz de Santos, S.A., 2003), p. 1.

⁹ Francisco J. Manso Coronado, Op. Cit., p. 27.

empresariales, de ingeniería y administrativos, logrando dar solución a éstos, que son considerados por parte de la empresa como las dimensiones que integraran las estrategias de la organización: dimensión empresarial, dimensión ingeniera o tecnológica y dimensión administrativa, las cuales se describen a continuación.

- **Dimensión empresarial:** “toda organización debe de elegir el ámbito en el que va a desarrollar su actividad (dominio); es decir, los productos o servicios específicos que va a ofrecer y el tipo o tipos de cliente a los que se los ofrecerá (segmentos de mercado).”¹⁰

- **Dimensión de ingeniería:** “consiste en la elección de la tecnología apropiada para producir y distribuir los productos o servicios elegidos, y establecer los sistemas de información, comunicación y control necesario para asegurar su funcionamiento.”¹¹

- **Dimensión administrativa:** “trata de reducir la incertidumbre dentro de la organización. Consiste en racionalizar y estabilizar aquellas actividades que solucionan los problemas puestos de manifiesto en las fases anteriores (empresarial e ingeniería). En definitiva, se trata de establecer el sistema de dirección de las organizaciones: tipo de liderazgo, grado de autonomía, etc.”¹²

3.2.2 Tipología de la estrategia

Miles y Snow autores principales de la tipología de la estrategia, considerando la diversidad de problemas que pueden enfrentar las empresas, mediante la adaptación con el ambiente en el que se desarrollan, por esta razón es que estos autores consideran que a través de la clasificación de la estrategia empresarial, debe de acatarse a las dimensiones creadas (mencionadas anteriormente) para afrontar el ambiente.

Mediante la interacción entre las tres dimensiones (empresarial, de ingeniería y administrativa), es posible lograr generar cuatro patrones de comportamiento estratégico posibles: defensivo, ofensivo, analizador y reactivo, logrando obtener a cuatro

¹⁰ Carlos J. Cano Guillén y José J. Céspedes Lorente. Gestión estratégica y recursos humanos en las cooperativas andaluzas. (Madrid: UA Servicio de publicaciones, 2001), p. 29.

¹¹ Ibídem, p. 29.

¹² Ibídem, p. 29.

clasificaciones de estrategia, en las cuales la empresa a través del comportamiento reflejado, se caracteriza y se puede clasificar por medio de la conducta mostrada.

- **Comportamiento estratégico defensivo:** las empresas que adoptan este tipo de comportamiento, lo hacen para defender, mantener y establecer la posición de los productos ya existentes, éstas no se basan en la exploración de nuevos productos, cuentan con pocas líneas de éstos para la distribución, se aprovecha al máximo los recursos, la inversión es menor y tratan la manera de buscar mejores procesos para disminuir costos en la fabricación y distribución en el mercado. Felipe Hernández Perlines considera que: “orientado a la eficiencia, equipo directivo especializado, no requiere ajustes tecnológicos u organizacionales relevantes, conservador en la búsqueda de oportunidades.”¹³

- **Comportamiento estratégico ofensivo:** este tipo de comportamiento, es expresado por las empresas que buscan continuamente la exploración, innovación e investigación de nuevos productos, también cuentan con la capacidad de análisis y respuesta a cualquier tipo de cambio que pueda darse en el ambiente comercial, respecto a procesos de innovación, tecnología y la flexibilidad ante cualquier proceso. Felipe Hernández Perlines establece lo siguiente: “buscan continuamente nuevas oportunidades, orientadas a la innovación, más eficaces que eficientes quedarían encuadradas directamente al estar reflejadas en las posiciones extremas de las escalas propuestas en cada ítem.”¹⁴

- **Comportamiento estratégico analizador:** en este tipo de comportamiento, las empresas enfatizan los procesos de planeación y siempre se preocupan por buscar el equilibrio dentro de la organización, a través de los costos, la innovación, la eficiencia y los riesgos que puedan existir, este comportamiento es una combinación de los dos mencionados anteriormente, por un lado se inclinan a la búsqueda de nuevas oportunidades de productos y mercado y por otra parte la protección de los productos ya establecidos, lo cual este tipo se encuentra en el punto medio de dos estrategias. Felipe Hernández Perlines describe que las empresas con este tipo de comportamiento: “desarrollan su actividad en dos ámbitos: uno estable, en donde actúan eficientemente a través de estructuras y procesos

¹³ Felipe Hernández Perlines. La economía cooperativa como alternativa empresarial. (Madrid: Gráficas Cuencas, S.A., 2001), p. 110.

¹⁴ Ibídem, p. 110.

formalizados; y otro turbulento, en donde la dirección vigila estrechamente a los competidores para adoptar rápidamente aquellas ideas más prometedoras, se sitúan en ciertas dimensiones como defensivas y en otras como ofensivas.”¹⁵

• **Comportamiento estratégico reactivo:** estas empresas no cuentan con un patrón de estrategia planificado, las organizaciones que se identifican con este tipo de comportamiento, cuentan con características de cada uno de los comportamientos descritos anteriormente, tampoco poseen metas a largo plazo, y van actuando conforme las situaciones que se van presentando en el ambiente en que se desarrollan, por lo que se considera la falta de control y esto hace que el funcionamiento de éstas se encuentre de manera inestable. Felipe Hernández Perlines, lo detalla de la siguiente manera: “la alta dirección percibe frecuentemente el cambio y la incertidumbre en su entorno, pero son incapaces de responder eficazmente y carecen de una relación consistente de estrategia-estructura. Esta actitud conduce a que no sigan ningún patrón consiste.”¹⁶

En el siglo XXI, el comportamiento estratégico cada vez se ha vuelto importante en el desarrollo empresarial de las empresas a nivel mundial, trazando límites como hasta donde se pretende llegar y de qué manera se puede lograr. Carlos Fernández Isoird considera lo siguiente:” los comportamientos estratégicos son una guía más en la búsqueda de modelos de reflexión que permitan mejorar en las organizaciones. Supone sin duda un nuevo paradigma, una nueva forma de entender a las organizaciones como bolsa de capacidades.”¹⁷

Se cree que el sector que más auge ha obtenido reflejando buenos resultados y crecimiento, a través del análisis de comportamiento estratégico, es en la actividad turística y en el sector financiero. Hoy en día las empresas se preocupan más por conocer el comportamiento estratégico de sus competidores en el mercado, para lograr realizar mejoras en procesos tecnológicos, comerciales, innovación de productos y buscar nuevas oportunidades de expansión y creciente, todos estos procesos enfocados en el cliente.

A través de la aplicación del comportamiento estratégico como proceso de análisis, se

¹⁵ Hernández, Op. Cit., p. 110.

¹⁶ Ibídem, p. 110.

¹⁷ Fernández, Op. Cit., p. 4.

puede mencionar varios estudios realizados a nivel mundial en sectores económicos, ambientales, industriales, hotelero, telefónico, deportes entre otros. Fernández Isoird comenta lo siguiente: “los comportamientos estratégicos tratan de dar respuesta a esta necesidad, estableciendo una nueva dinámica de funcionamiento, donde las personas son el centro y la forma de actuar de la organización en si como conjunto clave. Los comportamientos estamenticos se basan en el cómo y no el qué, y por tanto son el principal sustento de la estrategia de las organizaciones.”¹⁸

3.2.3 Definición

Para Alfred Font Barrot, el comportamiento estratégico implica: “las decisiones que adoptan y los movimientos que despliegan las empresas y que pretenden afectar las expectativas de los demás, de tal forma que les induzca a comportarse a su vez en el sentido que conviene a los intereses de quien este desplegando la estrategia.”¹⁹

Por su parte, Domingo García Pérez de Lema, lo asocia al: “proceso de planeación estratégica, en el que se analizan las fortalezas y debilidades de la organización, así como las oportunidades y amenazas de su entorno, el siguiente paso consiste en formular e implementar una estrategia. En definitiva, la estrategia se relaciona con un conjunto de comportamientos que tiene la empresa y viene determinado por un proceso de toma de decisiones de los directivos, que están encaminados a la consecución de una ventaja sobre los rivales.”²⁰

Otra definición, es la que aporta también María del Mar Saría Ibañez, quien considera esta categoría como: “el conjunto de acciones que toma la organización para ejercer influencia sobre un mercado.”²¹

3.2.4 Definición de variables del comportamiento estratégico

Según: Ansoff, Miles, Snow, Kotler, Singh, Wissema, Hofer, Schelndel, Buzzell, Gale,

¹⁸ Ibídem, p. 105.

¹⁹ Alfred Font Barrot. Curso de negociación estratégica. (Madrid: UOC, 2007), p. 47.

²⁰ Domingo García Pérez de Lema. Análisis estratégico para el desarrollo de la pequeña y mediana empresa. (México, D.F.: Servicio de Publicaciones UC, 2004), p. 72.

²¹ María del Mar Soria Ibañez. Control y seguimiento de políticas de marketing. (Madrid: Editorial CEP S.L., 2016), p. 25.

Sultan, Aragon y Porter, a través del análisis de las tipologías propuestas por estos autores, se ha deducido a tres variables principales para el estudio del comportamiento estratégico empresarial, tomando como referencia las cinco fuerzas competitivas y a la vez las tres estrategias genéricas, establecidas por el ultimo autor mencionado anteriormente: a) el perfil estratégico; b) el ambiente competitivo y c) el modelo estratégico, las cuales se describen a continuación.

La siguiente figura, muestra las variables consideradas en este apartado para el análisis del comportamiento estratégico.

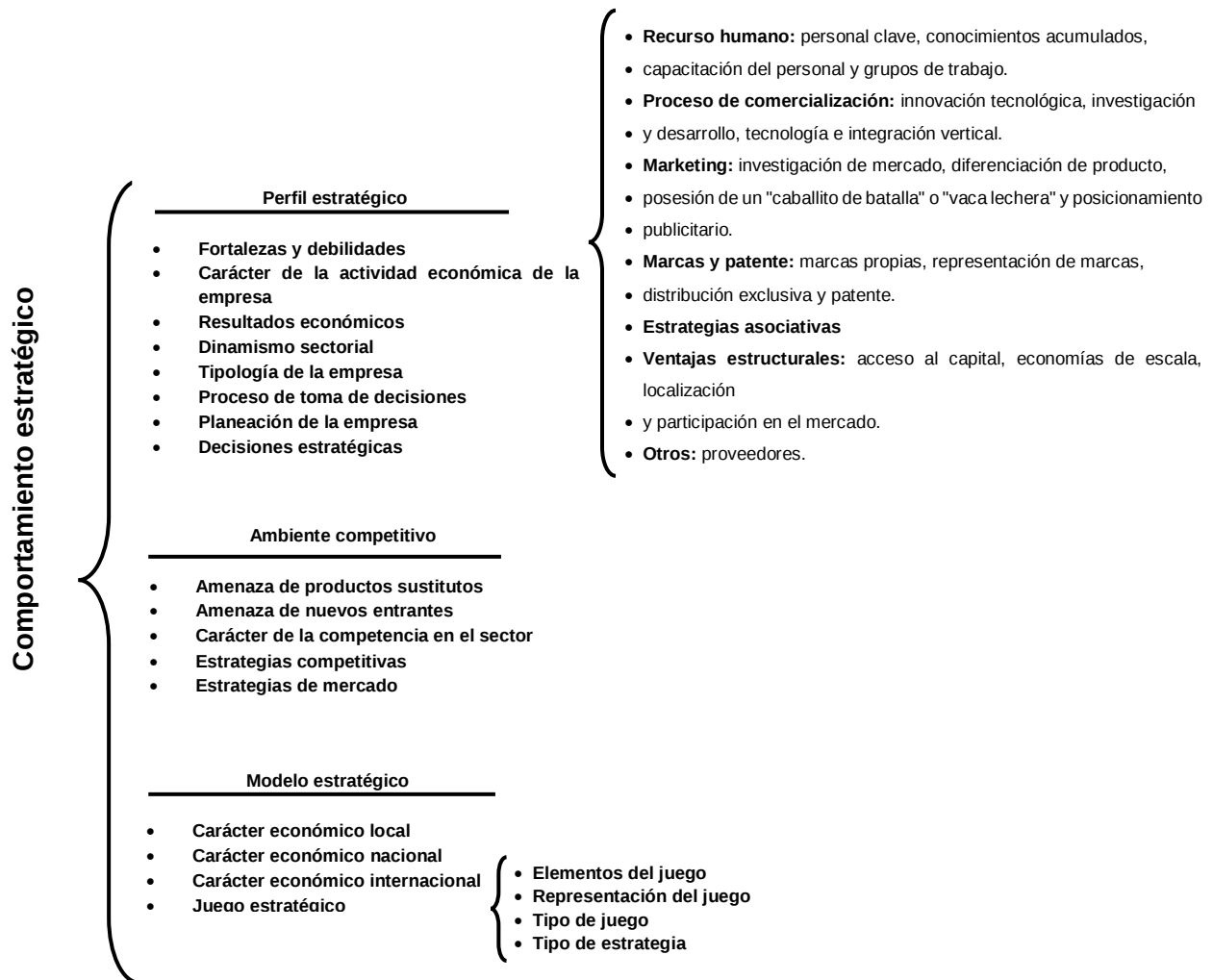


FIGURA 1 VARIABLES DEL COMPORTAMIENTO ESTRATÉGICO

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a la figura anterior, se describe de forma detallada cada una de las variables y elementos que conforman el comportamiento estratégico desde una óptica empresarial.

a) Perfil estratégico

Por medio de esto, las organizaciones identifican factores claves dentro de sus actividades comerciales, a través de la combinación de un plan estratégico y un plan operativo adecuado al momento de tomar decisiones. Michel Robert y Carlos Días en su libro *Estrategia pura y simple*, establecen que los empresarios al momento de crear un perfil estratégico, la empresa se debe analizar y dar relevancia a elementos como: que productos son importantes y cuáles no, los clientes y los segmentos de mercado que desean servir, tomando en cuenta la zona que desean abarcar. Los autores antes mencionados, consideran el perfil estratégico como: “una descripción de la forma en que una corporación desea verse así misma en algún momento futuro.”²² Es por esto, que se puede decir que el perfil estratégico se convierte en una herramienta importante para las empresas, al momento de asignar recursos y llevar a cabo las acciones establecidas.

Para el análisis y mejor comprensión del perfil estratégico, se consideraron los siguientes elementos: fortalezas y debilidades, el carácter de la actividad económica de la empresa, los resultados económicos, el dinamismo sectorial, la tipología de la empresa, el proceso de toma de decisiones, la planeación de la empresa y las decisiones estratégicas

i. Fortalezas y debilidades

Francisco Cervigón en su libro *Marketing sostenible*, detalla que las fortalezas son vistas de manera positiva y son las capacidades que las empresas poseen y pueden ser controladas por éstas, las cuales se consideran factores de análisis interno haciendo referencia a los productos o servicios que éstas ofrecen y el posicionamiento existente entre los competidores, las debilidades son vistas de manera negativa, ya que se carece de habilidades y la falta de recursos para llevar a cabo varias funciones dentro de la organización, a su vez también pueden ser controladas. Para Diego Monteferrer las fortalezas y debilidades son consideradas como: “capacidades, recursos, posiciones alcanzadas y consecuentemente, ventajas competitivas que deben y pueden servir para explotar oportunidades; las debilidades son aspectos que limitan o reducen la capacidad de

²² Michael Robert, Carlos Días, Estrategia pura y simple. (México, D.F.: McGraw-Hill, 2000), p. 176.

desarrollo efectivo de la estrategia de la empresa, constituyen una amenaza para la organización y deben, por tanto, ser controladas y superadas.”²³

Atendiendo a esto, los elementos analizados para comprender las fortalezas y debilidades de las empresas farmacéuticas son los siguientes: recurso humano, proceso de comercialización, marketing, marcas y patentes, estrategias asociativas, ventajas estructurales, otros (proveedores).

• **Recurso humano:** para Jaime Maristany es considerado como: “la disciplina que estudia las relaciones de las personas en las organizaciones, las causas y consecuencias de los cambios en ese ámbito, y la relación de ambas con la sociedad. En las empresas, RR.HH. es el área dedicada a los temas que tienen que ver con las personas. Es una función staff, es decir, asesora y como tal su responsabilidad es la de dar consejo, ayudar y proveer herramientas a la línea para que ésta actúe.”²⁴ Como departamento dentro de la empresa, se encarga de la administración del personal y de buscar los mejores candidatos, considerando las capacidades y habilidades que poseen éstos para integrarse como empleados la organización. En el siguiente cuadro, se presentan los elementos considerados dentro de este indicador, para mejor comprensión y análisis de este apartado.

CUADRO 5 DEFINICIONES DE LOS ELEMENTOS CONSIDERADOS EN EL RECURSO HUMANO

Elemento	Definición
Personal clave	Es considerado como: un modelo de sistema abierto, dirigido a objetivos interdependientes con el medio físico y social, en la medida que persigue sus objetivos, esto exige que las personas desarrollen capacidades mentales (pensar, decidir, etc.), adquiriendo información y creencias que les permita conocer a los individuos, el ambiente en el que se desarrollan y que puedan afrontar ante cualquier situación, siendo consideradas especiales por desempeñan cargos esenciales dentro de la empresa, sólo un número reducido de personas serán designadas como personal clave.

Continúa cuadro 5

²³ Diego Monteferrer. Fundamentos de marketing. (Madrid: Sapiencia, 2013), p. 100.

²⁴ Jaime Maristany. Administración de recursos humano. (2 ed., México, D.F.: Pearson Educación, 2007), p. 29.

Viene cuadro 5

Elemento	Definición
Conocimientos acumulados	Es considerado como: la acción que posee el ser humano respecto a saber y conocer, a través de la adquisición de conocimiento por medio de experiencias vividas, en ese sentido también definido como; el conocimiento es fundamental en este conjunto, es importante recalcar que el capital físico se deprecia con el uso, pero el valor del conocimiento no deja de aumentar, el caudal del conocimiento de una persona no disminuye, se completamente con el de los demás.
Capacitación al personal	Es una actividad realizada por la empresa, respondiendo a sus necesidades, como la adquisición de conocimientos y el mejoramiento de aptitudes, capacidades, entendimiento y condiciones naturales de sus colaboradores, también se conoce como: el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos, la capacitación entraña la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de tareas y del ambiente así como desarrollo de habilidades y competencias, esto es importante para la empresa, ya que permite preparar al personal, logrando que el empleado se desenvuelva de manera eficaz y sea capaz de solucionar problemas que se presenten en el área de trabajo, también implica tratar de que la persona participe y desarrolle su potencial y perfeccionar las actitudes que poseen para un mejor funcionamiento y poder optar a cargas más altos en un futuro.
Grupos de trabajo	Se define como: dos o más individuos interdependientes que interactúan para lograr los objetivos específicos, los grupos de trabajo formales son definidos por la estructura de la organización, los grupos sociales, grupos informales, los grupos de trabajo también son asignados de acuerdo a las habilidades y capacidades que posea cada persona, donde todos colaboran para alcanzar las metas establecidas por la organización, a través de la eficiencia y eficacia mostrada de manera interna en la cual la participación de todos de manera conjunta, la buena comunicación y la motivación es fundamental para el rendimiento de todos los elementos que integran el grupo.

Fuente: Basado en Idalberto Chiavenato, Administración de recursos humanos, (9 ed., México, D.F.: McGraw-Hill, 2011), p. 40, 32, 322; Stephen P. Robbins y Mary Coulter, Administración, (10 ed., México, D.F.: Pearson Educación, 2010), p. 233.

• **Proceso de Comercialización:** Marcelo Rodríguez define la comercialización como: “el conjunto de funciones que tiene lugar desde que el producto sale desde el establecimiento del productor, hasta que arriba al consumidor. De esta manera la comercialización estaría comprendida por una serie de funciones tales como la clasificación, acopio, almacenaje, tipificación, venta, etc.”²⁵ En la actualidad y a través de la tecnología, las empresas han mejorado sus procesos de comercialización, logrando hacer llegar de manera más rápida los productos al consumidor final, para llevar este proceso a cabo las empresas necesitan contar con recursos necesarios para ser competitivas ante la competencia, innovando sus

²⁵ Marcelo Rodríguez. El mercadeo en los emprendimientos asociativos de pequeños productores rurales. (Buenos Aires: SAPyA, 1996), p. 29.

procesos y servicios a través de la aplicación adecuada de estrategias empresariales. En el siguiente cuadro, se presentan los elementos considerados dentro de del proceso de comercialización, para mejor comprensión y análisis de este apartado.

CUADRO 6 DEFINICIONES DE LOS ELEMENTOS CONSIDERADOS EN EL PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN

Elemento	Definición
Innovación tecnológica	Se refiere a crear algo nuevo y diferente a lo existente y mejoras continuas en procesos de producción y distribución, también significa la aplicación de los conocimientos científicos y términos en la solución de problemas que se plantean a los diversos sectores productores, que origina un cambio en los productos y en los servicios o en la propia empresa en general, introduciendo nuevos productos y procesos basados en nueva tecnología. Es por ello que por medio de la innovación tecnológica las empresas buscan innovar en la creación de productos a través del uso las herramientas tecnológicas y adecuadas, esto ha transformado muchos procesos logrando que las actividades sean más eficaces.
Investigación y desarrollo	Para las empresas la I+D, es importante realizar investigaciones logrando a través de este proceso conocer el mercado al que sirven, también para el desarrollo de estrategias comerciales, innovando el servicio y ofreciendo productos innovadores al consumidor final. También es considerado como un nuevo conocimiento de materiales y tecnología que aplica después para crear e introducir nuevos productos, procesos de producción y servicios.
Tecnología	Esto se define como: el conjunto de conocimientos propios de un arte industrial, que permite la creación de artefactos o procesos para producirlos, estos conocimientos en la actualidad sirven para la creación de herramientas que ahorran tiempo y recursos para las empresas en la elaboración y transformación de bienes y servicios. Sin embargo Koontz, Weihrich y Cannice en su libro administración una perspectiva global y empresarial consideran que la tecnología es, el conocimiento que se posee sobre hacer las cosas de manera eficiente a su vez esto ayuda a mejorar procesos, innovación y reducción de costos.
Integración vertical	Este término es considerado como: la teoría que describe dentro de la organización una imagen de propiedad y control, cuando las empresas dedicadas a la misma actividad comercial (fabricantes y distribuidores), son propiedades de una sola persona, esto hace que la comunicación sea distribuida a través de un nivel jerárquico donde los encargados son los responsables de esta acción, permitiendo a las empresas lograr una posición competitiva en el mercado, reduciendo los riesgos y asegurando permanecer activas en el sector en el que realizan sus actividades comerciales. Pero varios autores lo definen como el alcance competitivo dentro de la misma industria mediante la producción de insumos propios (integración hacia atrás o ascendente), o la disposición de la producción (integración hacia delante o descendente).

Fuente: Basado en Alfonso Gonzales Hermoso de Mendoza, La innovación: un factor clave para la competitividad de las empresas. (Madrid: Área conocimiento y comunicación EOI, 2000), p. 90; Krajewski, Lee J., Ritzman, Larry P. Administración de operaciones, estrategia y análisis. (5 ed., México, D.F.: Pearson Educación, 2000), p. 5; José Cegarra Sánchez. La tecnología. (Madrid: Díaz de Santos, S.A., 2012), p. 225.

• **Marketing:** para Philip Kotler y Gary Armstrong es considerado como: “el proceso mediante el cual las compañías crean valor para sus clientes y establecen relaciones sólidas con ellos, para obtener a cambio valor de éstos.”²⁶ El concepto de marketing, se encuentra orientado a tres ideas fundamentales dentro del contexto de mercado (orientación al cliente, coordinación, objetivos de desempeño de la organización). El estudio y las diferentes técnicas que se aplican en el mercado, respecto a las empresas referente a la comercialización de productos, ya que esta acción facilita el acceso de los consumidores a los productos que la empresa ofrece, lo cual el objetivo de cada empresa es cubrir las necesidades demandas por los consumidores en general. En el siguiente cuadro, se presentan los elementos considerados dentro del marketing, para mejor comprensión y análisis de este apartado.

CUADRO 7 DEFINICIONES DE LOS ELEMENTOS CONSIDERADOS EN EL MARKETING

Elemento	Definición
Investigación de mercado	Se describe como: la reunión sistemática, registro y análisis de todos los datos sobre problemas referentes a la mercadotecnia de bienes y servicios, por ejemplo: la transferencia y la venta de mercancías y servicios del productor al cliente, la investigación de mercados, identifica, describe y categoriza al mercado actual y futuro (cliente, competencia, el producto y las fuerzas externas), ésta especifica la información que se requiere para analizar temas importantes para el proceso de toma de decisiones, diseña técnicas para recabar la información, dirige y aplica el proceso de recopilación de datos, analiza los resultados, y comunica los hallazgos y sus implicaciones, de igual forma todos la información obtenida a través de la aplicación de una investigación en el mercado, es útil para toda organización para planeación y aplicación de estrategias empresariales.
Caballito de batalla (vaca lechera)	La matriz BGC: sirve para clasificar cada uno de sus productos, los cuales pueden clasificarse; interrogantes, estrellas, vacas lechera y productos perros según la posición en el mercado y se define como: negocios o productos de alta participación y de bajo crecimiento, estas UEN establecidas y exitosas necesitan menos inversión para mantener su participación en el mercado. De esta forma, producen una gran cantidad de recursos monetarios que la compañía utiliza para pagar sus cuentas y apoyar otras UEN que requieran inversión). Según la matriz de crecimiento-participación, este es un punto alcanzado por ciertos productos, donde se les conoce como la etapa de madurez, es decir son productos que generan más ganancias, logrando así un mejor ingreso para las empresas.

Continúa cuadro 7

²⁶ Philip Kotler y Gary Armstrong. Marketing. (14 ed., México, D.F.: Pearson Educación, 2014), p. 5.

Viene cuadro 7

Elemento	Definición
Diferenciación de productos	Es considerada una estrategia de marketing, ya que se basa en crear una percepción de productos o proyección de imagen por parte de la empresa hacia el consumidor, lo cual busca marcar una tendencia en el mercado y a la vez hacer que ésta se diferencie de la competencia, es decir algo distintivo, rasgos diferentes y características que otros productos carezcan de ellos, logrando a través de esto la preferencia y distinción en la mente del cliente. Esto también se logra a través de provocar una conciencia acerca de las diferencias entre el producto de una compañía y de la competencia. Para Michael Porter en su libro estrategia competitiva, considera este término como: la identificación de la marca y la lealtad hacia ésta a través de los clientes, esto es obtenido por la atención brindada el esfuerzo que realizan las empresas para atraer clientes a través de medios publicitarios.
Posicionamiento publicitario	El posicionamiento consiste en: organizar una oferta de mercado para ocupar un lugar claro, distintivo y deseable respecto a los productos de la competencia, en la mente de los consumidores meta. También consideran la publicidad como cualquier forma pagada de representación y promoción no personales acerca de ideas, bienes o servicios por un patrocinador identificado. Por medio de los diferentes medios publicitarios, las empresas se dan a conocer en el mercado, logrando captar la atención y preferencia por parte de los consumidores.

Fuente: Basado en Philip Kotler y Gary Armstrong, Op. Cit., p. 5, 42; Luis Lesur, Guy Serraf. Diccionario de mercadotecnia prefacio de Philip Kotler. (3 ed., México, D.F.: Trillas, 2008), p. 209; William J. Stanton, Fundamentos de mercadotecnia. (7 ed., México, DF.: McGraw-Hill, 1986), p. 223.

Marca y patentes: Philip Kotler y Gary Armstrong consideran que una marca es: “un nombre, término, letrero, símbolo o diseño, o la combinación de estos elementos, que identifica al fabricante o vendedor de un producto o servicio. Los consumidores consideran la marca como parte importante de un producto, y la asignación de marca podría agregarle valor.”²⁷ El término se entiende como: un sello distintivo de cada empresa, diferenciarse de la competencia. En el siguiente cuadro, se presentan los elementos considerados dentro de las marcas y patentes, para mejor comprensión y análisis de este apartado.

CUADRO 8 DEFINICIONES DE LOS ELEMENTOS CONSIDERADOS EN LAS MARCAS Y PATENTES

Elemento	Definición
Marcas propias	Esto es considerado un producto o servicio que corresponde a un solo productor, existen variedad de productos similares, pero el registro de marca de cada uno de éstos hace que se diferencie del resto de productos

Continúa cuadro 8

²⁷ Ibídem, p. 231.

Viene cuadro 8

Elemento	Definición
	ofrecidos en el mercado, considerándose una marca o sello distintivo de la empresa a la que pertenece los derechos de ese producto, o bien se puede definir como: el nombre de la marca de un vendedor brindan protección legal a las características únicas del producto que de otra manera, podrían copiar los competidores.
Representación de marca	Se considera como: el valor de marca (Brand Equity) efecto diferencial que el conocimiento del nombre de marca que tiene en la respuesta del cliente ante el producto o su comercialización. Branding hace que los clientes se sientan comprometidos con una marca dentro del mercado, la cual llena las expectativas y cubre las necesidades demandadas por éstos, en el caso de las empresas una marca fuerte se diferencia por la calidad de sus productos respecto a los competidores, obteniendo la fidelidad por parte de los clientes al sentirse cómodos respecto al servicio, atención y calidad que éstas brindan en el mercado.
Distribución exclusiva	Este tipo de distribución, se logra cuando el productor solo da a un número limitado de distribuidores el derecho exclusivo de distribuir sus productos en sus territorios, esta acción se da cuando las empresas productoras brindan la exclusividad de sus productos a un solo distribuidor o a un reducido grupo de éstos en el mercado, logrando así marcar una estrategia distintiva ante la competencia, por ofrecer productos que solo ellos poseen, logrando convertirse en una empresa líder en la distribución de este tipo de bien, también a esta acción puede que al ser distribuir exclusivo se cree un monopolio de este producto y que el valor de los productos en el mercado sean un poco elevados.
Patentes	Se definen como: títulos de propiedad industrial que garantizan al inventor un monopolio durante un tiempo determinado de su innovación. En el caso de las empresas situadas en Guatemala, es considerado el derecho que otorga el Registro Mercantil para brindar un servicio o venta de productos en el mercado por un lapso de tiempo, lo cual el registro de patente obtenido solo puede ser utilizado por ésta y evitar el plagio del nombre, razón social o identidad comercial.

Fuente: Basado en Philip Kotler y Gary Armstrong, Op. Cit., p. 231, 236, G8, 378; Manuel cantos. Introducción al comercio internacional. (Madrid: EDIOC, 1998), p. 135.

• **Estrategia asociativa:** considerado por el programa Área como: “un mecanismo de relación y acción conjunta organizada y con ciertos grados de permanencia entre distintos autores.”²⁸ Es la asociación y cooperación por parte de todas las empresas interesadas en la aplicación de estrategias de manera conjunta, para la coordinación de actividades y colaboración en procesos de comercialización en el mercado, logrando a través de la comunicación un mejor control en el mercado, respecto a la demanda y oferta. Según Enrique Benjamín y Franklin Fincowsky, en su libro organización de empresas, consideran también este tipo de estrategias denominándolas estrategias cooperativas lo que a su vez

²⁸ Programa Área. Estrategias asociativas para micro y pequeña empresa. (Buenos Aires: El Autor, 2007), p. 10.

la aplicación de éstas sirve para que las empresas interactúen entre si y puedan influir en el ambiente, el tipo de estrategias a utilizar según estos actores son por medio de contratación (negociación entre las organizaciones para intercambiar bienes y servicios), cooptación (absorción de otras empresas) y coalición (unión temporal de dos o más empresas, para resolver problemas).

Ventajas estructurales: una ventaja competitiva, se puede considerar estructural o funcional. Para Jean Paul Sallenave una ventaja estructural: “proviene del tamaño de la empresa, de su estructura financiera, de su organización, e incluso de las condiciones ambientales, sociales, políticas o económicas en que opera.”²⁹ Estas ventajas, se consideran capacidades fundamentales que colocan a una empresa por delante de las demás en el mercado, tratando de ser mejores que la competencia. En el siguiente cuadro, se presentan los elementos considerados dentro de las ventajas estructurales, para mejor comprensión y análisis de este apartado.

CUADRO 9 DEFINICIONES DE LOS ELEMENTOS CONSIDERADOS EN LAS VENTAJAS ESTRUCTURALES

Elemento	Definición
Acceso a capital	El capital financiero: es el elemento que las empresas utilizan para poner en funcionamiento diferentes actividades de comercialización en el mercado, lo cual se considera que la inversión tiene un lugar de origen, al cual han accedido las empresas o busca la forma de obtener este elemento para poder producir y generar utilidades, este término conlleva a captar el ahorro y canalizarlo adecuadamente a la inversión.
Economía a escala	Es considerado como: ventajas que se encuentran asociadas por grandes volúmenes de producción, que por medio de esto se reduce el costo para la empresa al momento de creación o comercialización de productos en el mercado, esta acción genera reducciones en los costos unitarios de un producto (operación o función que entra en la elaboración de un producto), en tanto que aumenta el volumen absoluto por periodo, las utilidades reduciendo el valor del costo de fabricación de los productos de manera unitaria.
Localización	Esto se refiere al lugar o local donde se puede encontrar ubicada la empresa, o bien el lugar exacto donde ofrecen los productos en el mercado, es por eso que las empresas gastan mucho dinero en arrendamientos para lograr ubicarse cada vez más cerca de los clientes, también se puede decir que un local comercial es considerado el lugar en el cual el comerciante tiene los artículos o bienes que conforman el establecimiento comercial, es decir el local comercial es el espacio físico.

Continúa cuadro 9

²⁹ Jean Paul Sallenave. La gerencia integral. (Bogotá: Norma, 2002), p. 132.

Viene cuadro 9

Elemento	Definición
Participación de mercado	Es considerado como: la proporción de las ventas actuales de una compañía en relación a las ventas totales de la industria, expresada en porcentajes durante un periodo dado, el mercado incluye todos los productos o servicios, tipos de clientes y áreas geográficas directamente relacionadas con las actividades del negocio. La participación de mercado es definido por muchas organizaciones como un índice de competitividad, a su vez este índice permite a toda organización, evaluar si el mercado en sí está creciendo o declinando, identificar tendencias con relación al cliente, y analizar la ejecución correcta de acciones estratégicas.

Fuente: Basado en Óscar Mascarilla Miró, Los trilemas de la globalización. (Madrid: Ediciones Graficas Rey, 2003), p. 47; Michael E Porter, Estrategia competitiva. (2 ed., México, D.F.: Compañía Continental S.A., 1984), p. 27; María José Escudero Serrano, Gestión de compras. (Madrid: Ediciones paraninfo, S.A., 2014.), p. 180; Luis Lesur, Guy Serraf, Op. Cit., p. 279.

• **Proveedores:** Puede llamársele de esta forma a una persona o una empresa, que la función principal es abastecer de productos o materia prima a las organizaciones que requieren del servicio de estas entidades para su funcionamiento, como lo es para transformación de la materia prima adquirida o productos ya terminados a través de estos agentes, para ponerlos a disposición del mercado y satisfacer las necesidades del cliente. Luis Lesur y Guy Serraf lo definen como: “persona física o moral que habitual o periódicamente ofrece, distribuye, vende, arrienda, concede el uso o disfrute de bienes, productos y servicios. Firma o persona que proporciona los recursos que la compañía y sus competidores necesitan para producir bienes y servicios.”³⁰

ii. Carácter de la actividad económica de la empresa

Michael Porter, en su libro estrategia competitiva, considera que las empresas que compiten en el mercado difieren en la diversidad de estrategias utilizadas por éstas, ya que todas tienen diferentes metas y los intereses son distintos, todo esto conlleva a la rivalidad en el mercado influyendo la capacidad económica, la participación, la imagen, las habilidades mercadológicas, acceso a capitales y a otros mercados, esto marca la diferencia en las empresas, a través de la autopercepción y la forma en que actúan o sirven en el sector al que pertenezcan. Estas pueden considerarse como empresas líderes, innovadoras, productoras, entre otras, esto es producto de la agresividad y personalidad que muestran las organizaciones a través de las características que las diferencian unas

³⁰ Luis Lesur y Guy Serraf. Op. Cit., p. 320.

de las otras en el sector al que sirven. Jaime Requijo, Juan Iranzo, Javier Salido, Mónica Pedrosa y José Martínez, consideran que la actividad económica consiste en: “asignar recursos escasos susceptibles de usos alternativos para satisfacer las necesidades o deseos humanos mediante la producción de bienes y servicios con tales fines.”³¹

iii. Resultados económicos

Para Alberto Núñez Mendoza, el resultado económico de una empresa se obtiene a través del estado de pérdidas y ganancias el cual: “muestra la rentabilidad de la empresa a una fecha específica. Representa la cantidad que se erogó en el periodo y los rubros en los que se erogó, combinándose con la cantidad que la empresa logró ingresar y las fuentes de donde provienen, los recursos para saber si el negocio está siendo rentable o no.”³² Los resultados de la empresa, se obtienen respecto al análisis de las actividades comerciales en el mercado, del total entre gastos e ingresos en un determinado periodo.

iv. Dinamismo sectorial

El dinamismo se puede describir como: una fuerza o crecimiento económico de empresas en determinado sector, también la forma en que afrontan las actividades comerciales ante la competencia y la forma en que éstas actúan ante cualquier situación presentada y considerando la innovación y mejoras en el servicio y procesos comerciales. Para Jaime Rivera Camino y Mancia de Garcillán es considerado: “el desarrollo tecnológico que ha propiciado la aplicación del marketing a los servicios. En este caso se aprovechan las oportunidades que crean las nuevas tecnologías para transmitir de un modo más innovador los mensajes de marketing al público objetivo.”³³

v. Tipología de la empresa

Las empresas, se clasifican de acuerdo a varios criterios como: según al sector económico al que se dedican, según el tamaño (microempresas, empresas familiares, pequeñas

³¹ Jaime Requijo y otros. Técnicas básicas de estructura económica. (Madrid: Delta publicaciones universitarias, 2007), p. 1.

³² Alberto Núñez Mendoza. Tu mejor negocio. (Washington D.C.: Administraciones en Red, 2008), p. 80.

³³ Jaime Rivera Camino y Mancia de Garcillán. Marketing sectorial. (Madrid: ESIC, 2014), p, 80.

empresas medianas y empresas grandes), según la propiedad de capital pueden ser (públicas, privadas o mixtas), según el ámbito de la actividad (locales, regionales, nacionales y multinacionales), según la Federación de la pequeña y mediana empresa Guatemalteca FEPYME, las empresas son clasificadas por el número de empleados de la siguiente manera: “colaboradores para empresas pequeñas es de cinco a veinte personas y de veintiuna a sesenta personas empresas medianas.”³⁴ Considerando que de uno a cuatro empleados, se establecen como microempresa y de sesenta y un empleados en adelante, se consideran empresas grandes, para esta clasificación se tomó de base el número de empleados con los que cuenta la organización.

vi. Proceso de toma de decisiones

Koontz; Weihrich y Cannice definen la toma de decisiones como: “la selección de un proyecto de acción entre varias alternativas; que se encuentran en el centro de la planeación.”³⁵ Este proceso, es considerado dentro de la organización como una tarea principal, ya que se tiene que decidir entre que se debe de hacer, quien y cuando llevar a cabo las decisiones establecidas, queda claro que las personas que llevan a cabo estas acciones deben de contar con la habilidad de analizar las distintas alternativas existentes y la evaluación adecuada para que las decisiones tomadas, logrando que las situaciones pasadas mejoren, ya que éstas mismas se operaran a futuro.

vii. Planeación de la empresa

Para Coulter es considerada como: “la función administrativa que involucra definir objetivos, establecer estrategias para lograr dichos objetivos y desarrollar planes para integrar y coordinar actividades.”³⁶ En esta etapa toda persona a cargo de la administración de la empresa, tiene que realizar planes a corto, mediano y largo plazo, respecto las actividades que consideran realizar en el mercado, considerando las acciones necesarias para lograr cumplir las metas establecidas por la organización, a través de la decisión de proyectos o acciones que desean seguir y realizar en el futuro.

³⁴ Guatemala. Centro de Investigaciones Económicas Nacionales. Micro, pequeñas y medianas Empresas en Guatemala. (Guatemala: CIEN, 2010), p. 11.

³⁵ Harold Koontz; Heinz Weihrich y Mark Cannice. Administración una perspectiva Global y Empresarial. (13 ed., México, D.F.: McGraw-Hill, 2008), p. 157.

³⁶ Stephen P. Robbins y Mary Coulter, Op. Cit., p 9.

viii. Decisiones estratégicas

Para Chiavenato esto se refiere a: “el núcleo de la responsabilidad administrativa. El administrador debe de decidir constantemente que hacer, quien debe hacerlo, cuando y donde hacerlo. Sea al establecer objetivos, asignar recursos o resolver problemas que surgen sobre la marcha.”³⁷ Dentro de las empresas, la persona que lleve a cabo este proceso, tiene que tener la capacidad de elegir una entre varias alternativas establecidas, es por esto que la organización proporciona la información y el tiempo necesario logrando así un proceso de manera exitoso.

b) Ambiente competitivo

El ambiente competitivo, hace referencia al mercado y el entorno que se desarrollan las empresas de un mismo sector, también la forma en que cada una de éstas actúan ante sus competidores, logrando imponerse ante ellos a través de la innovación, aplicación e implementación de estrategias empresariales, y los elementos que afluyen y conllevan a las empresa a la toma de decisiones estratégicas marcado la diferencia entre la competencia respecto a las actividades realizadas. Stephen P. Robbins, Mary Coulter hacen énfasis en el ambiente competitivo y se refieren a este término como: el ambiente externo el cual lo describen y consideran que son: “las fuerzas e instituciones fuera de la organización que pueden influir en su desempeño.”³⁸

Para análisis y mejor comprensión del ambiente competitivo, se tomaron los indicadores siguientes: amenaza de productos sustitutos, amenaza de nuevos entrantes, carácter de la competencia en el sector, estrategias competitivas, estrategias de mercado.

i. Productos sustitutos

Son aquellos productos que cumplen con la misma función que un producto normal o de una marca reconocida. Samuelson y Nordhaus consideran esto como: “productos que compiten entre sí y que son idénticos. Las diferencias se pueden manifestar en la función,

³⁷ Idalberto Chiavenato. Administración, teoría, proceso y práctica. (13 ed., México, D.F.: McGraw- Hill, 2008), p. 106.

³⁸ Stephen P. Robbins y Mary Coulter, Op. Cit., p. 64.

apariciencia, ubicación, calidad y otros atributos del producto.”³⁹ Éstos se encuentran en el mercado varias veces a precios más accesibles que los productos distribuidos de varias marcas reconocidas a nivel nacional e internacional, lo cual cuentan con las mismas funciones y con características similares.

ii. Amenaza de nuevos entrantes o competidores

Para Michael Porter esto significa: “la formulación de nuevas empresas en un sector industrial aportan capacidad adicional, el deseo de obtener una participación en el mercado con frecuencia, recursos sustanciales.”⁴⁰ Son todas aquellas organizaciones nuevas en el mercado dedicadas a un mismo sector económico, éstas son consideradas como competidores por parte de las empresas existentes las cuales cuentan con experiencia en este sector, esto sirve para mejorar el servicio a la vez cada nuevo competidor que desee incursionar por primera vez al mercado, tiene que superar varias barreras de entrada tales como: economías a escala, diferenciación de producto, el conocimiento, capital, patentes, instalaciones adecuadas entre otras.

iii. Carácter de la competencia

El carácter, es considerado como las cualidades que definen a una cosa, por medio de la forma de actuar se logra diferenciar un elemento de otro. Idalberto Chiavenato y Arao Sapiro definen el término competencia como: “las habilidades y tecnologías asociado a los recursos y los procesos organizacionales y se aplica de manera integrada y emergente. Para una organización es producir en ciclo rápido y se basa en un conjunto de habilidades integradas.”⁴¹ Es por esta acción que las empresas en el mercado compiten a través del estilo de competencia, logrando alcanzar una mejor posición en la preferencia de los clientes por medio del servicio ofrecido en el sector, dentro los estilos se pueden mencionar que el precio de los productos ofrecido en el mercado, el servicio o la atención requerida, la innovación en procesos y productos, la existencia de algún tipo de contrato y el posicionamiento publicitario logrado por éstas a través de medios de difusión.

³⁹ Paul A Samuelson y Williams D. Nordhaus. Macroeconomía con aplicación a Latinoamérica. (19 ed., México, D.F.: McGraw-Hill, 2010), p.406.

⁴⁰ Michael Porter Op. Cit., p. 27.

⁴¹ Sapiro Arao, Idalberto Chiavenato, Planeación Estratégica. (2 ed., México, D.F.: McGraw-Hill, 2011), p. 119.

iv. Estrategia competitiva

Michael Porter describe este término como: “emprender acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible en un sector industrial.”⁴² Es decir una estrategia competitiva para las empresas significa, una mezcla o combinación de varios elementos que serán claves para alcanzar las metas de la empresa, a través del desarrollo y la aplicación de estrategias adecuadas en el mercado. Según Porter en su libro estrategias competitivas, considera que para cualquier fuerza competitiva existen tres estrategias genéricas, logrando que el desempeño de las empresas sea mejor que otras en el sector en el que llevan a cabo sus actividades comerciales, siendo estas: liderazgo en costos, diferenciación, alta segmentación.

v. Estrategia de mercado

Luis Lesur y Guy Serraf consideran este término como: “la estrategia que tiene que ver con las perspectivas de mercado, que se pueden determinar de maneras distintas, el alcance de mercados y las dimensiones geográficas.”⁴³ Para la implementación de estas estrategias y la aplicación de este tipo por parte de las empresas, se debe de tomar decisiones respecto los objetivos y metas establecidas por la organización, considerando hasta donde quieren llegar en el mercado y cómo van a lograr esa acción.

c) Modelo estratégico

Carmen O. Bocanegra Gastelum expone lo siguiente: “todos los precios están dados por la empresa individual, independientemente de las acciones de esa empresa. Según las diferentes estructuras de mercado, Stakelberg y Marchal establecidas de acuerdo con el número de participantes en el mercado en sus formas, de oferentes (vendedores) y demandantes (consumidores) se obtuvieron cuatro tipos de ordenamiento básico: Competencia Perfecta, Monopolio, Oligopolio y competencia Monopolística.”⁴⁴ Estos tipos de modelos, sirven para diferencias a las organizaciones en la estructura de un mercado, éstas muestran las diferentes formas de competencia que pueden enfrentar en el mercado.

⁴² Michael E. Porter, Op. Cit., p. 156.

⁴³ Luis Lesur y Guy Serraf. Op. Cit., p. 279.

⁴⁴ Carmen O. Bocanegra Gastelum. Alcances y limitaciones del modelo de competencia perfecta. (México, D.F.: UniSon, 2005), p. 30.

Para análisis y mejor comprensión del tema de modelos estratégicos, se tomaron los modelos oligopólicos siguientes: modelo de Cournot, modelo de Bertrand, modelo de Stackelberg y el modelo de cartel, por último el análisis del juego estratégico.

i. Modelo de Cournot

Dominick Salvatore considera que: “la premisa de este modelo de oligopolio es que cada empresa, trate de maximizar sus ganancias totales, suponiendo que las demás mantienen constante su producción.”⁴⁵ Este modelo se basa en la cantidad de unidades producidas, aplicado al proceso de comercialización este modelo hace referencia a la cantidad de productos que se distribuyen en el mercado.

Karl E. Case y Ray C. Fair en su libro principios de microeconomía, consideran que este modelo es el más antiguo de todos, con más de ciento cincuenta años de haberse propuesto y que se basa en tres supuestos para su aplicación: que solo existen un grupo reducido de empresas en una industria o sector, que cada empresa considera la producción según el desempeño del resto, y que todas consideran en maximizar sus beneficios.

ii. Modelo de Bertrand

A diferencia del modelo de Cournot que las organizaciones compiten en cantidades de producción o comercialización, este modelo económico detalla que las empresas fijan su competencia en el precio de los productos en el mercado. Para Juan Ventura esto es considerado como: “la variable sobre la que deciden las empresas es el precio y, en consecuencia, la competencia estará basada en los precios y no en las cantidades, como se suponen en el modelo de Cournot. Cada una de éstas decide su precio y, si los productos son homogéneos, la elección de los compradores estará determinada únicamente por los precios relativos.”⁴⁶

⁴⁵ Dominick Salvatore. Microeconomía. (13 ed., México, D.F.: McGraw-Hill, 2008), p. 240.

⁴⁶ Juan Ventura Victoria. Análisis estratégico de la empresa. (Madrid: Paraninfo, S.A., 2009), p.89.

iii. Modelo de Stackelberg

Este modelo se considera un modelo seguidor, las empresas actúan de manera simultánea antes o después de la otra, reconociendo la existencia de empresas líderes y empresas seguidoras. Fernando Vega Redondo, hace referencia respecto a este modelo el cual: “supone que uno de ellos denominado líder, tiene la capacidad de decidir su producción primero o de manera alternativa, de que comprometerse de forma creíble a cualquier nivel de producción antes de que las demás empresas tomen su decisión.”⁴⁷ En este modelo, las organizaciones seguidoras observan los movimientos de las empresas líderes y tratan de imitarlas.

iv. Modelo de Cartel

Michael Parkin considera lo siguiente: “es un grupo de empresas que actúan en conjunto se coluden para limitar la producción, incrementar el precio, y aumentar el beneficio económico. Los carteles son ilegales, pero aun así operan en algunos mercados.”⁴⁸ También se puede referir como; un modelo de colusión es decir que existe una cooperación de las empresas en el mercado donde realizan sus acciones con el fin de eliminar a las empresas que consideran su mayor competencia, creando un monopolio entre los competidores más fuertes.

v. Juego estratégico

Se puede decir que un juego estratégico es: un tipo de análisis matemático donde permite conocer y elegir un posible resultado entre la lucha de dos jugadores, escogiendo y aplicando la mejor estrategia para ambos, maximizando el beneficio o reduciendo la pérdida. Juan Ventura Victoria considera este término como: “cualquier situación en la que uno o más individuos, sometiéndose a reglas preestablecidas, deben tomar decisiones que consideradas conjuntamente conducen a un resultado determinado, las reglas deciden lo que los jugadores pueden y no pueden hacer, cada jugador toma sus decisiones en función de la estrategia elegida.”⁴⁹

⁴⁷ Fernando Vega Redondo. Economía y juegos. (Madrid: Antoni Bosch Editor S.A., 2000), p. 121.

⁴⁸ Michael Parkin. Microeconomía. (7 ed., México, D.F.: Pearson Educación, 2006), p.308.

⁴⁹ Ventura, Op. Cit., p. 100.

Para análisis y mejor comprensión del juego estratégico, realizado en esta investigación, se tomaron los elementos siguientes: elementos del juego, representación del juego, tipo de juego y tipo de estrategia.

• **Elementos del juego:** Clara Zapardiel Quirós, considera esto como: “un determinado número de jugadores que intervienen en una partida comportándose siempre de acuerdo con determinadas reglas. Las ganancias de cada uno en la partida dependen de sus propias acciones y también las acciones de los otros jugadores.”⁵⁰ Cada juego debe de contar con dos jugadores, los cuales con sus movimientos tomaran las mejores soluciones, estrategias o un plan de juego, con lo que se busca poder maximizar la ganancia posible de los jugadores y las reglas, lo cual se debe de seguir una serie de pasos o lineamientos establecidos para cada juego.

• **Representación del juego:** Clara Zapardiel Quirós, para el desarrollo del juego se puede presentar de las siguientes maneras: “forma extensiva, un árbol del juego compuesto de nodos uno para cada jugador, de forma formal, se hace un listado de los jugadores y las estrategias se colocan en una matriz de pago, las ganancias se colocan en casillas y de forma coalición, fundamentalmente para juegos cooperativos cual es el mínimo que puede conseguir un jugador entre ganar o perder.”⁵¹ La forma de representación puede ser diferente, esto dependerá de las personas o jugadores que lleven a cabo el proceso y los intereses de cada uno de éstos.

• **Tipo de juego:** existen varias formas en que los jugadores pueden llevar a cabo los juegos entre ellos, Clara Zapardiel Quirós determina lo siguiente: “juegos cooperativos y no cooperativos, juegos simétricos y asimétricos, juegos repetidos, juegos secuenciales y simultáneos.”⁵² La forma de juego dependerá de los intereses de cada jugador, que es lo que desea y si las estrategias elegidas son las adecuadas para llevar a cabo el juego.

• **Tipo de estrategia:** existen varias estrategias, que pueden ser implementados en los diversos de tipos de juegos existentes, determinando el resultado que se pretende obtener

⁵⁰ Clara Zapardiel Quirós. La teoría de juegos y sus aplicaciones en la economía actual. (Tesis de Maestría en Administración y Dirección, Facultad de Ciencias Económicas y empresariales: Universidad Pontifica ICADE, Madrid, 2014), p. 4.

⁵¹ Quirós, Op. Cit., p. 7.

⁵² Ibídem, p. 10.

del juego, Clara Zapardiel Quirós considera lo siguiente: “la estrategia dominante, es la óptima por la que ha de optar una empresa con independencia de cómo se componen sus rivales. Es decir la que hace que una empresa tenga los mejores resultados posibles. Estrategia maximin, minimización del mínimo pago posible, se parte de la base de que solo puede ocurrir lo peor, por lo tanto se espera obtener lo mejor de las peores condiciones. Estrategias mixtas estrategias en las que los jugadores eligen aleatoriamente entre dos o más opciones posibles, basándose en un conjunto de probabilidades elegidas.”⁵³

⁵³ Ibídem, p. 18-28.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

En este apartado, se presentan los resultados obtenidos por medio de la investigación realizada, respecto al comportamiento estratégico empresarial de las empresas farmacéuticas que han operado en el casco urbano del municipio de Chiquimula, para este análisis se tomó como población a las empresas que permanecen activas, brindando el servicio farmacéutico hasta el año 2015, y que tuvieron a bien colaborar con la información necesaria para llevar a cabo este estudio, sumando treinta y una empresas lo que representa un 100%. Dando respuesta a los tres objetivos específicos establecidos: a) analizar la autopercepción del perfil estratégico de las empresas farmacéuticas, que han operado en el casco urbano del municipio de Chiquimula; b) describir el ambiente competitivo reflejado por las empresas farmacéuticas en el casco urbano del municipio de Chiquimula y c) determinar el tipo de enfoque del modelo estratégico correspondiente a las empresas farmacéuticas en el casco urbano del municipio de Chiquimula.

Los resultados de la investigación se encuentran estructurados de la siguiente manera: en el apartado 4.1 se describe el perfil estratégico de las empresas farmacéuticas en la ciudad de Chiquimula. En el 4.2 se detalla el análisis del ambiente competitivo de las empresas farmacéuticas de la ciudad de Chiquimula. En el 4.3 se muestra el análisis de los tipos modelos de comportamiento estratégico correspondientes a las empresas farmacéuticas de la ciudad de Chiquimula.

En el siguiente cuadro, de manera detallada se puede observar la población tomada para esta investigación, los años de servicio en el mercado y el porcentaje total correspondiente a cada sector económico de acuerdo al número de empresas correspondientes a éstos.

CUADRO 10 TIEMPO COMERCIAL DE LAS EMPRESAS FARMACÉUTICAS EN LA CIUDAD DE CHIQUIMULA

No	Carácter económico	total Empresas	%	Años de servicio						
				30 a 35 años	21 a 25 años	16 a 20 años	11 a 15 años	6-10 años	1 a 5 años	100%
1	Local	19	65	16	16	11	21	11	26	100
2	Nacional	9	26	0	0	11	0	33	56	100
3	Internacional	3	10	0	0	0	33.33	33.33	33.33	100
Total		31	100							

Fuente: Elaboración propia.

Además de los resultados representados en el cuadro anterior, a través de la información recopilada, también se puede determinar qué: la administración de estas empresas, según el género están a cargo con un 48% por el sexo masculino (15 empresas) y un 52% (16 empresas) representadas por el sexo femenino. De manera general el nivel académico, la mayoría de las personas cuestionadas, catorce personas en total cuentan con un nivel académico universitario, también trece personas reflejan haber terminado una carrera a nivel diversificado, se observa que un reducido grupo afirma haber culminado el nivel básico (dos personas) y por último el nivel primario una persona, estas empresas se encuentran representadas por un total de veintitrés personas bajo el cargo de propietarios, por otro lado, con un total de tres personas éstas se encuentran representadas bajo el cargo de encargados, y por último con dos personas bajo alta gerencia y una persona bajo juntas directivas.

Las edades que predominan entre las personas que se encuentran a cargo de la administración de las empresas en la ciudad de Chiquimula, se puede observar que estas empresas se encuentran representadas por personas entre treinta y treinta y nueve años, resultados obtenidos que conforman el carácter económico local, nacional e internacional, también se puede observar un mayor incremento de participación en el mercado de empresas con más de treinta y cinco años servicio, el incremento de la apertura de nuevas empresas de carácter económico local con un 26%.

4.1 Análisis de la autopercepción del perfil estratégico

La autopercepción por parte de las empresas farmacéuticas, trata de analizar todo tipo de información reflejada por éstas, logrando conocer la posición en el mercado ante la competencia, también conocer un poco de los resultados económicos (excelentes, buenos, regulares, iguales o malos), que han obtenido a lo largo de los años a través del servicio farmacéutico brindado respecto a las expectativas y a la competencia, las estrategias que han aplicado en procesos comerciales, los elementos que pueden ser factor de desvío de la programación de actividades establecidas y por último, los procesos de toma de decisiones y la planeación de estrategias que las empresas podrían ejecutar en el mercado en un futuro.

La autopercepción para esta investigación sirvió como: punto de análisis para observar y

analizar el perfil estratégico de las empresas en la ciudad de Chiquimula, este estudio realizado mediante cuestionarios, permitió a través de este tema conocer las fortalezas y debilidades que posee cada una de las farmacias, agrupadas según el carácter económico al que pertenecen (local, nacional e internacional), analizando las áreas más débiles y las áreas más fuertes, según los resultados obtenidos por medio de los propietarios, gerentes y encargados, por parte de cada una de éstas.

Para el análisis de los resultados, considerando la autopercepción del perfil estratégico de las empresas farmacéuticas de la ciudad de Chiquimula, se logró recopilar la información por medio de los siguientes elementos: a) fortalezas y debilidades; b) carácter de la actividad económica de la empresa; c) resultados económicos; d) dinamismo sectorial; e) tipología de la empresa; f) proceso de toma de decisiones; g) planeación de la empresa; f) decisiones estratégicas.

4.1.1 Fortalezas y debilidades

Para el análisis de los resultados obtenidos en esta investigación, sobre las fortalezas y debilidades que a criterio propio a través de la autopercepción, las empresas farmacéuticas han dado respuesta a los siguientes elementos: recurso humano, proceso de comercialización, marketing, marcas y patentes, estrategias asociativas, ventajas estructurales, otros (proveedores).

A través del análisis de la información recopilada, de manera general muestra un mayor porcentaje de fortalezas en las ventajas estructurales conformadas por (acceso al capital, economía a escala, localización, participación de mercado), con ciento seis elementos que representa al 85.48% del total de elementos encuestados, las debilidades más altas según los resultados obtenidos se establecen en: estrategias asociativas (asociación estratégica), entre empresas con treinta y un elementos que representa 100% de esta sección, establecido por los datos analizados en esta investigación.

En el siguiente cuadro, se establecen los datos de manera detallada, en relación con todos los elementos tomados para este estudio, tomando en cuenta el carácter económico de la población en su totalidad y los porcentajes representativos para cada sector investigado.

CUADRO 11 AUTOPERCEPCIÓN DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LAS EMPRESAS FARMACÉUTICAS DE LA CIUDAD DE CHIQUIMULA

Vinculadas a:	Carácter económico local				Carácter económico nacional				Carácter económico internacional			
	Fortalezas		Debilidades		Fortalezas		Debilidades		Fortalezas		Debilidades	
	Total	%	Total	%	Total	%	Total	%	Total	%	Total	%
1. Recursos Humanos	40	52.63	36	47.37	29	80.56	7	19.44	11	91.67	1	8.33
Personal clave	14	73.68	5	26.32	9	100.00	0	0.00	3	100.00	0	0
Conocimiento acumulado	13	68.42	6	31.58	8	88.89	1	11.11	3	100.00	0	0
Capacitación de personal	8	42.11	11	57.89	6	66.67	3	33.33	3	100.00	0	0
Grupos de trabajo	5	26.32	14	73.68	6	66.67	3	33.33	2	66.67	1	1
2. Procesos de Comercialización	46	60.53	30	39.47	29	80.56	7	19.44	12	100.00	0	0
Innovación tecnológica	13	68.42	6	31.58	8	88.89	1	11.11	3	100.00	0	0
Investigación y desarrollo	10	52.63	9	47.37	5	55.56	4	44.44	3	100.00	0	0
Tecnología	13	68.42	6	31.58	8	88.89	1	11.11	3	100.00	0	0
Integración vertical	10	52.63	9	47.37	8	88.89	1	11.11	3	100.00	0	0
3. Marketing	45	59.21	31	40.79	21	58.33	15	41.67	12	100.00	0	0
Investigación de mercado	9	47.37	10	52.63	7	77.78	2	22.22	3	100.00	0	0
Diferenciación de productos	11	57.89	8	42.11	4	44.44	5	55.56	3	100.00	0	0
"Vaca lechera"	6	31.58	13	68.42	1	11.11	8	88.89	3	100.00	0	0
Posicionamiento publicitario	19	100.00	0	0.00	9	100.00	0	0.00	3	100.00	0	0
4. Marcas y Patentes	38	50.00	38	50.00	20	55.56	16	44.44	7	58.33	5	41.67
Marcas propias	0	0.00	19	100.00	1	11.11	8	88.89	1	33.33	2	1
Representación de marca "Brand"	19	100.00	0	0.00	9	100.00	0	0.00	3	100.00	0	0
Distribución exclusiva	1	5.26	18	94.74	1	11.11	8	88.89	0	0.00	3	3
Patente	18	94.74	1	5.26	9	100.00	0	0.00	3	100.00	0	0
5. Estrategia Asociativa	0	0.00	19	100.00	0	0.00	9	100.00	0	0.00	3	100.00
Asociación estratégica entre empresas	0	0.00	19	100.00	0	0.00	9	100.00	0	0.00	3	3
6. Ventajas Estructurales	59	77.63	17	22.37	36	100.00	0	0.00	11	91.67	1	8.33
Acceso al capital	19	100.00	0	0.00	9	100.00	0	0.00	3	100.00	0	0
Economía a escala	15	78.95	4	21.05	9	100.00	0	0.00	2	66.67	1	1
Localización	19	100.00	0	0.00	9	100.00	0	0.00	3	100.00	0	0
Participación de mercado	6	31.58	13	68.42	9	100.00	0	0.00	3	100.00	0	0
7. otros	4	21.05	15	78.95	4	44.44	5	55.56	0	0.00	3	100.00
Proveedores	4	21.05	15	78.95	4	44.44	5	55.56	0	0.00	3	3

Fuente: Elaboración propia.

Con respecto al carácter económico local: se considera que las fortalezas existentes según la autopercepción de las empresas farmacéuticas en el mercado son las siguientes: ventajas estructurales se convierten en la mayor fortaleza para este sector, integrado por los siguientes elementos: acceso al capital (detallan contar con los medios adecuados para obtener el capital para la inversión), economía a escala con (establecen realizar compras de mercaderías por mayor), localización (confirman contar con la ubicación adecuada de la empresa en el mercado), y la participación de mercado (apertura de sucursales por medio de las empresas hacia otros mercados).

Las estrategias asociativas se convierten en la mayor debilidad, es decir que no existe ningún tipo de comunicación y planificación al momento de aplicar estrategias entre empresas rivales, en su totalidad, estas son aplicadas de manera individual por los competidores en el mercado.

En cuanto al carácter económico nacional: las ventajas estructurales se convierten en este sector en la mayor fortaleza, el cual consta de los siguientes elementos: acceso al capital, economía a escala, localización y participación, resultados que establecen que en su totalidad las empresas representadas en este sector, por otro lado las estrategias

asociativas se establecen como la mayor debilidad para este sector, ya que no existe ningún tipo de relación entre las empresas en cuanto a la aplicación de estrategias empresariales en el mercado.

Por último, el carácter económico internacional: en este apartado, las mayores ventajas para este sector son: los procesos de comercialización; la innovación tecnológica (cuentan con elementos o sistemas tecnológicos como autoservicio, terminales de cobro, cajas registradoras, sistemas computarizados), investigación y desarrollo (proceso mediante el cual utilizan las empresa para innovar los productos que distribuyen), tecnología (por contar con instrumentos utilizados para mejorar y hacer más eficiente los procesos de comercialización, como el uso de internet, computadora, redes sociales, aplicaciones app), integración vertical (la comunicación existente entre las empresas relacionado a la existencia de productos) y marketing; la investigación de mercado (la realización de estudios que realizan las empresas para tomar decisiones empresariales), diferenciación de productos (si ofrecen al mercado variedad líneas o marcas), vaca lechera (si poseen productos considerados líderes o fuertes para la empresa) y el posicionamiento publicitario (considerando la publicidad realizada ha logrado el propósito general, atraer clientes nuevos).

Mientras tanto, los proveedores son considerados como la mayor desventaja para este sector, lo cual a su vez se considera una oportunidad para todas las empresas al no existir un contrato directo con éstos, les da la oportunidad de adquirir variedad de productos a diferentes precios y de diferentes laboratorios, de la misma manera se puede observar que en este carácter las empresas se clasifican en la categoría grandes, por la cantidad de empleados existentes, capitales grandes, y la participación en su totalidad es notorio, ya que poseen sucursales en casi todo el territorio nacional, a diferencia de los otros dos sectores económico, en este apartado las estrategias asociativas también son consideradas como desventaja.

4.1.2 Carácter de la actividad económica

El carácter de la actividad económica, por parte de los empresarios según la autopercepción, es considerada como un elemento importante dentro de las actividades comerciales para las empresas, también las estrategias aplicadas en el mercado juegan un

papel importante, según la visión de éstas, el tamaño de capital, el personal que manejen y la participación en el mercado.

Por medio de las respuestas obtenidas, de manera general con un 93.55% del total de los elementos, la mayoría de empresas se consideran comercializadoras, (dedicadas únicamente a la venta de productos ya terminados). Mientras con un 6.45% se consideran productoras-comercializadoras (cuentan con productos de su autoría, es decir productos con marca propia y productos de otras marcas), representado por dos de tres partes que integran el carácter económico internacional.

En el siguiente cuadro, se presentan los resultados de manera detallada mencionados anteriormente, por medio del carácter económico y los porcentajes que corresponden a cada elemento tomado para esta investigación.

CUADRO 12 CARÁCTER DE LA ACTIVIDAD ECONÓMICA DE LAS EMPRESAS FARMACÉUTICAS EN LA CIUDAD DE CHIQUIMULA

Tipología	Carácter económico local		Carácter económico nacional		Carácter económico internacional	
Tipo	Total	%	Total	%	Total	%
Lider	0	0.00	0	0.00	0	0.00
Productor	0	0.00	0	0.00	0	0.00
Innovador	0	0.00	0	0.00	0	0.00
Comercializador	19	100.00	8	88.89	2	66.67
Exportador	0	0.00	0	0.00	0	0.00
Productor/comercializador	0	0.00	1	11.11	1	33.33
Otros	0	0.00	0	0.00	0	0.00
Total	19	100.00	9	100.00	3	100.00

Fuente: Elaboración propia.

Con respecto al carácter económico local: estas empresas cuestionadas se consideran únicamente comercializadoras, es decir que solo se dedican a la comercialización de productos ya terminados, de igual manera realizando esta práctica en el mercado por más de 35 años de servicio, consideradas micro empresas o familiares, mostrando un incremento de participación en el mercado en los últimos años, resaltando que la mayoría de productos (fármacos), que se comercializan tienen una vida útil no menor a tres años, lo que significa que no tienen que preocuparse por el tiempo de caducidad de varios de éstos, ya que la efectividad perdura por un lapso de tiempo considerado.

En cuanto al carácter económico nacional: las farmacias que conforman este grupo, en su mayoría afirman formar parte del grupo de empresas comercializadoras, es decir únicamente se encargan de la distribución de productos terminados, también existe una

pequeña parte consideradas comercializadoras/productoras, existiendo diferencia entre éstas y las empresas únicamente comercializadoras, en relación al tamaño, ya que la mayoría son consideradas entre medianas y grandes, los resultados económicos para este reducido grupo son mejores, las ventajas son notable por los beneficios de la comercializar productos con marca propia estableciendo los precios de estos productos en el mercado, a parte de esta acción también distribuyen varias líneas de marcas reconocidas, procedentes de otros laboratorios.

Por último, el carácter económico internacional: dos terceras partes de las farmacias que integran este sector económico, opinan pertenecer al grupo de empresas comercializadoras y la tercera parte se considera comercializadoras/productoras, a diferencia de los otros sectores económicos éstas se consideran grandes empresas y reconocidas en el extranjero, la participación de estas es mayor a nivel nacional que los anteriores sectores.

4.1.3 Resultados económicos

El resultado económico, es considerado por las empresas por medio de las actividades realizadas en el mercado, a través de la planeación estratégica permitiendo así comparar resultados en la actualidad, según las exceptivas, y ante la competencia, información importante para los empresarios, para analizar las situaciones que puedan suceder y las estrategias utilizadas que les han permitido lograr la permanencia en el mercado.

Según los resultados obtenidos, de manera general con el 41.93% las empresas opinan haber obtenido un resultado bueno, con un 25.80% regulares y con 29.03% muy bueno, observando que existe tendencia sobre lo declarado por éstas respecto a los resultados buenos y regulares en el mercado, casi la mitad del porcentaje entre el mejor resultado y los resultados establecidos como muy buenos, estos son establecidos por el carácter económico nacional e internacional, y con una pequeña participación de carácter económico local, con 3.33% del total afirman también haber obtenido resultados muy buenos.

Respecto a las expectativas, la diferencia de resultados no es tan grande entre los elementos analizados, con 38.71% opinan haber obtenido un resultado mejor a las expectativas o lo esperado por la empresa, con 33.26% iguales, con 22.58% mucho mejor

y con 3.22% respectivamente establecen resultados peor y mucho peor.

Respecto a otras empresas, con 48.39% opinan estar a nivel de la competencia logrando resultados iguales, con menos diferencia con 41.94% establecen haber obtenido mejores resultados que la competencia y con 9.68% resultados mucho mejor.

En el siguiente cuadro, se presentan los resultados económicos de manera detallada mencionados anteriormente, por del carácter económico al que pertenece cada empresa y el porcentaje representativo obtenido por cada una de éstas.

CUADRO 13 RESULTADOS ECONÓMICOS DE LAS EMPRESAS FARMACÉUTICAS EN LA CIUDAD DE CHIQUIMULA

Resultados de la empresa	Carácter económico local		Carácter económico nacional		Carácter económico internacional	
	Total	%	Total	%	Total	%
1 Muy bueno	2	10.53	4	44.44	3	100.00
2 Bueno	8	42.11	5	55.56	0	0.00
3 Regular	8	42.11	0	0.00	0	0.00
4 Malo	1	5.26	0	0.00	0	0.00
5 Muy malo	0	0.00	0	0.00	0	0.00
Total	19	100.00	9	100.00	3	100.00
Resultados respecto a expectativas						
1 Mucho mejor	4	21.05	2	22.22	1	33.33
2 Mejor	5	26.32	5	55.56	2	66.67
3 Igual	8	42.11	2	22.22	0	0.00
4 Peor	1	5.26	0	0.00	0	0.00
5 Mucho peor	1	5.26	0	0.00	0	0.00
Total	19	100.00	9	100.00	3	100.00
Resultados respecto a otras empresas						
1 Mucho mejor	2	10.53	1	11.11	0	0.00
2 Mejor	7	36.84	5	55.56	1	33.33
3 Igual	10	52.63	3	33.33	2	66.67
4 Peor	0	0.00	0	0.00	0	0.00
5 Mucho peor	0	0.00	0	0.00	0	0.00
6 NS/NR	0	0.00	0	0.00	0	0.00
Total	19	100.00	9	100.00	3	100.00

Fuente: Elaboración propia.

Con respecto al carácter económico local: las empresas cuestionadas en este apartado, declaran que los resultados en el mercado han sido buenos y regulares, a diferencia de un reducido grupo que declaran haber obtenido resultados muy buenos y una pequeña parte considera haber obtenido resultados malos, respecto a las expectativas, es decir los según lo planificado por las empresas, establecen que han sido iguales a lo establecido.

Por lo antes mencionado, se puede decir que no ha habido un cambio en los resultados superior a lo planeado, otras empresas declaran haber obtenidos resultados mejor y mucho mejor a lo establecido, y algunas declaran haber obtenido resultados malos y muy malos con relación a los resultados obtenidos.

En consideración a los resultados respecto a otras empresas, más de la mitad que conforman este grupo declaran haber obtenido resultados iguales que la competencia, otras consideran haber obtenido resultados mejores y mucho mejor, también algunas de éstas establecen contar con una localización adecuada en el mercado, por esto es importante analizar el tamaño, ya que las empresas que integran este carácter económico son consideradas microempresas o familiares.

En cuanto al carácter económico nacional: las empresas declaran haber obtenido resultados buenos y muy buenos, se puede observar que han obtenido mejores resultados que el carácter económico anterior, respecto a las expectativas, éstas detallan resultados mejores y resultados mucho mejores, respecto a la competencia declaran haber obtenidos resultados mejores, existiendo una tendencia amplia entre otras empresas que afirman haber obtenido resultados mucho mejores o iguales, éstas con menor tiempo de prestar el servicio en el mercado, la participación ha sido más significativa a nivel nacional, en su totalidad declaran realizar compras por mayor y contar con la ubicación adecuada en el mercado.

Por último, el carácter económico internacional: las empresas integrantes de este sector, reflejan haber obtenido resultados muy buenos, según las expectativas confirman haber obtenido resultados mejores y mucho mejores, respecto a otras empresas, los datos obtenidos comprueban que el resultado ha sido igual y mejor, a diferencia de los otros sectores económicos, los resultados de las actividades realizadas por este carácter reflejan que han sido diferentes, ya que éstas son consideradas grandes por la cantidad de empleados que poseen y su capacidad económica es mayor, la participación es a nivel nacional e internacional, y cuentan con varias sucursales en todo el departamento.

4.1.4 Dinamismo sectorial

El dinamismo, también considerado como la fuerza con la que las empresas han encarado las adversidades el mercado, analizando la competencia, las actividades comerciales, la distribución y variedad de productos que ofrecen a los consumidores, logrando satisfacer las necesidades demandas por la población y la aplicación adecuada de estrategias.

De manera general, el 58.06% de la población consideran ser empresas bajo la rama

estratégica en una escala dinámica, este resultado se establece con la venta de productos demandados en el mercado por los clientes (actividades con resultados buenos), seguido con el 25.81% arrojan considerarse bajo una escala muy dinámicas (las actividades de comercialización han sido muy satisfactorias) y con 16.13% se consideran estancadas (empresas que se mantienen en el mercado pero los resultados son iguales no mejoran), siendo estos resultados declarados por las empresa de carácter económico local, esto refleja el crecimiento y la fuerza de comercialización en el mercado.

En el siguiente cuadro, se presentan los resultados de manera detallada mencionados anteriormente, por medio del carácter económico y los porcentajes que corresponden a cada elemento tomado para esta investigación.

CUADRO 14 PERCEPCIÓN DEL DINAMISMO POR LAS EMPRESAS FARMACÉUTICAS EN LA CIUDAD DE CHIQUIMULA

Clasificación	Carácter económico local		Carácter económico nacional		Carácter económico internacional	
	Total	%	Total	%	Total	%
1 Muy dinámica	5	26.32	3	33.33	0	0.00
2 Dinámica	9	47.37	6	66.67	3	100.00
3 Estancada	5	26.32	0	0.00	0	0.00
4 En retroceso	0	0.00	0	0.00	0	0.00
5 Muy en retroceso	0	0.00	0	0.00	0	0.00
6 No sabe/ No Responde	0	0.00	0	0.00	0	0.00
Total	19	100.00	9	100.00	3	100.00

Fuente: Elaboración propia.

Con respecto al carácter económico local: la mayoría de las empresas que conforman este sector, detallan desarrollarse bajo un sector dinámico (los productos que distribuyen son buscados y demandados forma normal por los consumidores en el mercado), otro grupo existiendo una tendencia amplia, éstas se consideran actuar bajo un sector en una escala considerada muy dinámico (los productos demandas por los consumidores son adquiridos constantemente), de la misma manera hay unas que expresan que es importante considerar la posición mediante una escala de manera estancado (las venta de productos es un poco más lento).

En cuanto al carácter económico nacional: más de la mitad de las empresas que integran este carácter económico, establecen considerarse bajo un sector de escala considerado dinámico y muy dinámica en el mercado, cabe recalcar que la actividad económica es a

nivel nacional, las responsabilidades y toma de decisiones respecto a los procesos, son realizados de manera formal al momento de aplicar estrategias empresariales.

Por último, el carácter económico internacional: las empresas consideran actuar bajo un sector en una escala dinámica, su procedencia es a nivel internacional, la participación en el mercado y la aplicación de estrategias empresariales es mayor, cabe mencionar que dos de tres empresas que integran esta sección son empresas comercializadoras/productoras.

4.1.5 Tipología de la empresa

Las empresas se dividen según: su tamaño, su actividad económica, según el capital que poseen, el sector económico al que sirven, el número de productos o servicios que ofrecen y a los mercados a los que atiende, por ello pueden clasificarse en cuatro ramas; micro, pequeña, mediana y grande empresa.

Para este análisis, respecto a las empresas farmacéuticas en la ciudad de Chiquimula, se tomó en consideración la división de éstas, según la capacidad en relación a la cantidad de empleados que poseen al momento de llevar a cabo los procesos comerciales.

De manera general, con el 58.06% del total de la población analizada, establecen integrar el grupo de la microempresa (en su mayoría elementos de carácter económico local, siendo éstas lideradas por un representante familiar), con 19.35% se consideran grande empresa (por su capacidad económica y participación en el mercado, utilizando personas encargadas de liderar a nivel nacional, por la capacidad que poseen éstas).

Con 16.13% sin mucho margen de diferencia, establecen permanecer al grupo de mediana empresa (aquí se pueden agrupar empresas de carácter económico local, y con una significativa participación en varios mercados departamentales), con 6.45% se consideran integrar estas el grupo de pequeñas empresas (estas pertenecen al sector económico local, con años de experiencia y permanencia en el mercado).

En el siguiente cuadro, se presentan los resultados de manera detallada mencionados anteriormente, por medio del carácter económico y los porcentajes que corresponden a cada elemento tomado para esta investigación.

CUADRO 15 TIPOLOGÍA DE LAS EMPRESAS FARMACÉUTICAS EN LA CIUDAD DE CHIQUIMULA

Clasificación		Carácter económico local		Carácter económico nacional		Carácter económico internacional	
		Total	%	Total	%	Total	%
1 Microempresa	(1 a 4 empleados)	16	84.21	2	22.22	0	0.00
2 Pequeña Empresa	(5 a 20 empleados)	2	10.53	0	0.00	0	0.00
3 Mediana Empresa	(21 a 60 empleados)	1	5.26	3	33.33	1	33.33
4 Grande Empresa	(más de 61 empleados)	0	0.00	4	44.44	2	66.67
Total		19	100.00	9	100.00	3	100.00

Fuente Elaboración propia.

Con respecto al carácter económico local: la mayoría de empresas en este sector, forman parte de la clasificación microempresa, una característica de esta sección es que cuentan con un reducido número de empleados y un número alto de éstas, son consideradas empresas familiares, la administración es llevada a cabo por algún miembro de la familia existiendo una tendencia amplia en los resultados, otras empresas declaran formar parte de la clasificación pequeña empresa, en esta clasificación la existencia de empleados es más notorio, los capitales manejados son mayores, de igual forma la administración de éstas es llevada por sus propietarios.

En cuanto al carácter económico nacional: a diferencia del carácter anterior, son más grandes en su capacidad económica, se puede observar la existencia de empresas que conforman el grupo entre medianas y grandes, y un reducido número se consideran integrantes del grupo de microempresa, la participación de éstas es a nivel nacional y en su mayoría cuentan con sucursales distribuidas en varios departamentos de Guatemala.

Por último, carácter económico internacional: las empresas se encuentran en la clasificación entre medianas y grandes, por la capacidad económica y la participación en el mercado es a nivel nacional, por ello las actividades comerciales realizadas en este sector son mayores a diferencia de los sectores descritos anteriormente, éstas cuentan con la participación también a nivel internacional.

4.1.6 Proceso de toma de decisiones

Es un proceso en el cual las personas encargadas de tomar las decisiones, evalúan las situaciones que se presentan en la organización o en el ambiente externo, problemas que puedan afectar las actividades comerciales, las empresas deben de buscar las mejores alternativas de solución.

a) Características de los tomadores de decisiones

En este apartado de la investigación, para entender de mejor manera las características de los tomadores de decisiones en el mercado de la ciudad de Chiquimula, se llevó a cabo el análisis de las siguientes variables: el cargo de las de los tomadores de decisiones, la edad y nivel académico, datos obtenidos a través de la población total cuestionada.

i. Cargo de los tomadores de decisiones

Según los resultados obtenidos, se establece lo siguiente: con el 80.64% las empresas indican que las decisiones estrategias son tomadas por los propietarios, con 9.68% por encargados/administradores, con 6.45% alta gerencia, por último con 3.23% significativo para cada clasificación, por gerente general y otros (juntas directivas).

En el siguiente cuadro, se presentan los resultados de manera detallada mencionados anteriormente, correspondientes al cargo de los tomadores de decisiones, por medio del carácter económico y los porcentajes que corresponden a cada elemento tomado para esta investigación.

CUADRO 16 CARGO DE LOS TOMADORES DE DECISIONES DE LAS EMPRESAS FARMACÉUTICAS EN LA CIUDAD DE CHIQUIMULA

Clasificación	Carácter económico local		Carácter económico nacional		Carácter económico internacional	
	Total	%	Total	%	Total	%
1 Alta gerencia	0	0.00	0	0.00	2	66.67
2 Propietario	16	84.21	9	100.00	0	0.00
3 Gerente Regional	0	0.00	0	0.00	0	0.00
4 Encargado/Administrador	3	15.79	0	0.00	0	0.00
5 Otros.	0	0.00	0	0.00	1	33.33
Total	19	100.00	9	100.00	3	100.00

Fuente: Elaboración propia.

Con respecto al carácter económico local: la mayoría de empresas en este sector, según los resultados obtenidos establecen que las decisiones son tomadas por los propietarios (la mayoría de éstas empresas son consideradas empresas familiares), otras declaran que el proceso es llevado a cabo por los administradores o encargados, cabe mencionar el capital constituyente en este grupo es de personas originarias de la ciudad de Chiquimula.

En cuanto al carácter económico nacional: en su totalidad, las empresas en este sector

establecen que las decisiones estratégicas son tomadas por los propietarios, siendo éstas compartidas entre administradores y gerentes convirtiéndose en portavoz, por ende recae en ellos la responsabilidad de hacer que éstas se lleven a cabo y se cumplan con lo establecido.

Por último, el carácter económico internacional: en su mayoría, en este apartado dos de tres partes indican que las decisiones estrategias tomadas por las empresas ubicadas en este sector, esta acción es realizada por la alta gerencia y la tercera parte de éstas son tomadas por otros (juntas directivas).

ii. Edad de los tomadores de decisiones

Con un 29.03% las personas cuestionadas indican que el rango de edades de los tomadores de decisiones es de 30 a 39 años, con 29.03% entre 40 a 49 años, con 25.81% entre 50 a 59 años, con 9.68% edades de 60 años y más y con 6.45% entre varias edades, la tendencia entre la diferencia de edades entre la edad mínima y la edad máxima no es significativa ya que la distribución es clara.

En el siguiente cuadro, se presentan los resultados de manera detallada mencionados anteriormente, sobre las edades de los tomadores de decisiones, agrupados por medio del carácter económico y los porcentajes que corresponden a cada elemento tomado para esta investigación.

CUADRO 17 RANGO DE EDAD DE LOS TOMADORES DE DECISIONES DE LAS EMPRESAS FARMACÉUTICAS EN LA CIUDAD DE CHIQUIMULA

Clasificación	Carácter económico local		Carácter económico nacional		Carácter económico internacional	
	Total	%	Total	%	Total	%
1 Menos de 30 años	0	0.00	0	0.00	0	0.00
2 30-39 años	6	31.58	2	22.22	1	33.33
3 40-49 años	6	31.58	2	22.22	1	33.33
4 50-59 años	5	26.32	3	33.33	0	0.00
5 60 años y más	1	5.26	2	22.22	0	0.00
6 Varias edades	1	5.26	0	0.00	1	33.33
Total	19	100.00	9	100.00	3	100.00

Fuente: Elaboración propia.

Con respecto al carácter económico local: según los resultados obtenidos, se puede observar que en este sector el rango de edades declaradas por las personas cuestionadas, no existe una tendencia entre uno y otro rango, en su mayoría se puede decir que las

edades más frecuentes de las personas que participan en este proceso se centran entre treinta a treinta y nueve / cuarenta a cuarenta y nueve años, una pequeña participación de personas arriba de sesenta otros grupos con diferentes edades, es de resaltar que la participación de personas jóvenes entre edades menos de treinta años es nula.

En cuanto al carácter económico nacional: de igual manera que en el sector anterior, no existe una diferencia marcada entre los rangos de edades establecidos en este apartado, cabe recalcar que en este sector se nota que las edades de los tomadores de decisiones están de maneras dispersas, pero el rango más alto se centra en las edades entre cincuenta a cincuenta y nueve años.

Por último, el carácter económico internacional: en este sector, se nota a diferencia de los sectores antes mencionados, no existe la participación de personas mayores de sesenta años, la tendencia se marca entre treinta a treinta y nueve / cuarenta a cuarenta y nueve años, siendo estas las personas más jóvenes en edades para la toma de decisiones.

iii. Nivel académico de los tomadores de decisiones

De manera general, el nivel académico de los tomadores de decisiones se establece de la siguiente manera: con el 45.16% de la población total afirman poseer estudios o un título a nivel universitario, con un 41.94% un nivel académico diversificado y con el 6.45% nivel básico y de igual manera con el mismo porcentaje un nivel, primaria.

Se puede observar según los resultados obtenidos, mediante la colaboración de las personas encuestadas, que la mayoría son profesionales, aquí gran parte de la población cuenta con estudios superiores, no existiendo diferencias entre los niveles académicos más altos en este apartado, también un reducido sector tiene estudios a nivel básico y primaria.

En el siguiente cuadro, se presentan los resultados de manera detallada mencionados anteriormente, relacionado al nivel académico de las personas encargadas de llevar a cabo el proceso de decisiones, por medio del carácter económico y los porcentajes que corresponden a cada elemento correspondiente a la población total tomada para esta investigación.

CUADRO 18 NIVEL ACADÉMICO DE LOS TOMADORES DE DECISIONES DE LAS EMPRESAS FARMACÉUTICAS EN LA CIUDAD DE CHIQUIMULA

Clasificación	Carácter económico local		Carácter económico nacional		Carácter económico internacional	
	Total	%	Total	%	Total	%
1 Primaria	2	10.53	0	0.00	0	0.00
2 Básico	2	10.53	0	0.00	0	0.00
3 Diversificado	9	47.37	3	33.33	1	33.33
4 Universidad	6	31.58	6	66.67	2	66.67
Total	19	100.00	9	100.00	3	100.00

Fuente: Elaboración propia.

Con respecto al carácter económico local: la mayoría declara haber asistido o tener un título a nivel diversificado, seguido por un nivel universitario declarado por varias personas las cuales asisten o ya cuentan con una carrera profesional universitaria, también estos resultados reflejan la existencia de personas que aceptan contar con un nivel académico a nivel básico y primario, estas empresas son dirigidas por sus propietarios, un sector que según estas características reflejan que son personas preparadas y que han buscado los medios para informarse adquiriendo conocimientos sobre el mercado farmacéutico y los procesos adecuados de comercialización.

En cuanto al carácter económico nacional: a diferencia del carácter económico anterior, el máximo nivel académico expresado por las personas cuestionadas es el nivel académico universitario, un grupo menor declara contar con un nivel diversificado, se puede decir que son empresas estables, donde la edad de los tomadores de decisiones en este sector se encuentra distribuido, no existiendo una diferencia elevada entre edades, en su totalidad las decisiones son tomadas por los propietarios y transmitidas de forma jerárquica a través de administradores o gerentes al resto de la organización.

Por último, el carácter económico internacional: las personas cuestionadas en este sector, dos de tres partes de empresas que conforman este apartado, detallan contar un nivel académico universitario y una tercera parte con un nivel académico diversificado, siendo estas consideradas grandes por su capacidad económica, cuentan con un mayor número de empleados, dos de tres partes que integran este sector declaran que las decisiones son tomadas por los propietarios y una tercera parte por medio de juntas directivas.

b) Estilo de toma de decisiones

Se considera la forma que las personas encargadas de la administración de las empresas

en conjunto con toda la organización, participan y se involucran en este proceso, donde las decisiones pueden ser tomadas de manera individual, dual o de manera grupal, por ello en este apartado también se indaga: el grado de independencia por de las empresas en la toma de decisiones, la existencia y colaboración de asesores externos en los procesos de comercialización en el mercado.

i. Participantes en la toma de decisiones

De manera general, con un 38.71% siendo el porcentaje mayor, se establece que las decisiones dentro de las empresas farmacéuticas son tomadas únicamente por una sola persona (en su mayoría decisiones tomadas por los propietarios), de igual forma con el mismo porcentaje 38.71% declaran que las decisiones son tomadas por dos personas (entre esposos, o parentescos familiares) y con un 22.58% detallan la participación de tres o más personas en este proceso.

En el siguiente cuadro, se presentan los resultados de manera detallada mencionados anteriormente, relacionado al número de personas que participan en el proceso de toma de decisiones, por medio del carácter económico y los porcentajes que corresponden a cada elemento tomado para esta investigación.

CUADRO 19 NÚMERO DE PARTICIPANTES EN LA TOMA DE DECISIONES DE LAS EMPRESAS FARMACÉUTICAS EN LA CIUDAD DE CHIQUIMULA

Clasificación	Carácter económico local		Carácter económico nacional		Carácter económico internacional	
	Total	%	Total	%	Total	%
1 Una persona	7	36.84	4	44.44	1	33.33
2 Dos personas	10	52.63	2	22.22	0	0.00
3 Tres o más personas	2	10.53	3	33.33	2	66.67
4 NS/NR	0	0.00	0	0.00	0	0.00
Total	19	100.00	9	100.00	3	100.00

Fuente: Elaboración propia.

Con respecto al carácter económico local: el número de personas que llevan a cabo este proceso dentro de las empresas, con un porcentaje mayor declaran que en la toma de decisiones frecuentemente participan dos, seguido de algunas de éstas donde únicamente el proceso de toma es realizado por una persona y en un reducido grupo detallan que es llevado a cabo por tres o más, cabe mencionar que este sector la mayoría están administradas por propietarios y son constituidas como microempresas o administradas de manera familiar.

En cuanto al carácter económico nacional: los resultados a diferencia del sector anterior, se puede notar que la mayoría, respecto al proceso de toma de decisiones, éste es realizado por una sola persona (las decisiones son transmitidas a través de gerentes o encargas entre toda la empresa, es decir niveles jerárquicos) y el un reducido grupo donde es llevado por dos, tres o más, esto refleja que la participación en la toma de decisiones es muy variante depende el tamaño y capital con el que se encuentra constituida la empresa.

Por último, el carácter económico internacional: a diferencia de los dos sectores descritos anteriormente, con 66.67% declaran que en el proceso de la toma de decisiones participan tres o más personas, y con 33.33% es tomada por una sola persona, cabe mencionar en los tres sectores en su mayoría las decisiones son tomadas por los propietarios de éstas y transmitidas si existe un nivel jerárquico dentro de cada empresa.

ii. Grado de independencia en la toma de decisiones

De manera general, con un 87.10% declaran ser empresas independientes (empresas que no dependen de nadie para llevar a cabo la toma de decisiones estratégicas y la aplicación de éstas), con 9.68% empresas filiales de empresas extranjeras (empresas descendientes de una empresa central formando un grupo de franquicias) y con 3.23% empresas de grupos económicos (empresas que no solo poseen una sola sino que varias).

En el siguiente cuadro, se presentan los resultados de manera detallada mencionados anteriormente, tomando en cuenta el grado de independencia por parte de las empresas al momento de llevar a cabo el proceso de toma de decisiones, por medio del carácter económico y los porcentajes que corresponden a cada elemento tomado para esta investigación.

CUADRO 20 GRADO DE INDEPENDENCIA DE LAS EMPRESAS FARMACÉUTICAS EN LA CIUDAD DE CHIQUIMULA

Clasificación	Carácter económico local		Carácter económico nacional		Carácter económico internacional	
	Total	%	Total	%	Total	%
1 Empresas de grupos económicos	0	0.00	1	11.11	0	0.00
2 Empresas filiales de empresas extranjeras	0	0.00	0	0.00	3	100.00
3 Empresas independientes	19	100.00	8	88.89	0	0.00
Total	19	100.00	9	100.00	3	100.00

Fuente: Elaboración propia.

Con respecto al carácter económico local: según los resultados obtenidos en este sector,

en su totalidad por medio de los elementos cuestionados, las empresas declaran ser independientes, es decir que no dependen de ninguna otra, para la realización de actividades comerciales o toma de decisiones en el mercado (como se mencionó en cuadros anteriores, en gran mayoría, las integrantes del carácter económico local son administradas por sus propietarios y son ellos quienes deciden que hacer respecto al proceso de comercialización en el mercado).

En cuanto al carácter económico nacional: en este sector, la mayoría afirman ser empresas independientes, otras declaran formar parte de grupos económicos (es decir que las personas que tienen a cargo el proceso de la toma de decisiones, también son propietarios de otras empresas que también cuentan con presencia en el mercado, en este caso posiblemente un laboratorio farmacéutico).

Por último, el carácter económico internacional: la mayoría de empresas, confirman formar parte de empresas filiales a empresas extranjeras, por ser procedentes de otros países (como se mencionó anteriormente, adquieren los derechos y licencias para ejercer en este caso en Guatemala).

iii. Asesores externos

La asesoría para las empresas se concibe como: un proceso en el cual se recurre para prestar algún servicio necesario para el buen funcionamiento de la organización, a través de un diagnóstico o elaboración de planes, por medio de la autopercepción percibida por las personas a cargo de las empresas tomadas para esta investigación.

De manera general, declaran contar con el servicio de asesores externos con el 41.33% siendo el mayor porcentaje obtenido como resultado, en su mayoría consideran contar con el servicio de contador/auditor, existiendo una diferencia entre los demás elementos tomadas para este análisis, y el 58.67% dividido en el resto de elementos.

En el siguiente cuadro, se presentan los resultados de manera detallada mencionados anteriormente, relacionado con la existencia de asesores externos y la intervención de estos para la empresa, por medio del carácter económico y los porcentajes que corresponden cada elemento tomado para esta investigación.

CUADRO 21 EXISTENCIA DE ASESORES EXTERNOS EN LAS EMPRESAS FARMACÉUTICAS DE LA CIUDAD DE CHIQUIMULA

Clasificación	Carácter económico local		Carácter económico nacional		Carácter económico internacional	
	Existencia		Existencia		Existencia	
	Total	%	Total	%	Total	%
1 Contador/Auditor	19	79.17	9	23.08	3	25.00
2 Técnico laboratorista	0	0.00	1	2.56	1	8.33
3 Investigador Mercado/Publicidad	1	4.17	5	12.82	1	8.33
4 Asesor planeamiento estratégico	0	0.00	3	7.69	0	0.00
5 Asesor en capacitación	0	0.00	4	10.26	1	8.33
6 Médicos	3	12.50	4	10.26	2	16.67
7 Asesor en informática	1	4.17	6	15.38	2	16.67
8 Asesor en diseño	0	0.00	7	17.95	2	16.67
Total	24	100.00	39	100.00	12	100.00

Fuente: Elaboración propia.

Con respecto al carácter económico local: la mayoría de empresas que conforman este sector, afirman contar con el apoyo de manera externa de contadores/ auditores, otras declaran contar con el apoyo de médicos (para realizar jornadas como parte de la mezcla promocional, estrategias de mercado), así como de profesionales en publicidad y asesores en procesos tecnológicos, por ser consideradas microempresas por el tamaño de capital y el reducido número de personal, las actividades comerciales no requieren un gasto significativo en las diferentes áreas mencionados en este cuadro.

En cuanto al carácter económico nacional: a diferencia del sector anterior, éste refleja que requieren de la aplicación de varios elementos, es por ello que el apoyo de asesores externos es mayor, considerando siempre el tamaño de éstas y la participación en el mercado es mayor a diferencia del sector anterior, por contar con prescencia en casi todos los departamentos de Guatemala.

De igual forma, declaran que en su totalidad requieren servicios de contadores y auditores como también asesores de informática (tecnología) y asesores de diseño, especialistas en publicidad, asesores de capacitación especialmente proceso digerido los empleados, también algunas de éstas recurren al apoyo de asesores de planes estratégicos (personas encargadas del diagnóstico empresarial, y la realización de todo tipo de plan estratégico dentro de la empresa) y de técnico laboratorista (personas encargadas de la elaboración de fármacos).

Por último, el carácter económico internacional: a pesar de que las empresas de este sector cuentan con departamentos de asesores propios, algunas declaran que recurren al apoyo de profesionales externos como contadores/auditores considerado como elemento

principal, también hacen uso de varios asesores por la capacidad que poseen y la participación en el mercado es a nivel nacional e internacional tales como: en capacitación, el apoyo de médicos, en informática, técnicos laboratoristas y en planeación estratégica, en quienes recae el mayor apoyo para la realización de las actividades comerciales, también es de considerar la capacidad que éstas poseen.

A través de los resultados obtenidos, se puede observar que las empresas que más hacen uso profesional de asesores externos, es el carácter nacional, seguidos por las empresas que conforman el carácter local y por último los integrantes del carácter internacional, tomando en cuenta la representación porcentual, correspondiente por la cantidad de elementos agrupados en cada sector económico.

4.1.7 Planeación de la empresa

Es aquí donde se plasman todas las actividades a realizar en un determinado tiempo y las acciones a tomar por parte de las empresas ante cualquier problema, la aplicación de estrategias en el mercado, y la forma de accionar ante cualquier situación. Este proceso también sirve de guía para éstas, ya que por medio de éste, se conoce el estado actual de la organización, en donde está y hasta donde desea llegar, la preparación de objetivos de planes, donde se especifica la asignación de recursos, cronogramas de actividades, procesos a seguir, entre otros.

De manera general, con un 41.94% establecen realizar una planificación mensual, seguidamente con un 38.71% dentro de un rango de tres a cinco meses, un 6.45% de una a tres semanas y con el 5.26% detallan realizar planes de manera semestral (seis meses) y con el mismo porcentaje de siete a once meses y con un 3.23% a un año, sin embargo las empresas de carácter económico local en su mayoría, no llevan a cabo el proceso de planeación formal, es decir que las actividades las van ejecutando y buscando soluciones a situaciones en el mercado.

En el siguiente cuadro, se presentan los resultados de manera detallada mencionados anteriormente, respeto al tiempo con el que las empresas llevan a cabo la planificación formal, por medio del carácter económico y los porcentajes que corresponden a cada elemento tomado para esta investigación.

CUADRO 22 TIEMPO CON EL QUE LAS EMPRESAS EN LA CIUDAD DE CHIQUIMULA LLEVAN A CABO EL PROCESO DE PLANEACIÓN FORMAL

Clasificación	Carácter económico local		Carácter económico nacional		Carácter económico internacional	
	Total	%	Total	%	Total	%
1 1 a 3 semanas	3	15.79	0	0.00	0	0.00
2 1 mes	8	42.11	5	55.56	0	0.00
3 2 a 5 meses	6	31.58	3	33.33	3	100.00
4 6 meses	1	5.26	1	11.11	0	0.00
5 7 a 11 meses	1	5.26	0	0.00	0	0.00
6 1 año	0	0.00	0	0.00	0	0.00
Total	19	100.00	9	100.00	3	100.00

Fuente: Elaboración propia.

Con respecto al carácter económico local: se puede observar que las empresa que integran este sector, no realizan la planificación de manera formal, las actividades comerciales o las situaciones presentadas en el mercado, se van ejecutando, analizando y solucionando con forme se presenten dichas oportunidades o situaciones en los procesos comerciales ejecutados en el mercado.

En cuanto al carácter económico nacional: a diferencia del sector anterior, la mayoría de empresas afirman realizar planes de forma mensual, otro grupo de manera trimestral, considerado un lapso prudente para llevar a cabo el análisis de las actividades realizadas por la empresa y un reducido grupo realizan planes estratégicos de manera semestral.

Por último, el carácter económico internacional: en su totalidad, las empresas que integran este sector, afirman llevar a cabo una planificación formal entre dos y cinco meses, cabe mencionar que por lo regular los planes los realizan de manera trimestral, sin embargo éstas cuentan con la capacidad de resolver cualquier situación presentada en el mercado de forma rápida, por contar con procesos innovadores para llevar a cabo la el proceso de comercialización en el mercado.

4.1.8 Decisiones estratégicas

Las decisiones estratégicas se encuentran a cargo de los propietarios o encargados de la administración de las empresas en general, buscando identificar elementos relevantes o procesos de mejora continua, para innovar, diseñar y aplicar estrategias empresariales, es por ello que para este apartado de la investigación se analizaron los siguientes factores: a) factores de desvío de la programación y b) los elementos relevantes para la aplicación de estrategias futuras.

a) Factores de desvío

Los factores de desvío, son elementos considerados por las empresas, los cuales pueden que en algún momento dentro del mercado, suelen presentar una serie de obstáculos y a la vez verse interrumpidas las actividades programadas y establecidas para ser ejecutadas por la organización, respecto al proceso de comercialización, el cual puede repercutir y verse afectadas las ventas para éstas. De manera general, con el 44.44% declaran que la estabilidad social, es el factor de desvío más relevante para las empresas cuestionadas (cuando la economía de las personas no es buena, las personas buscan opciones más cómodas entre productos, genéricos a un precio menor).

Con el mismo porcentaje 44.44% las exigencias de los consumidores (como se mencionada anteriormente, muchas veces éstos llegan a las farmacias a buscar un medicamento recetado por un médico, es aquí donde intervienen los visitantes médicos representantes de laboratorios fabricantes de fármacos, al no contar la empresa con ese medicamento, dejan ir a un cliente potencial es por eso que esto puede hacer que los productos se estanquen y no se logre una rotación de los mismos) y con 11.11% consideran la apertura económica (es decir nuevas empresas farmacéuticas).

En el siguiente cuadro, se presentan los resultados de manera detallada mencionados anteriormente, analizando los factores que pueden ser considerados elementos de desvío en las actividades planificadas por parte de las empresas, por medio del carácter económico y los porcentajes que corresponden a cada elemento tomado para esta investigación.

CUADRO 23 CONSIDERACIÓN DE FACTORES DE DESVÍO EN LAS ACTIVIDADES PLANEADAS POR LAS EMPRESAS FARMACÉUTICAS EN LA CIUDAD DE CHIQUIMULA

Clasificación	Carácter económico local		Carácter económico nacional		Carácter económico internacional	
	Total	%	Total	%	Total	%
1 Apertura económica	5	13.51	1	8.33	0	0.00
2 Estabilidad social	16	43.24	5	41.67	3	60.00
3 Ciclo de vida del producto	0	0.00	0	0	0	0.00
4 Dependencia de proveedores	0	0.00	0	0	0	0.00
5 Financiamiento	0	0.00	0	0.00	0	0.00
6 Exigencia de consumidores	16	43.24	6	50.00	2	40.00
7 Distribución	0	0.00	0	0.00	0	0.00
8 Información farmacéutica	0	0.00	0	0.00	0	0.00
9 Tecnología	0	0.00	0	0.00	0	0.00
Total	37	100.00	12	100.00	5	100.00

Fuente: Elaboración propia.

Con respecto al carácter económico local: la estabilidad social, es considerado como el mayor factor de un posible desvío en la programación establecida, también se considera la exigencia de los consumidores (es por ello que las empresas deben de mantener productos innovadores para ofrecer en el mercado, satisfaciendo la necesidad de los demandantes) y por último, la apertura económica también debe ser analizada (nuevas empresas en el mercado local).

En cuanto al carácter económico nacional: las empresas que conforman este sector, consideran que las exigencias de consumidores como el factor más relevante que puede ser un elemento clave en el desvío de la programación establecida por éstas, la estabilidad social y apertura económica (nuevas empresas), también éstas son tomados en consideración este grupo.

Por último, el carácter económico internacional: en este sector, las empresas cuestionadas declaran que la estabilidad social pudiera ser el factor más relevante a considerarse, ya que afectaría en la disminución de las ventas y de igual forma otro factor importante es la exigencia de los consumidores.

b) Elementos relevantes para una estrategia futura

Elementos a considerar para la aplicación de estrategias empresariales a futuro en el mercado, considerando el ambiente competitivo en el que se desarrollan, lo cual a través de considerar éstos y la realización adecuada en la selección para la aplicación de estrategias a futuro, puede que la empresa mejore sus posicionamiento y a los resultados. Con un 28.74% se considera el financiamiento como elemento para una estrategia futura, con un 26.44% la exigencia de los consumidores (ofrecer lo que realmente ellos buscan) y con 24.14% la apertura económica (es decir la apertura de nuevas empresas en el mercado y a su vez considerar esto como un competidor más), con 11.49% la tecnología, por último con 9.19 la información farmacéutica.

En el siguiente cuadro, se presentan los resultados de manera detallada mencionados anteriormente, analizando los elementos considerados más relevantes por los tomadores de decisiones para una estrategia futura, por medio del carácter económico y los porcentajes que corresponden a cada elemento tomado para esta investigación.

CUADRO 24 ELEMENTOS RELEVANTES A CONSIDERAR POR LAS EMPRESAS FARMACÉUTICAS EN LA CIUDAD DE CHIQUIMULA PARA LA APLICACIÓN DE UNA ESTRATEGIA FUTURA

Clasificación	Carácter económico local		Carácter económico nacional		Carácter económico internacional	
	Total	%	Total	%	Total	%
1 Apertura económica	13	22.03	5	22.73	3	50.00
2 Estabilidad social	0	0.00	0	0	1	16.67
3 Ciclo de vida del producto	0	0.00	0	0	0	0.00
4 Dependencia de proveedores	0	0.00	0	0	0	0.00
5 Financiamiento	19	32.20	6	27.27	0	0.00
6 Exigencia de consumidores	12	20.34	9	40.91	2	33.33
7 Distribución	0	0.00	0	0.00	0	0.00
8 Información farmacéutica	7	11.86	0	0.00	0	0.00
9 Tecnología	8	13.56	2	9.09	0	0.00
Total	59	100.00	22	100.00	6	100.00

Fuente: Elaboración propia.

Con respecto al carácter económico local: las empresas en este apartado, consideran el financiamiento como el elemento más relevante y determinante para la aplicación de una estrategia futura, también la exigencia de los consumidores y aspectos tecnológicos de igual manera la apertura de nuevas empresas en el mercado farmacéutico.

En cuanto al carácter económico nacional: a diferencia del sector anterior, las empresas consideran la exigencia de los consumidores como el elemento más relevante a considerar y de la misma manera el financiamiento, cabe mencionar que éstas cuentan con sucursales a nivel nacional y son consideradas por su tamaño como empresas medianas y grandes, a diferencia del sector anterior, estos poseen inversiones mayores y la participación es a nivel nacional.

Por último, el carácter económico internacional: caso contrario con los resultados obtenidos anteriormente, para este apartado las empresas consideran que el elemento más relevante para éstas a considerar mediante la apertura de nuevos competidores es: la exigencia de los consumidores y la estabilidad social, es de resaltar que la participación por parte de éstas es a nivel nacional e internacional.

4.2 Análisis del ambiente competitivo de las empresas farmacéuticas de la ciudad de Chiquimula

Según Michael Porter, las fuerzas competitivas a las que se encuentra sometida una empresa, determina la fuerza de competencia en el mercado, estas fuerzas se clasifican en

cinco tipos: la amenaza de productos sustitutos, competidores potenciales, poder de negociación de los compradores el poder de negociación proveedores y la rivalidad entre competidores, elementos tomados como referencia para esta investigación.

Para esta sección, se tomó como elementos de análisis tres fuerzas competitivas de la tipología sobre estrategias genéricas expuestas por Michael Porter, cuestionando a la población en general sobre: a) estrategias competitivas; b) estrategias de mercado y c) estrategias asociativas. Para la creación y aplicación de una estrategia futura en el mercado, se tiene que llevar a cabo el estudio del dinamismo empresarial y todos los cambios que se puedan dar en el ambiente competitivo, la innovación en los productos, procesos tecnológicos, diferenciación de productos, las relaciones interpersonales y en la mezcla promocional para hacer de estas empresas algo más interesante y llamativo para todo el mercado farmacéutico en general.

4.2.1 Amenaza de productos sustitutos

La existencia de productos sustitutos en el mercado es notorio, cada día las personas se inclinan hacia la búsqueda de medicina natural u otros medicamentos que proporcionen las mismas propiedades que los fármacos distribuidos, es de considerar que esta acción está dando la oportunidad de incurrir a nuevas oportunidades, obteniendo como resultado una nueva generación de empresas farmacéuticas dedicadas a la venta de productos medicinales 100% de origen natural.

De manera general, con un 100% respecto a la población cuestionada, reconocen la existencia de productos sustitutos en el mercado y varias empresas declaran contar con este tipo de medicamentos para la comercialización, lo cual no es una amenaza sino más bien representa una oportunidad de negocio. Con un 70.97% reconocen que la procedencia de éstos, es de origen nacional y extranjero, con un 29.03% establecen tener conocimientos de que son de procedencia únicamente nacional.

De igual manera, con un 90.32% las empresas consideran que la fuerza de los productos sustitutos en el mercado se encuentran ubicados en un sector bajo una escala considerado dinámico, es decir que cuentan con la aceptación de las personas, se sienten con la seguridad de adquirir estos productos que de igual manera son seguros y están autorizados

para la distribución. Por otra parte con un 83.87% con el mayor porcentaje, éstas establecen obtener resultados económicos buenos, a raíz de la comercialización de este tipo de fármaco o producto en el mercado.

En el siguiente cuadro, se presentan los resultados de manera detallada mencionados anteriormente, analizando el sector correspondiente a los productos sustitutos en el mercado, por medio del carácter económico y los porcentajes que corresponden a cada elemento tomado para esta investigación.

CUADRO 25 AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS CONSIDERADO POR LAS EMPRESAS FARMACÉUTICAS EN LA CIUDAD DE CHIQUIMULA

Sector	Carácter económico local		Carácter económico nacional		Carácter económico internacional	
	Total	%	Total	%	Total	%
1 Dinámica	16	84.21	9	100.00	3	100.00
2 Estancada	3	15.79	0	0.00	0	0.00
3 En retroceso	0	0.00	0	0.00	0	0.00
4 NS/NR	0	0.00	0	0.00	0	0.00
Total	19	100.00	9	100.00	3	100.00
Resultado económico						
1 Muy bueno	2	10.53	0	0.00	0	0.00
2 Bueno	14	73.68	9	100.00	3	100.00
3 Regular	3	15.79	0	0.00	0	0.00
4 malo	0	0.00	0	0.00	0	0.00
5 Muy malo	0	0.00	0	0.00	0	0.00
Total	19	100.00	9	100.00	3	100.00

Fuente: Elaboración propia.

Con respecto al carácter económico local: las empresas establecen que la fuerza de éstos productos de carácter sustituto (medicina natural) se encuentran en un sector dinámico, es decir la aceptación, gustos y preferencia hacia éstos por parte de los consumidores es aceptable, logrando que las empresas obtengan resultados económicos buenos a través de su distribución de éstos.

En cuanto al carácter económico nacional: de la misma manera que el sector anterior, en su totalidad las empresas cuestionadas, afirman la existencia de productos sustitutos en el mercado y la distribución ha sido considerada de forma dinámica, a la vez establecen que los resultados obtenidos han sido buenos.

Por último, el carácter económico internacional: las empresas de este sector, al igual que los sectores anteriores, respecto a la distribución de productos sustitutos en el mercado se encuentran en un sector dinámico, y los resultados en su totalidad han sido buenos para todas las empresas que conforman este grupo.

4.2.2 Amenaza de nuevos entrantes

El incremento de las empresas farmacéuticas en la ciudad de Chiquimula ha ido en aumento, ya que en los últimos cinco años han incrementado la presencia en el mercado, siendo estas en su mayoría empresas de inversionistas de carácter económico locales. Con un 100% de las empresas consideran la apertura de nuevas farmacias en un tiempo estipulado no mayor a tres años, donde las empresas ya deben de reconocer los obstáculos, es decir las barreras de entrada que todo competidor debe de superar para poder ingresar, la llegada de nuevos competidores es importante porque las oportunidades crecen y éstas cada vez se encuentran más cerca de los clientes, a su vez permite crear un ambiente de competencia, lo que hace que las ya existentes busquen la forma de mantener la posición actual en el mercado, realizando mejoras en el servicio a través de la agresividad y competitividad, en todos los procesos comerciales.

De manera general, con el 20.13% el capital es considerado como la mayor barrera que los nuevos competidores deben de tomar en cuenta para poder ingresar al mercado, con el mismo porcentaje se establecen: el conocimiento (tener conocimiento sobre productos farmacéuticos), las patentes (permiso que deben de tener las empresas para llevar a cabo el proceso de comercialización en el mercado), las instalaciones (contar con locales adecuados para la apertura), con 12.34% los canales de comercialización (el proceso de hacer llegar los productos has el consumidor), con 3.90% la economía a escala (considerado para este estudio como la compra de mercaderías por mayor) y por último con 3.24 % la integración vertical (comunicación con las empresas ya existentes).

Siendo un tema difícil de evaluar, por la autopercepción que posee cada empresa analizada, el comercio en la ciudad de Chiquimula es muy fluido y considerado un punto bueno para la inversión, es por ello que se espera por parte de las farmacia ya existentes, la apertura de nuevos competidores en el mercado, es decir el incremento de la competencia en el sector farmacéutico.

En el siguiente cuadro, se presentan los resultados de manera detallada mencionados anteriormente, sobre las barreras de entrada que deben afrontar las nuevas empresas que deseen entrar al mercado, por medio del carácter económico y los porcentajes que corresponden a cada elemento tomado para esta investigación.

CUADRO 26 BARRERAS DE ENTRADA QUE LAS EMPRESAS FARMACÉUCITAS DEBEN DE CONSIDERAR AL MOMENTO DE INGRESAR AL MERCADO DE LA CIUDAD DE CHIQUIMULA

Clasificación	Carácter económico local		Carácter económico nacional		Carácter económico internacional	
	Total	%	Total	%	Total	%
1 Economía a escala	6	6.52	0	0.00	0	0.00
2 Conocimientos	19	20.65	9	19.15	3	20.00
3 Capital	19	20.65	9	19.15	3	20.00
4 Patentes	19	20.65	9	19.15	3	20.00
5 Instalaciones	19	20.65	9	19.15	3	20.00
6 Canales de Comercialización	8	8.70	8	17.02	3	20.00
7 Integración Vertical	2	2.17	3	6.38	0	0.00
Total	92	100.00	47	100.00	15	100.00

Fuente: Elaboración propia.

Con respecto al carácter económico local: las empresas que integran este grupo, consideran la importancia de comprar productos en mayor cantidad (economía a escala), también tomar en cuenta el capital (recursos necesarios para la apertura de la empresa), las patentes (contar con la autorización de apertura en el mercado local), el conocimiento (temas relacionados con el mercado farmacéutico) y las instalaciones (búsqueda de espacios adecuados dentro del mercado para la comercialización de productos farmacéuticos).

En cuanto al carácter económico nacional: en este sector, se puede observar que existe una tendencia con forme al sector anterior, la participación de éstas es a nivel nacional y consideran que todos los elementos se deben de considerar, ya que también tuvieron que afrontar las empresas existentes en su momento para llegar a la posición con la que cuentan ahora.

De la misma manera, las empresas que conforman este apartado consideran que las barreras a superar por los nuevos competidores son: el conocimiento, el capital, la patente y las instalaciones, para este grupo son considerados los elementos más relevantes a considerar por parte de los nuevos competidores.

Por último, el carácter económico internacional: de la misma forma que los anteriores sectores, como barreras de entrada a considerar por los nuevos competidores son: el conocimiento, el capital, las patentes y las instalaciones, resaltando el tamaño de las empresas y la procedencia, lo cual tienen que considerar varios aspectos al ingresar a un mercado diferente en este caso en mercados internacionales.

4.2.3 Carácter de la competencia en el sector

Todo esto conlleva a la comercialización de productos en el mercado y el estilo de competencia al momento de aplicar esta práctica, las empresas han optado a diversas modalidades de competencia en cada sector, en este apartado se consideraron los siguientes elementos: precio, servicio, innovación contratos y posicionamiento publicitario.

De manera general, con un 31% en el sector farmacéutico declaran que el precio es el estilo de competencia que predomina en el mercado, igualando con el mismo porcentaje con 31% el servicio, con 20% considerando el posicionamiento publicitario y por último con 18% la innovación, describiendo un ambiente donde no existe mucha diferencia entre los estilos de competencia contemplados por las empresas.

En el siguiente cuadro, se presentan los resultados de manera detallada mencionados anteriormente, analizando el sector correspondiente, con respecto al estilo de competencia por medio del carácter económico y los porcentajes que corresponden a cada elemento tomado para esta investigación.

CUADRO 27 ESTILO DE COMPETENCIA CONSIDERADO POR LAS EMPRESAS FARMACÉUTICAS EN LA CIUDAD DE CHIQUIMULA

Clasificación	Carácter económico local		Carácter económico nacional		Carácter económico internacional	
	Total	%	Total	%	Total	%
1 Precio	19	31.67	9	31.03	3	27.27
3 Servicio	19	31.67	9	31.03	3	27.27
4 Innovación	12	20.00	4	13.79	2	18.18
5 Contratos	0	0.00	0	0.00	0	0.00
6 Posicionamiento publicitario	10	16.67	7	24.14	3	27.27
Total	60	100.00	29	100.00	11	100.00

Fuente: Elaboración propia.

Con respecto al carácter económico local: las empresas de este sector, consideran que el estilo de competencia en el que más se enfocan en el mercado farmacéutico, es el precio conjuntamente con el servicio, siendo estos los elementos con un mayor porcentaje, cabe mencionar que la mayoría son propiedad de inversionistas locales, es de considerar que los clientes de éstas, son personas conocidas y amistades, creando así un vínculo y buenas relaciones entre ellos.

En cuanto al carácter económico nacional: el precio y el servicio se convierten en los estilos de competencia predominantes para las empresas que integran este sector, a diferencia de

lo descrito por el sector anterior, éstas poseen participación en mercados a nivel nacional, lo que conlleva a declarar que varias consideran importante el posicionamiento publicitario (la publicidad que ocupan para darse a conocer en el mercado y atraer nuevos clientes).

Por último, el carácter económico internacional: igualando a lo declarado en los sectores anteriores, no existiendo una tendencia marcada, se establece que el precio y el servicio y el posicionamiento publicitario, son los estilos de competencia que predominan en este apartado, también algunas empresas consideran la importancia de innovar respecto a productos y procesos comerciales.

4.2.4 Estrategias competitivas

Las estrategias competitivas para toda empresa, tienen como principal objetivo: definir acciones enfocadas en el emprendimiento empresarial dentro del mercado, buscando obtener resultados buenos, haciendo énfasis en las necesidades de los consumidores y lo más importante la combinación entre precio, calidad y servicio. De manera general, con un 64.52% éstas han definidos a la estrategia competitiva líder en costo, como el enfoque futuro más interesante en lograr dentro del mercado, de acuerdo al compartimiento que se lleve en las actividades comerciales, con un 35.48% otras empresas declaran el interés de una estrategia mixta a considerar a futuro, la estrategias líder en costo/ diferenciación de productos.

En el siguiente cuadro, se presentan los resultados de manera detallada mencionados anteriormente, con respecto a la creación de estrategias competitivas a considerar por las empresas farmacéuticas, para su aplicación a futuro y el porcentaje representativo a cada clasificación para este estudio se tomaron los siguientes elementos: a) líderes en costos; b) diferenciación de productos y c) ambas opciones.

CUADRO 28 ESTRATEGIAS COMPETITIVAS A CONSIDERAR POR LAS EMPRESAS FARMACÉUTICAS EN LA CIUDAD DE CHIQUIMULA

Clasificación	Carácter económico local		Carácter económico nacional		Carácter económico internacional	
	Total	%	Total	%	Total	%
1 Líder en costo	16	84.21	3	33.33	1	33.33
2 Diferenciación de productos	0	0.00	0	0.00	0	0.00
3 Líder en costo/ Diferenciación de productos	3	15.79	6	66.67	2	66.67
4 NS/NR	0	0.00	0	0.00	0	0.00
Total	19	100.00	9	100.00	3	100.00

Fuente: Elaboración propia.

Con respecto al carácter económico local: las empresas de este sector, la mayoría de éstas a través del análisis del ambiente competitivo, consideran que la estrategia líder en costos es la más interesante de lograr en el mercado a futuro, esto se debe a que la mayor parte de los elementos en este apartado se consideran empresas pequeñas y su distribución solo abarca el mercado de la ciudad de Chiquimula), con esto logrando mantener el posicionamiento y preferencia de las personas de la localidad, ofreciendo productos innovadores y accesibles a la población en general.

En cuanto al carácter económico nacional: en este sector, las empresas consideran ambas estrategias haciendo de éstas una combinación líder en costo/ diferenciación de productos a diferencia del sector anterior, la participación y tamaño de ésta es mayor contando con prescencia a nivel nacional, es por esto que apuesta por la estrategia mencionada anteriormente logrando así la preferencia de los consumidores e incrementar la participación en el mercado.

Por último, el carácter económico internacional: a diferencias de los sectores anteriores, dos de tres empresas consideran una combinación de estrategias líder en costo/ diferenciación de productos y la tercera considera una estrategia futura líder en costos.

También es de considerar la participación en mercados intencionales por medio de éstas y son consideradas por los otros dos sectores como máxima competencia, ya que cuentan con experiencia necesaria para abarcar y atraer clientes nuevos, ofreciendo variedad de productos innovadores a precios accesibles, logrando la aplicación de varias estrategias, cabe mencionar que éstas también consideran al carácter nacional, por ser grandes y la participación es notoria y competitiva.

4.2.5 Estrategias de mercado

Las estrategias de mercado, son oportunidades para aprovechar algún tipo de ventaja sobre los competidores, para las empresas no basta solo el hecho de llevar a cabo el planteamiento de algún tipo de estrategia deseada, lo más esencial es la aplicación de éstas, en esta investigación se ha llevado el análisis de cómo se auto perciben en el mercado, el grado de independencia, los tomadores de decisiones el dinamismo, resultado económico y la participación por parte de cada una de éstas en los sectores existentes,

es por ello que parte el pensar en la aplicación de una estrategia futura para estas empresas en el mercado. A través de la aplicación de éstas, por ello las farmacias se preocupan por conocer las necesidades de la población analizando los posibles grupos de clientes y a los segmentos que desean dirigirse, a la vez las oportunidades de mercado y desarrollar planes estratégicos mediante los objetivos establecidos.

De manera general, con un 45.16% indican consolidar el posicionamiento local (ganar más clientes y darse a conocer más a nivel local únicamente), con 22.58% aumentar presencia y penetrar nuevos mercados (apertura de nuevas sucursales en la ciudad y en los municipios del departamento de Chiquimula, sino que buscar expandirse a nivel nacional e internacional), con 12.90% aumentar participación en el mercado local (apertura de nuevas empresas en el municipio y en departamento en general) y con 9.68% consideran una estrategia mixta, igualando el porcentaje con 9.68% penetrar nuevos mercados y consolidar posicionamiento y penetrar nuevos mercados.

En el siguiente cuadro, se presentan los resultados de manera detallada mencionados anteriormente, el tipo de estrategia de mercado futura deseada, considerada por las empresas farmacéuticas y el porcentaje representativo para cada clasificación.

CUADRO 29 ESTRATEGIAS DE MERCADO A CONSIDERAR POR LAS EMPRESAS FARMACÉUTICAS EN LA CIUDAD DE CHIQUIMULA

Sector	Carácter económico local		Carácter económico nacional		Carácter económico internacional	
	Total	%	Total	%	Total	%
1 Consolidar el posicionamiento local	14	73.68	0	0.00	0	0.00
2 Aumentar participacion en el mercado local	3	15.79	1	11.11	0	0.00
3 Penetrar en nuevos mercados (nacional, internacional)	1	5.26	2	22.22	0	0.00
4 Consolidar pocisionamiento y penetrar nuevos mercados	1	5.26	2	22.22	0	0.00
5 Aumentar presencia y penetrar nuevos mercados	0	0.00	4	44.44	3	100.00
Total	19	100.00	9	100.00	3	100.00

Fuente: Elaboración propia.

Con respecto al carácter económico local: las empresas que conforman este sector, como ya se ha mencionado la mayoría se denominan microempresas o empresas familiares, es por esto que éstas apuestan por lograr consolidar únicamente el posicionamiento en el mercado que sirven actualmente.

Existe la posibilidad de que estas empresas se queden estancadas donde están, sino realizan una aplicación adecuada de estrategias empresariales y buscar la innovación

constante de los productos distribuyen y cumplir con las necesidades exigidas por los consumidores, por otro lado declaran aumentar presencia y la participación en el mercado de la ciudad de Chiquimula (éstas cuentan con la visión de lograr aperturar más farmacias en el mercado, considerando oportunidades de expandirse a otros municipios del departamento).

En cuanto al carácter económico nacional: no existiendo una diferencia grande marcada en este sector, las empresas establecen la estrategia mixta aumentar presencia y penetrar nuevos mercados, como una oportunidad en el futuro, es decir como alternativa seguir aperturando más sucursales y experimentar la experiencia de incurrir en la penetración de nuevos mercados, otras consideran que penetrar en nuevos mercados sería una oportunidad para darse a conocer a nivel internacional, esto tiene que ver con el tamaño de cada empresa y la capacidad financiera que posee para poderlo realizar o tomar en consideración para un futuro.

Por otro lado, hay empresas que apuestan con a la estrategia mixta, consolidar posicionamiento y penetrar nuevos mercados, esto se debe a la capacidad y experiencia que poseen y el tamaño de estas en el mercado, algunas detallan que únicamente el interés principal de éstas, es aumentar participación en el mercado nacional, por el momento no descartando la posibilidad de una estrategia a futuro de incursionar en mercados internacionales.

Por último, el carácter económico internacional: las empresas en este sector, en su totalidad se inclinan sobre la posibilidad de lograr conseguir una estrategia mixta, logrando aumentar la presencia y penetrar nuevos mercados, lo cual son empresas con grandes capitales y esto les da una ventaja al poder incurrir en varios mercados al mismo tiempo.

4.2.6 Estrategias asociativas

Las exigencia de los consumidores, para las empresas farmacéuticas cada vez es mayor, a raíz de esto se considera la existencia de estrategias asociativas, innovando procesos de comercialicen en el mercado. De manera general, con el 100% de las empresas tomadas para esta investigación, afirmaron no tener ningún tipo de estrategia asociativa con la competencia, todas realizan los procesos de manera individual en el mercado local, con un

45.16% consideran la oportunidad de crear una estrategia asociativa en ventas (procesos de comercialización con la competencia más fuerte), mientras tanto con 54.84% declaran seguir como hasta ahora y no pensar en la creación de una estrategia asociativa con la competencia, consideran estar bien en el mercado.

En el siguiente cuadro, se presentan los resultados de manera detallada mencionados anteriormente, para el análisis de este apartado se tomaron los siguientes elementos; producción, ventas, tecnología, finanzas, otro y ninguno. Prácticas que son necesarias ser llevadas a cabo por las empresas en el mercado, y los respectivos porcentajes para cada elemento tomado para esta investigación.

CUADRO 30 ESTRATEGIAS ASOCIATIVAS A CONSIDERAR POR LAS EMPRESAS FARMACÉUTICAS EN LA CIUDAD DE CHIQUIMULA

Sector	Carácter económico local		Carácter económico nacional		Carácter económico internacional	
	Total	%	Total	%	Total	%
1 Producción	0	0.00	0	0.00	0	0.00
2 Ventas(procesos de comercialización)	9	47.37	4	44.44	1	33.33
3 Tecnología	0	0.00	0	0.00	0	0.00
4 Finanzas	0	0.00	0	0.00	0	0.00
5 Otros	0	0.00	0	0.00	0	0.00
6 Ninguno	10	52.63	5	55.56	2	66.67
Total	19	100.00	9	100.00	3	100.00

Fuente: Elaboración propia.

Con respecto al carácter económico local: un poco más de la mitad de las empresas que integran este sector, declaran seguir realizando las actividades como han venido haciéndolo desde su apertura, reflejando que no existe ningún interés en ejecutar estrategias asociativas con la competencia, otro grupo declara que sí considera una asociación en ventas (procesos de comercialización) con empresas locales.

En cuanto al carácter económico nacional: igual que el carácter anterior, un poco más de la mitad de las empresas analizadas, establecen que no considerarían ningún tipo de asociación en el mercado, otras considerarían una asociación en ventas a futuro.

Por último, el carácter económico internacional: dos de tres partes que integran este sector, declaran no consideran la posibilidad de una asociación con las empresas que integran el mercado farmacéutico de la ciudad de Chiquimula, la tercera parte de éstas si consideraría llevar a cabo una asociación con la competencia, esencialmente en ventas (procesos de comercialización).

4.3 Análisis del modelo estratégico de las empresas farmacéuticas de la ciudad de Chiquimula

Para el análisis de este apartado, se tomó a las empresas farmacéuticas según el carácter económico y la relación existente entre cada modelo, respecto a la forma de actuar en el mercado, la combinación de estrategias a través de un juego, para esto se consideraron cuatro modelos de oligopolio, los cuales fueron sometidos como objetos de estudio: el modelo de Cournot (modelo basado en la capacidad de producción en este caso adaptado al proceso de comercialización), modelo de Bertrand (modelo basado en el precio), modelo Stackelberg (modelo basado en la competencia más fuerte, donde existe una empresa líder y una empresa seguidora) y el modelo Cartel (acuerdo informal por parte de las empresas en cualquier sector económico), también se consideró un juego estratégico (análisis realizado por medio de tres estrategias establecidas).

4.3.1 Modelos de oligopolio y el carácter económico local

En la siguiente figura, se establecen cuatro gráficas, donde se muestra de manera detallada, los resultados obtenidos por las empresas de carácter económico local, siendo éstas cuestionadas sobre las características referentes a cada modelo, tomado para el análisis de este apartado y la tendencia marcada para cada uno de éstos.

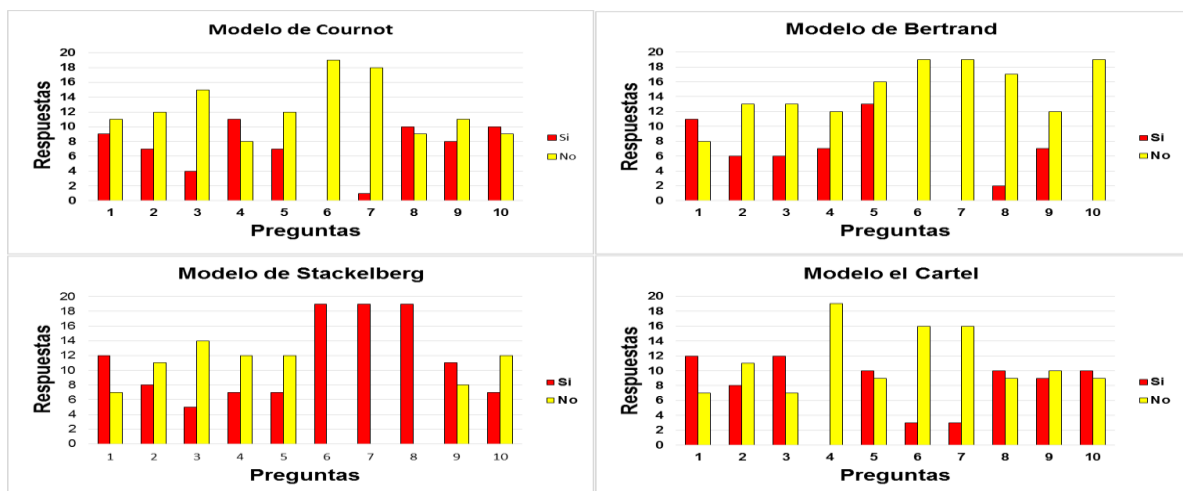


FIGURA 2 COMPARACIÓN DE MODELOS DE OLIGOPOLIO, SEGÚN EL CARÁCTER ECONÓMICO LOCAL

Fuente: Elaboración propia.

Con un total de ciento noventa posibles respuestas para cada modelo analizado, se puede

decir que con un 35.26% de las respuestas obtenidas, considerando la forma de actuar en el mercado se inclina bajo un modelo de Cournot, por otro lado con un 27.37% bajo el modelo de Bertrand, con un 60% el modelo de Stackelberg y con un 40.53 el modelo Cartel.

Según los datos obtenidos, las empresas de carácter local, con un 60% de la población tomada para esta investigación, declaran actuar bajo un modelo de Stakelberg, éstas se consideran en su mayoría seguidoras, reconociendo la existencia de líderes, lo cual buscan la manera de imitar varias estrategias realizadas por éstos, antes de la llegada de empresas de carácter nacional e internacional a la ciudad de Chiquimula, la comunicación entre éstas era buena y la coordinación para trabajar, ya que lo hacían de manera ordenada, turnándose para llevar a cabo esta acción, es decir cada día una diferente brindaba el servicio durante horas y las personas tenían conocimiento de esto.

4.3.2 Modelos de oligopolio y el carácter económico nacional

En la siguiente figura, se establecen cuatro gráficas, donde se muestra de manera detallada, los resultados obtenidos por las empresas de carácter económico nacional, siendo éstas cuestionadas sobre las características referentes a cada modelo, tomado para el análisis de este apartado y la tendencia marcada para cada uno de éstos.

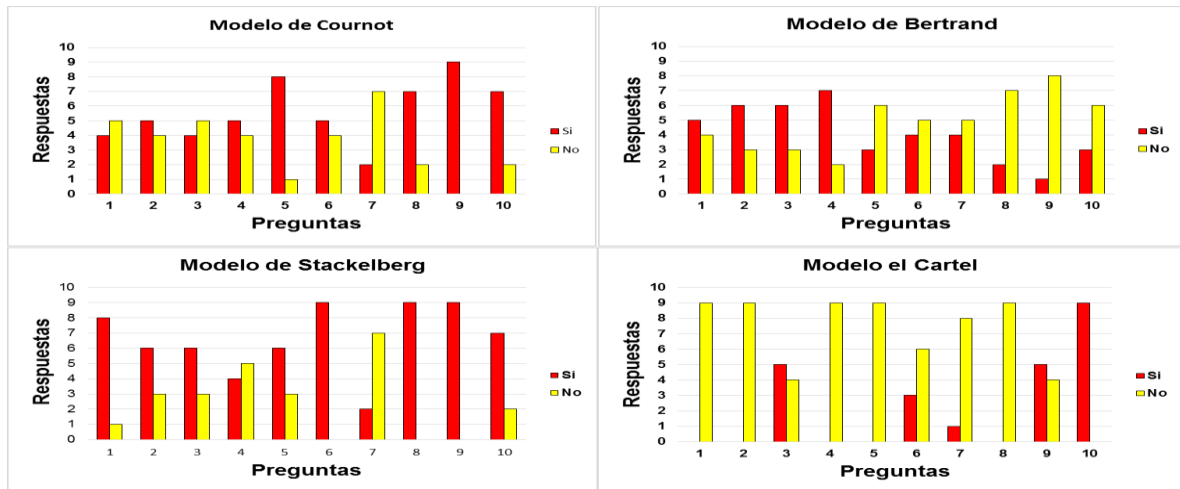


FIGURA 3 COMPARACIÓN DE MODELOS DE OLIGOPOLIO, SEGÚN EL CARÁCTER ECONÓMICO NACIONAL

Fuente: Elaboración propia.

Con un total de noventa posibles respuestas para cada modelo analizado, se puede decir

que con un 62.22% las empresas de este sector, se identifican con tener una relación de acuerdo a la forma de actuar en el mercado bajo un modelo de Cournot, por otro lado con un 45.56% bajo el modelo de Bertrand, con un 73.33% el modelo de Stackelberg y con un 20.56% el modelo Cartel.

Representando un 29.03% de la población tomada para esta investigación, las empresas de carácter económico nacional, declaran actuar bajo el modelo de Bertrand, ya que los capitales son más grandes que el carácter económico mencionado anteriormente y pueden actuar en su mayoría siguiendo a la competencia más fuerte en el mercado, mejorando o aplicando el mismo tipo de estrategia, la inversión es mayor y cuentan con los recursos necesarios para la aplicación de cualquier tipo de estrategia. La mayoría cuenta con la capacidad económica de realizar compras a escala, y cuentan con los medios necesarios para aplicar cualquier tipo de estrategias de precio, también varias de estas empresas reconocen la existencia de líderes, de igual forma se asemejan a la cantidad de productos que comercializa el carácter económico internacional en el mercado.

4.3.3 Modelos de oligopolio y el carácter económico internacional

En la siguiente figura se establecen cuatro gráficas, donde se muestra de manera detallada, los resultados obtenidos por las empresas de carácter económico internacional, siendo éstas cuestionadas sobre las características referentes a cada modelo, tomado para el análisis de este apartado y la tendencia marcada para cada uno de éstos.

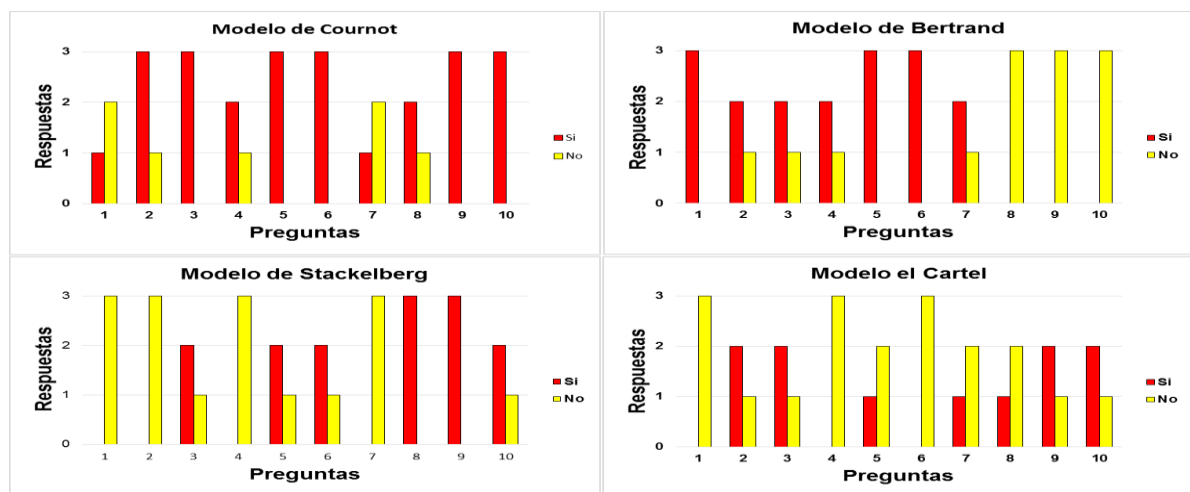


FIGURA 4 COMPARACIÓN DE MODELOS DE OLIGOPOLIO, SEGÚN EL CARÁCTER ECONÓMICO INTERNACIONAL

Fuente: Elaboración propia.

Con un total de treinta posibles respuestas para cada modelo analizado, se puede decir que la cantidad de empresas que conforman este grupo económico es reducida, un 80% de las posibles respuestas obtenidas, las empresas de este sector se identifican con tener una relación de acuerdo a la forma de actuar en el mercado, bajo un modelo de Cournot, por otro lado con un 56.67% bajo el modelo de Bertrand, con un 46.67% el modelo de Stackelberg y con un 35.67% el modelo Cartel.

El carácter económico internacional representado con un 9.67%, estas empresas declaran considerarse comercializadoras, por ende actúan bajo un modelo de Cournot por la cantidad de productos que adquieren para ofrecer y cubrir la demanda en el mercado.

La mayoría de éstas se consideran seguidoras, ya que se fijan en la forma en que actúa la competencia más fuerte, para igualar o superar las acciones realizadas por la competencia, cabe mencionar que estas empresas por su capacidad económica se centran en el estilo de competencia basado en precios, lo cual por ser consideradas grandes, los costos son más reducidos por realizar economía a escalas (compras de productos por mayor), lo que limita a las empresa que integran el carácter económico local.

4.3.4 Análisis del juego estratégico de las empresas farmacéuticas en la ciudad de Chiquimula

En toda actividad comercial, se puede observar siempre que unas empresas sobresalen ante otras, debido a la manera en que aplican y juegan con diversas estrategias existentes en el mercado, se considera a través de una teoría matemática, donde el objetivo general es el análisis de las características que posee cada una de éstas al momento de que se presenten situaciones competitivas y la importancia que representa en la toma de decisiones para los inversionistas y elementos que participan en este proceso.

a) Elementos del juego

Para la aplicación de este juego estratégico, es necesario conocer los elementos que se tomaron para poder ejecutar esta acción: los jugadores, las estrategias utilizadas, beneficios y reglas.

- Los jugadores, están representados según el carácter económico integrado por cada una de las empresas farmacéuticas tomadas para esta investigación.
- Las estrategias utilizadas para este juego son las siguientes: el horario de atención (servicio en el que operan las farmacias en la ciudad de Chiquimula), tomando el total de venta aproximado de las empresas consideradas para esta acción, el autoservicio (tomando únicamente las empresa que poseen este elemento en cada carácter económico), por último el servicio a domicilio (de la misma manera que el autoservicio únicamente se tomaron en cuenta a las empresas que cuentan con este servicio).
- Los beneficios obtenidos por los jugadores, depende de la forma de juego realizado y a criterio considerando las mejores oportunidades para cada jugador, el beneficio representado por el total estimado de ventas diarias, por parte de las empresas de carácter económico local y las empresas de carácter económico nacional e internacional.
- Los jugadores analizan las mejores estrategias representadas en el árbol de decisiones, tomando las mejores decisiones para cada jugador, en este caso representado por cada sector económico.

b) Representación del juego

i. Extensiva

El tipo de juego ejecutado en esta investigación, se realizó de manera de árbol y nodos (decisiones estratégicas), para cada jugador representando a la vez las diversas estrategias a elegir, éstos toman las decisiones de manera racional, es decir que buscan la mejor estrategia posible para maximizar los resultados obtenidos por cada empresa en el mercado.

ii. Forma de proceder

Para la realización de este juego, existen reglas a seguir: cada nodo debe de estar conectado al nodo inicial, en este caso las estrategias consideradas, se desglosan en varias ramas, cada una de estas debe de representar una acción diferente, esto servirá para que

reconozca y distinga el nodo exacto sobre el cual, los jugadores llevarán a cabo la toma de decisiones.

c) Tipo de juego

Juego no cooperativo, es el tipo dado en esta situación entre ambos ya que se analiza el jugador de manera individual, tomando decisiones de manera independiente, que serán favorecedoras de manera individual este caso representando a las empresas farmacéuticas, no existiendo ningún tipo de negociación entre ambas, por ello la esencia principal de este tipo de juego recae directamente, en que cada jugador elige la estrategia óptima para éste sin importar las decisiones o elecciones que realice el otro jugador.

d) Tipo de estrategia

Para la realización de este juego, se utilizó la estrategia dominante, donde las empresas eligen la mejor opción para ésta en el mercado, sin importar el resultado obtenido por las demás, es decir que se inclina sobre las ganancias en comparación de otros jugadores, cuando se aplica esta estrategia resume los resultados de todos los involucrados.

e) Desarrollo de juego

En este estudio, se llevó a cabo el análisis de cada sector económico, de manera individual y conjuntamente, mostrando las estrategias y la forma de juego correspondiente a cada uno de los jugadores (local, nacional e internacional), estableciendo de detalladamente los valores monetarios expresados por las personas a cargo de las empresas farmacéuticas en la ciudad de Chiquimula.

Según los datos obtenidos por las personas cuestionadas, en promedio indicaron obtener un total de venta diaria de Q501, 300.00 quetzales (cantidad no exacta, sino un aproximado de venta), mediante la comercialización de productos farmacéuticos en el mercado, representando un 9.02% equivalente a la cantidad aproximada de Q45, 200.00 del total de las ventas diarias realizado por las empresas de carácter local. Con un porcentaje del 56.07% equivalente a Q281, 100.00 correspondiente a las empresas que conforman el carácter económico nacional y con el 34.91% equivalente a la cantidad aproximada de Q175, 000.00 para el carácter económico internacional.

En las siguientes figuras, se muestran los valores monetarios obtenidos aproximados de Las ventas diarias, declaradas por las empresas farmacéuticas tomadas para este análisis, representadas en forma de árbol, nodos (estrategias para tomar decisiones) y ramas (las acciones a tomar para cada estrategia), tomando en cuenta el carácter económico de cada jugador (local, nacional e internacional).

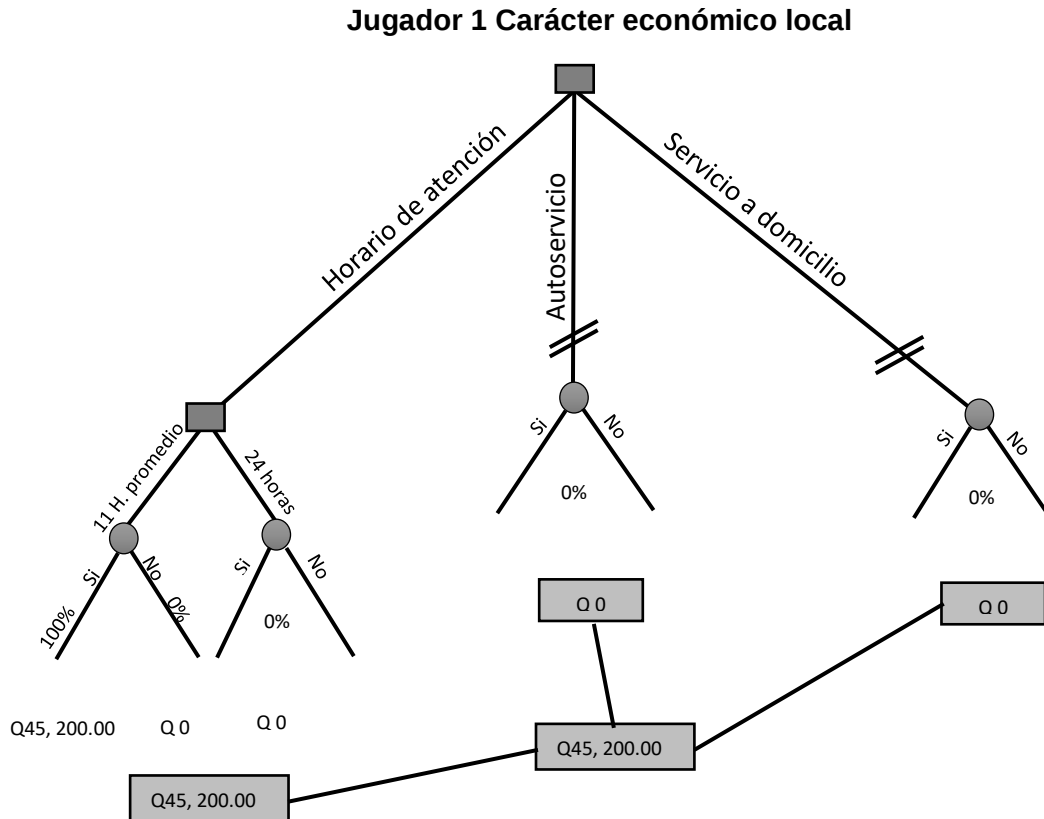


FIGURA 5 ÁRBOL DE DECISIONES DE LAS EMPRESAS DE CARÁCTER ECONÓMICO LOCAL

Fuente: Elaboración propia, con base en el libro: Jay Heizer y Barry Rander. Principios de Administración de Operaciones. (7 ed., México, D.F.: McGraw-Hill, 2009.) p. 301.

La figura anterior, es de forma representativa para las empresas de carácter económico local, ya que en este sector no existe la aplicación de las demás estrategias tomadas para el análisis de este apartado, lo cual como resultado se puede decir que la estrategia dominante es única (el horario de servicio), a falta de aplicación de estrategias ésta es considerada como la más dominante para las empresas de este sector.

En su totalidad, con un 100% brindan el servicio farmacéutico con un horario promedio de once horas al diarias, obteniendo como resultado un total de Q45,200.00 de ventas al

día en el mercado de la ciudad de Chiquimula, para estas empresas normalmente las actividades comerciales son de seis días promedio, los otros sectores se puede observar a varias empresas que brindan el servicio las veinticuatro horas, los siete días de la semana, es de mencionar que este grupo de empresas por ser administradas en mayoría por los propietarios, estos establecen los horario y los otros sectores ya lo tienen establecido.

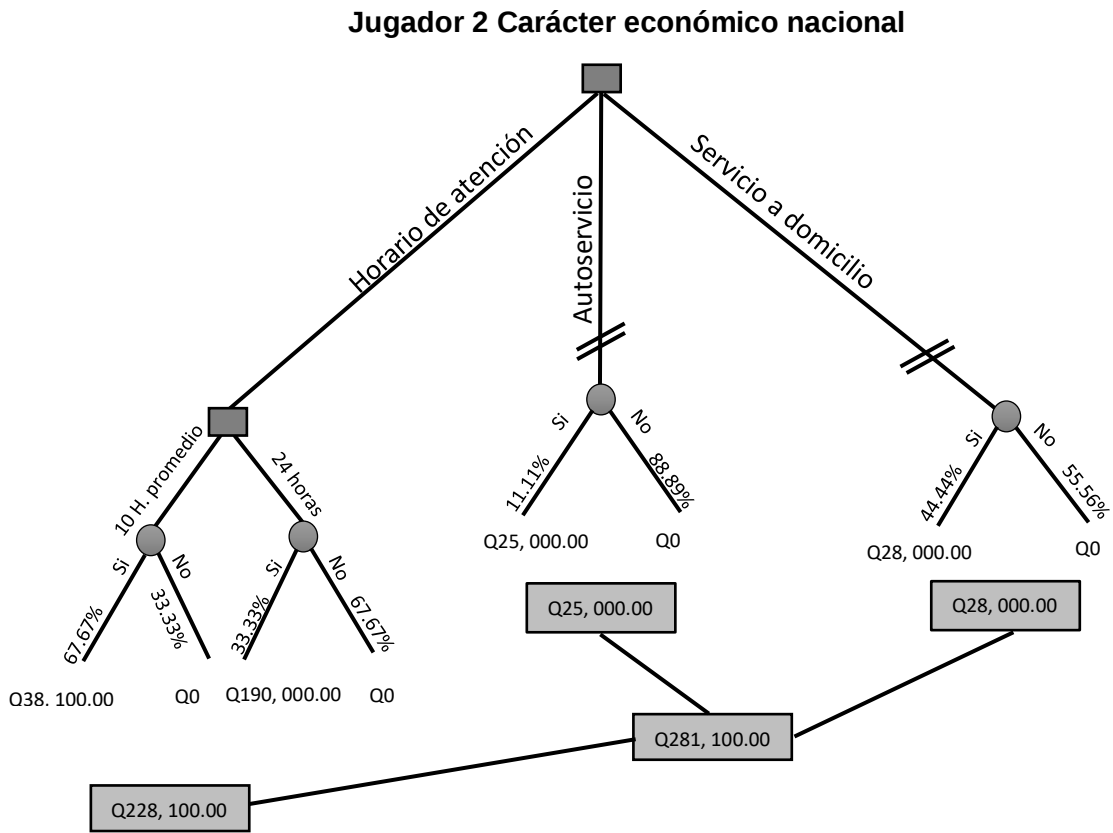


FIGURA 6 ÁRBOL DE DECISIONES DE LAS EMPRESAS DE CARÁCTER ECONÓMICO NACIONAL

Fuente: Elaboración propia, con base en el libro: Jay Heizer y Barry Rander, Op. Cit., p. 301.

Según los resultados obtenidos, la estrategia dominante para las empresas que integran el carácter económico nacional, es el horario de atención donde las empresas en su totalidad obtienen valores mayores que las demás estrategias tomadas para este juego, cabe mencionar que solo un 33.33% de estas empresas, brindan un servicio las veinticuatro horas, obteniendo el 83.30% del total de ventas promedio diario y el resto de empresas con un horario promedio de once horas de servicio aproximadamente, obtienen un 16.70% del total de venta diaria promedio.

Mientras tanto la estrategia de autoservicio, con un total de 44.44% se convierte en la segunda mejor opción para las empresas que integran este carácter económico, lo cual representa una ventaja competitiva para estas empresas en el mercado y cierto porcentaje de venta por la aplicación de esta estrategia, ya que facilita al cliente a la obtención de productos demandados en el mercado.

Por último, el autoservicio es la estrategia con menos fuerza dentro de las empresas de este sector, solo un porcentaje reducido de las empresas 11.11% cuentan con la aplicación de esta estrategia, lo cual indica que estas farmacias cuentan con la capacidad e instalaciones adecuadas en el mercado.

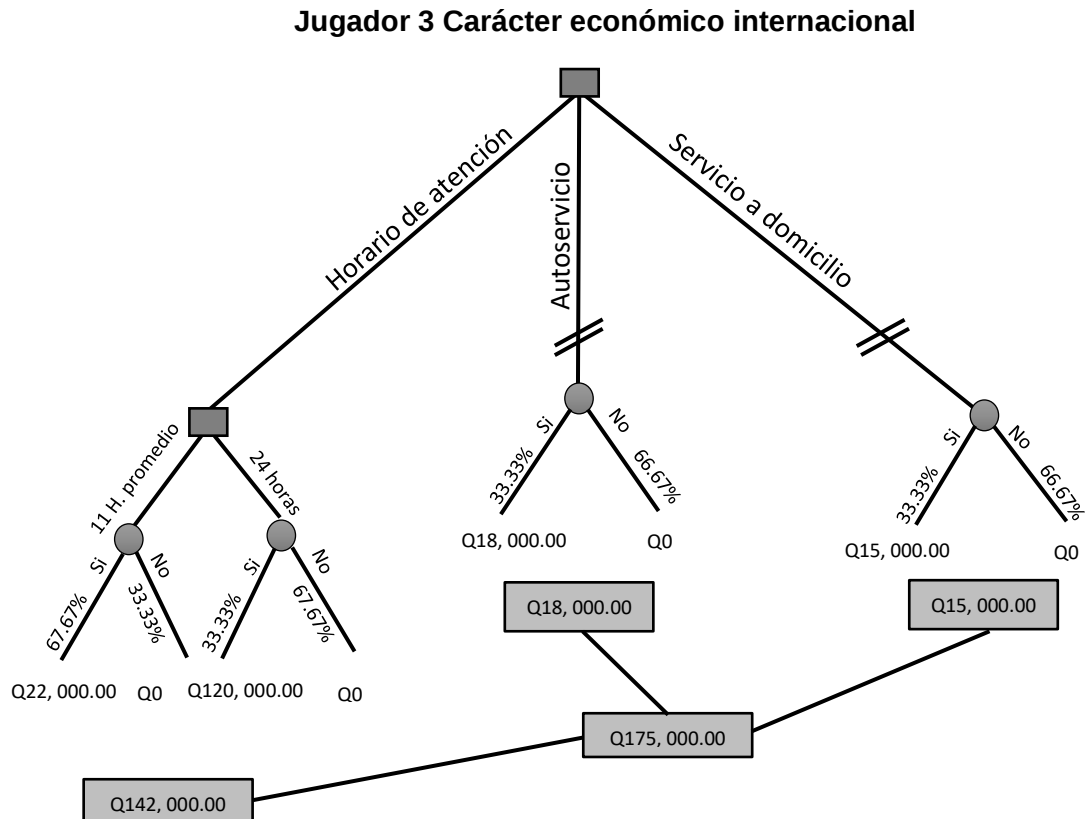


FIGURA 7 ÁRBOL DE DECISIONES DE LAS EMPRESAS DE CARÁCTER ECONÓMICO INTERNACIONAL

Fuente: Elaboración propia, con base en el libro: Jay Heizer y Barry Rander, Op. Cit., p. 301.

El número de empresas que integran este carácter económico, es reducido a comparación de los demás sectores, el horario de atención es la estrategia dominante para este sector, reflejado en el servicio brindando las veinticuatro horas, por una de tres empresas que

integran este grupo obteniendo un 84.51% de la cantidad de ventas diarias por medio del horario de atención, en segundo plano cuentan con un promedio de servicio de once horas diarias con un 15.49% del total de ventas en el mercado.

Para este sector, la estrategia servicio a domicilio es considerada la segunda mejor estrategia aplicada en el mercado, cabe mencionar que esta estrategia es aplicada únicamente por una de tres empresas que integran este sector económico, lo que representa un 8.57% del promedio de venta diaria, es de considerar que estas empresas cuentan con varias sucursales en el mercado y el servicio como se mencionó anteriormente, es durante veinticuatro horas los siete días a la semana.

La estrategia de autoservicio para este sector, es considerada con un menor resultado económico en su aplicación en el mercado, considerada una ventaja diferencial entre el resto de las demás integrantes de este sector, lo cual representa un total de 10.29% del ingreso en el mercado, para la empresa de este grupo y que cuenta con este servicio.

El horario de atención, es la estrategia más dominante entre los tres jugadores, siendo el servicio de veinticuatro horas el que mayor porcentaje de ventas representa para los jugadores dos y tres, por ello se puede decir que las empresas de carácter local si incrementarían su horario de atención pueden obtener un resultado mejor en el mercado, logrando incrementar la participación de ventas en el mercado.

Con respecto al servicio a domicilio, para el jugador tres con menos integrantes, representando un mayor porcentaje de venta, por medio de la aplicación de esta estrategia a diferencia del jugador dos, el cual cuenta con un mayor número de integrantes en el mercado, la cantidad y porcentaje de venta obtenido es menor, la aplicación de estrategias para las demás empresas pueden lograr incrementar el porcentaje de venta en el mercado.

Para el jugador uno, con mayor número de participantes en el mercado debería de considerar estas estrategias (servicio a domicilio y autoservicio), para entrar en la competición con los demás competidores y poder incrementar las ventas. La estrategia autoservicio para el jugador tres, presenta un ingreso mayor lo cual la convierte en la dominante en este juego, comparando la a diferencia del resultado obtenido por el jugador dos y el jugador uno.

CONCLUSIONES

1. Respecto a la autopercepción del perfil estratégico, por parte de las empresas farmacéuticas se deduce que: con un 89.77% las ventajas estructurales son consideradas como la mayor fortaleza y con un 100% las ventajas asociativas se establecen como la mayor debilidad, con un 95.55% éstas detallan ser únicamente de tipo comercializadoras, respecto a los resultados obtenidos en el mercado, con un 41.94% en la actualidad consideran que éstos han sido buenos, respecto a las expectativas con un 38.71% declaran haber obtenido resultados mejores y con relación a la competencia con un 48.39% establecen obtener un resultado igual, en su mayoría con un 58.06% se afirma que están constituidas como microempresas.

El proceso de la toma de decisiones con un 74.19% es realizado por el propietario, con un 58.06% se detalla que el rango de edades oscila entre 30 a 49 años, con un 45.16% prevaleciendo un nivel académico universitario, con un 74.42% el número de participantes en la toma de decisiones, se considera que es llevado por medio una o dos personas, con un 87.10% las decisiones son tomadas de manera independiente, es decir que no dependen de nadie para llevar a cabo este proceso, con un 100% consideran el apoyo de contadores/auditores como asesores de manera externa, con un 41.94% la planeación de la empresa es llevada de manera mensual, con un 77.42% los elementos a considerar en las decisiones estratégicas son: la estabilidad social y la exigencia de consumidores, por último con un 80.64% consideran el financiamiento como un elemento relevante para la aplicación de estrategias futuras.

2. De acuerdo al ambiente competitivo del sector farmacéutico en la ciudad de Chiquimula, el nivel de competencia es marcado a través de la variedad de productos que se ofrecen en éste, por esto muchas personas en la actualidad se inclinan a la búsqueda de productos sustitutos, es decir cumplen la misma función que un producto fármaco, con un 90.32% se considera que la comercialización de éstos productos se centra en una escala dinámica, es decir que los productos son buscados y a la vez adquiridos con frecuencia, con un 83.87 se considera que estos productos han alcanzado resultados buenos, con un 100% se determina contar con el conocimiento de aperturas de nuevas empresas, en su totalidad, éstas consideran que las barreras de entrada al mercado a analizar por los nuevos competidores son: el conocimiento, el

capital, las patentes y las instalaciones, con un 100% de los resultados se establece que en el mercado se compite en precio y servicio de atención, con un 64.62% a futuro las empresas consideran apostar para lograr alcanzar un liderazgo en costos, donde puedan ofrecer mejores precios, con un 45.16% éstas establecen centrarse en consolidar el posicionamiento local, finalmente con un 54.84% no ven la existencia de posibilidades sobre crear o compartir algún tipo de estrategia asociativa con ninguno de sus competidores.

3. A través del análisis de modelo estratégico, las empresas que conforman el carácter económico local, con un 60% declaran actuar bajo el modelo oligopólico de Stackelberg, por ser empresas pequeñas observando la forma en que actúan las demás y tratar de imitar lo mejor de éstas. En el carácter económico nacional, la mayoría declaran con un 73.33% actuar bajo los modelos oligopólico de Stackelberg, analizando los movimientos que realizan sus competidores, al igual que el sector anterior, mientras tanto el carácter económico internacional establecen con un 80% actuar bajo el modelo de Cournot, por la cantidad de productos que ofrecen en el mercado. Se puede observar a través de la aplicación del juego estratégico, un reducido grupo de éstas, son las que más aprovechan las oportunidades y la aplicación de estrategias competitivas en el mercado es superior al resto de los competidores, es por eso que los resultados que han logrado obtener son mejores.

RECOMENDACIONES

1. Para los propietarios de las empresas farmacéuticas correspondientes al carácter económico local, realizar una planeación estratégica adecuada, considerando los elementos que pueden intervenir en las actividades comerciales de cada una de éstas, impulsar nuevas oportunidades de negocio, aprovechando el dinamismo del sector, también de manera general seguir fortaleciendo las áreas más débiles que posee cada organización, realizar mejoras continuas en sus mayores fortalezas, considerar la innovación tecnológica para facilitar procesos comerciales y analizar la inversión para aprovechar las oportunidades en el mercado, fomentar la participación de personas jóvenes, profesionales y emprendedoras menores de treinta años en los procesos de toma de decisiones, para contribuir a través de ideas nuevas e innovadoras, obteniendo a futuro mejores resultados.
2. De manera general, para las empresas farmacéuticas de carácter económico local, nacional e internacional de la ciudad de Chiquimula, seguir innovando el mercado a través de la distribución de productos nuevos, mejorando en el servicio de atención brindado, a la vez hacer uso y aplicación adecuada de la mezcla promocional, también buscar el apoyo de proveedores para la realización de promociones, realizar jornadas médicas y crear ofertas para los clientes, para las empresas que cuentan con instalaciones grandes y con una buena capacidad económica, considerar la posibilidad de introducir el servicio a domicilio, logrando así competir con las farmacias que ya cuentan con el desarrollo de este tipo de estrategia, analizar y considerar a los nuevos competidores, considerar la oportunidad de participación en otros mercados, logrando así ser más competitivas con el resto que ya cuentan con presencia a nivel nacional e internacional, realizar campañas publicitarias y buscar excelentes ubicaciones en el mercado.
3. Para los propietarios de las empresas que conforman el sector farmacéutico en la ciudad de Chiquimula en general, según el carácter económico local: considerar la forma de actuar bajo el modelo económico del Cartel, por medio de la creación de una sociedad, tratando de recuperar la comunicación que existía entre éstas, considerando la forma de prestar el servicio como lo hacían en el pasado donde se coordinaban para ofrecer el servicio de veinticuatro horas todos los días una farmacia diferente, de la

misma forma a través del modelo de Stackelberg copiar e imitar las mejores estrategias aplicadas por los competidores, mientras para las empresa de carácter económico nacional e internacional: se recomienda seguir enfocadas bajo los modelos de Cournot y Stackelbert, buscar negociar en la compra de productos mediante economía a escala, para reducir el costo y ofrecer en el mercado mejores precios, logrando así mantener la posición a nivel nacional y para algunas empresas de carácter económico nacional, por la capacidad económica que poseen, analizar la posibilidad de poder participar en mercados internacionales, en caso de las fabricantes-comercializadoras, aprovechar esta ventaja competitiva sobre el resto de farmacias, creando productos mejorados y establecer alguna política de precios. Mediante el análisis de juegos estratégicos, comprender la forma de competencia a través de la aplicación de estrategias empresariales consideradas en cada juego, las ventajas y desventajas que conlleva el análisis de cada elemento y observar la forma en que actúa la competencia, a través de los resultados obtenidos por cada jugador en cada acción aplicada.

LITERATURA CITADA Y CONSULTADA

Arao, Sapiro y Chiavenato, Idalberto. Planeación estratégica. 2 ed., México, D.F.: McGraw-Hill, 2010.

Arriola Mairén, Gildardo Guadalupe. Como hacer referencias bibliográficas y notas de pie de página. Chiquimula, Guatemala: Centro Universitario de Oriente de la Universidad de San Carlos de Guatemala, 2009.

-----, Presentación de Cuadros en un informe de investigación. Chiquimula, Guatemala: Centro Universitario de Oriente de la Universidad de San Carlos de Guatemala, 2009

Benjamín Franklin, Enrique. Auditoría administrativa. México, D.F.: McGraw-Hill, 2001.

Bocanegra Gastelum, Carmen O. Alcances y limitaciones del modelo de competencia perfecta. México, D.F.: UniSon, 2005.

Cano Guillén, Carlos J. y Céspedes Lorente, José J. Gestión estratégica y recursos humanos en las cooperativas andaluzas. Madrid: UA Servicio de publicaciones, 2001.

Cantos, Manuel. Introducción al comercio internacional. Madrid: EDIOC, 1998.

Cegarra Sánchez, José. La tecnología. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S.A., 2012.

Centro de Investigaciones Económicas Nacionales, Micro, pequeñas y medianas empresas en Guatemala, Guatemala: CIEN, 2010.

Chiavenato, Idalberto. Administración de recursos humanos. 9 ed., México, D.F.: McGraw-Hill, 2011.

-----, Administración, teoría, proceso y práctica. 13 ed., México, DF.: McGraw-Hill, 2008.

Cueva, Rolando Arellano. Marketing, enfoque América Latina. México, D.F.: McGraw-Hill, 2000.

Dess Lumpkin, Eisner. Administración estratégica. 5 ed., México, D.F.: McGraw-Hill, 2010.

Escudero Serrano, María José. Gestión de compras. Madrid: Paraninfo, S.A., 2014.

Fernández Isoird, Carlos. Comportamientos estratégicos. Madrid: Díaz de Santos S.A., 2003.

Hernández Perlino, Felipe. La economía cooperativa como alternativa empresarial. Madrid: Gráficas Cuencas, S.A., 2001.

Hillier, Frederick S. y Lieberman, Gerald J. Introducción a la investigación de operaciones. 9 ed., México, D.F.: McGraw-Hill, 2010.

Koontz, Harold; Weihrich, Heinz y Cannice, Mark. Administración una perspectiva global y empresarial. 13 ed., México, D.F.: McGraw-Hill, decimotercera Edición, 2008.

Kotler, Philip y Armstrong, Gary. Marketing. 14 ed., México, D.F.: Pearson Educación, 2014.

Lee; Ritzman, Krajewski y Larry, P. Administración de operaciones, estrategia y análisis. 5 ed., México, D.F.: Pearson Educación, 2000.

Lesur, Luis y Serraf, Guy. Diccionario de mercadotecnia prefacio de Philip Kotler. 3 ed., México, D.F.: Trillas, 2008.

Malhotra, Naresh K. Investigación de mercados. 4 ed., México, D.F.: Pearson Educación, 2010.

Mascarilla Miró, Óscar. Los trilemas de la globalización. Madrid: Ediciones Graficas Rey, 2003.

Manso Coronado, Francisco J. Diccionario enciclopédico de estrategia empresarial. Madrid: Edígrafos, S.A., 2003.

Maristany, Jaime. Administración de recursos humano. 2 ed., México, D.F.: Pearson Educación, 2007.

Robert, Michael y Días, Carlos. Estrategia pura y simple. México, D.F.: McGraw-Hill, 2000.

Monteferrer, Diego. Fundamentos de marketing. Madrid: Sapiencia, 2013.

- Nordhaus, Paul A. y Samuelson, Williams D. Macroeconomía con aplicación a Latinoamérica. 19 ed., México, D.F.: McGraw-Hill, 2010.
- Núñez Mendoza, Alberto. Tu mejor negocio. Washington, D.C.: Administraciones en Red, 2008.
- Parkin, Michael. Microeconomía. 7 ed., México, D.F.: Pearson Educación, 2006.
- Pérez de Lema, Domingo García. Análisis estratégico para el desarrollo de la pequeña y mediana empresa. México, D.F.: Servicio de Publicaciones UC, 2004.
- Piloña Ortiz, Gabriel Alfredo. Guía práctica Sobre métodos y técnicas de Investigación Documental y de Campo. 8 ed., Guatemala, CIMGRA, 2014.
- Porter, Michael E. Estrategia competitiva. 2 ed., México, D.F.: Compañía editorial continental S.A., 1984.
- Programa Área. Estrategias asociativas para micro y pequeña empresa. Buenos Aires: El Autor, 2007.
- Requijo, Jaime y otros. Técnicas básicas de estructura económica. Madrid: Delta publicaciones universitarias, 2007.
- Rivera Camino, Jaime de Garcillán Mancía. Marketing sectorial. Madrid: ESIC, 2014.
- Robert, Michael y Días, Carlos. Estrategia pura y simple. México, D.F.: McGraw-Hill, 2000.
- Rodríguez, Marcelo. El mercadeo en los emprendimientos asociativos de pequeños productores rurales. Buenos Aires: EL Autor, 1996.
- Salvatore, Dominick. Microeconomía. 13 ed. México, D.F.: McGraw-Hill, 2008.
- Sallenave, Jean Paul. La gerencia integral. Bogotá: Norma, 2002.
- Soria Ibáñez, María del Mar. Control y seguimiento de políticas de marketing. Madrid: CEP S.L., 2016.
- Stanton, William J. Fundamentos de mercadotecnia. 7 ed., México, D.F.: McGraw-Hill, 1986.

Robbins, Stephen P. y Coulter, Mary. Administración. 8 ed., México, D.F.: Pearson Educación, 2005.

Taha, Handy A. Investigación de operaciones. 9 ed., México D.F.: Pearson Educación, 2012.

Vega Redondo, Fernando. Economía y juegos. Madrid: Antoni Bosch Editor S.A., 2000.

Ventura Victoria, Juan. Análisis estratégico la empresa. Madrid: Ediciones Paraninfo S.A., 2009.

Clara Zapardiel Quirós. La teoría de juegos y sus aplicaciones en la economía actual. Tesis de Maestría en Administración y Dirección, Facultad de Ciencias Económicas y empresariales: Universidad Pontifica ICADE, Madrid, 2014.

APÉNDICES

APÉNDICE I

CUESTIONARIO AUTOPERCEPCION Y AMBIENTE COMPETITIVO



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUTATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE ORINTE
PROGRAMA DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CUESTIONARIO

DIRIGIDA A LOS PROPIETARIOS/ ENCARGADOS DE LAS EMPRESAS FARMACÉUTICAS DEL CASCO URBANO DEL MUNICIPIO DE CHIQUIMULA.

Objetivo: recolectar información para llevar a cabo una evaluación de la empresa farmacéutica a su cargo, los resultados se utilizarán únicamente con fines de estudio. De antemano se agradece su valioso tiempo y colaboración.

Instrucciones: A continuación se le realizará una serie de preguntas, las cuales debe responder a su criterio, relacionadas con las actividades diarias de comercialización que realiza la empresa, teniendo como opción de respuesta a cada pregunta: “**Si**”, si su respuesta es positiva y “**No**”, si su respuesta es negativa, marcado una de las dos opciones representadas en cada pregunta, fundamentando las interrogantes en las que se le indiqué.

La presente evaluación es de carácter anónimo y confidencial, únicamente con fines estadísticos, por consiguiente se le ruega no revelar su nombre y ninguna identificación para dar respuesta a las siguientes preguntas.

DATOS GENERALES	
Nombre de la empresa:	
Carácter Económico: Local: ____ Nacional: ____ Internacional: ____	Edad: ____
Género: Masculino: ____ Femenino: ____	
Puesto: ____	Nivel académico: ____

- ¿Cuenta la empresa con personal clave (persona que sabe varias cosas dentro de la empresa) para el buen desempeño de las actividades de comercialización en el mercado?
Sí ☐ No ☐
- ¿Cuenta la empresa con empleados que posean años de experiencia y conocimiento comercialización de productos farmacéuticos?
Sí ☐ No ☐
- ¿Realiza la empresa capacitaciones al personal, relacionado al servicio y los productos que comercializa en el mercado?
Sí ☐ No ☐
- ¿Cuenta la empresa con grupos de trabajo establecidos para la comercialización de productos farmacéuticos en el mercado?
Sí ☐ No ☐
- ¿Hace uso la empresa de innovación tecnológica al llevar a cabo los procesos de comercialización de productos farmacéuticos en el mercado?
Sí ☐ No ☐

Indique

- Autoservicio
- Sistema de inventario
- Adquisición de nuevos productos(extranjero)

- Sistema computarizados
- Terminales de cobro(pago con tarjeta)
- Líneas telefónicas(Servicio a domicilio)
- Cajas registradoras
- No sabe/ No responde

6. ¿Realiza la empresa procesos de investigación y desarrollo en el mercado, para la comercialización de productos nuevos e innovadores?

Sí ☐

No ☐

Cuáles: _____

7. ¿Cuenta la empresa con de medios o equipos tecnológicos para la comercialización de productos farmacéuticos en el mercado?

Sí ☐

No ☐

Indique

- Internet
- Computadoras
- Redes sociales
- Aplicaciones app.
- No sabe/ No responde

Explique:

8. ¿Existe comunicación entre las empresas relacionadas con la comercialización, y la existencia de productos en el mercado que la población demande (Integración vertical)?

Sí ☐

No ☐

Indique

- Empresas locales
- Empresas nacionales
- Empresas internacionales
- Sucursales
- Empresas internacionales/ Empresas nacionales/Empresas locales
- No sabe/ No responde

9. ¿Ha realizado la empresa algún tipo de investigación de mercado?

Sí ☐

No ☐

Explique: _____

10. ¿Considera usted que como empresa se diferencia de la competencia, ofreciendo en el mercado gamas o líneas de productos innovadores, logrando captar la atención del cliente, y servir las necesidades de varios segmentos en el mercado?

Sí ☐

No ☐

Explique: _____

11. ¿Cuenta la empresa con algún tipo de producto fuerte o líder ante la competencia, que los clientes demanden y sea considerado el principal producto de comercialización de la empresa?

Sí ☐No ☐

Cuáles: _____

12. ¿Considera su posicionamiento publicitario en el mercado local, cuáles medios de comunicación ha utilizado para informar y darse a conocer en el mercado local?

IndiqueSí ☐No ☐

Cuál es el medio que más utiliza:

- Radio
- Tv
- Internet
- Unidades móviles
- Promotores
- Mantas o vallas
- Volates o afiches
- Otros. Explique.
- Ninguno

Explique:: _____

13. ¿Ofrece la empresa en el mercado la distribución de productos con marca propia?

Sí ☐No ☐

Cuáles: _____

14. ¿Considera usted que la empresa a través del servicio y la calidad de los productos ofrecidos en el mercado, logra crear un vínculo de fidelidad y preferencia con los clientes en el momento que dedican realizar una compra en el mercado (Brand)?

Sí ☐No ☐

Explique: _____

15. ¿Cuenta la empresa con la exclusividad de la distribución de diferentes productos en el mercado que la competencia no posee?

Sí ☐No ☐

Cuáles: _____

16. ¿Cuenta la empresa con patente registrada?

Sí ☐No ☐

Hace cuánto tiempo: _____

17. ¿Tiene la empresa relación o tratados comerciales con más empresas comerciales, al momento aplicar cualquier estrategia de mercado dirigidas al servicio farmacéutico (estrategias asociativas)?

Indique:

- Empresas internacionales
- Empresas nacionales
- Empresas regionales
- Empresas locales
- Otras empresas del sector.

Explique:

18. ¿Cómo empresa de qué manera considera usted que se ha obtenido el capital o la fuente de inversión para llevar a cabo el proceso de comercialización en el mercado y el servicio farmacéutico?

Indique:

- Inversión propia
- Creación de sociedades
- Préstamos bancarios
- Capital familiar
- No sabe/ No responde

19. ¿Realiza la empresa compras por mayor para la comercialización de productos en el mercado?

Sí ☐

No ☐

Explique: _____

20. ¿Cuenta la empresa con la ubicación adecuada en el mercado para la comercialización de productos farmacéuticos?

Sí ☐

No ☐

Explique: _____

21. ¿Cuenta la empresa con más sucursales ofreciendo productos farmacéuticos?

Indique:

- Mercado local
- Mercado nacional
- Mercado internacional
- Todas las anteriores.
- No posee.
- No sabe/ No responde

Explique:

22. ¿Posee la empresa algún tipo de contrato con proveedores relacionados a la distribución de productos farmacéuticos?

Sí ☐

No ☐

Cuáles: _____

23. ¿Según la actividad de la empresa en el proceso de comercialización, como se considera en el mercado relacionados con la competencia?

Indique:

- Líder (Empresa que considera contar con mayor participación en el mercado)
- Productor (Empresa que se enfoca a la producción de productos farmacéuticos y no directamente a la distribución directamente)
- Innovador (Empresa enfocada en innovar procesos y productos para ofrecer en el mercado)
- Comercializador (Empresa simplemente encargada de comercializar líneas de productos ya finalizados)
- Productor/comercializador (Empresa que se encarga de producir y a su vez comercializa sus productos en el mercado en el mercado)
- Exportador (Empresa que se enfoca en la exportación de productos a otros mercados internacionales)
- Otro

Explique:

24. ¿Cómo calificaría el resultado económico de la empresa en la comercialización dentro del mercado?

Resultado de la empresa

- Muy bueno
- Bueno
- Regular
- Malo
- Muy malo

Explique:

Resultado respecto a las expectativas

- Mucho mejor
- Mejor
- Igual
- Peor
- Mucho peor

Resultado en relación a otras empresas del sector

- Mucho mejor
- Mejor
- Igual
- Peor
- Mucho peor
- No sabe/ no responde

25. ¿Cómo considera usted el dinamismo o la fuerza de la empresa en las actividades comerciales realizadas en el mercado desde la apertura a la fecha?

Indique

- Muy dinámica
- Dinámica
- Estancada
- En retroceso
- Muy en retroceso
- No sabe/ No responde

Porqué: _____

26. ¿Según el tamaño, cuántos empleados posee la empresa para llevar a cabo los procesos de comercialización en el mercado?

Indique

- Microempresa (1 a 4 empleados)
- Pequeña Empresa (5 a 20 empleados)
- Mediana Empresa (21 a 60 empleados)
- Grande Empresa (más de 61 empleados)

27. ¿Dentro de la empresa, quien realiza el proceso de toma de decisiones para realizar actividades en el mercado?

Indique

- Presidente/ Propietario
- Gerente general
- Gerente Regional
- Encargado/Administrador
- Otros.

28. ¿Cuál es la edad de la(s) persona(s) que se encargan de la toma de decisiones dentro de la empresa?

Indique

- Menos de 30 años
- 30 a 39 años
- 40 a 49 años
- 50 a 59 años
- 60 y mas
- NS/NR

29. ¿Cuál es el nivel académico de las personas encargadas de la toma de decisiones dentro de la empresa, en qué nivel académico?

Indique:

- Primaria
- Básico
- Diversificado
- Universidad
 - Licenciatura
 - Maestría
 - doctorado
- NS/NR

30. ¿Cuántas personas participan en el proceso de toma de decisiones?

Indique:

- Una persona
- Dos personas
- Tres o más personas.
- No sabe/ No responde

Explique:

31. ¿En qué sector se definiera mejor como empresa, al momento de llevar a cabo la gestión de toma de decisiones estrategias, tomando en cuenta la independencia empresarial para la comercialización en el mercado de la industria farmacéutica?

Indique:

- Empresas de Grupos Económicos
- Empresas filiales de empresas extranjeras Independiente
- Empresas independiente

Explique:

32. ¿Cuenta la empresa con el apoyo y servicio de asesores externos para llevar a cabo las actividades comercialización en el mercado farmacéutico?

Indique: TIPO DE ASESOR

- Contador/Auditor
- Técnico laboratorista
- Investigador Mercado/Publicidad
- Asesor planeamiento estratégico
- Asesor en capacitación
- Médico
- Asesor en informática
- Asesor en diseño
- Otros
- No sabe/No tiene

Cuáles:

33. ¿Con que frecuencia realiza planes estratégicos, como empresa para la comercialización de productos en el mercado?

Con que frecuencia:

- 1 a 3 semanas
- 1 mes
- 2 a 5 meses
- 6 meses
- 7 a 11 meses
- 1 año
- No sabe/ No responde

Explique:

34. ¿Cómo empresa, cuales considera como elementos que podrían ser un problema y desviar la programación de las actividades comerciales en el mercado, relacionando la realidad actual y las expectativas requeridas o deseadas?

Indique:

Factores de desviación	
Apertura económica	
Estabilidad social	
Ciclo de vida del producto	
Dependencia de proveedores	
Financiamiento	
Exigencia de consumidores	
Acciones no previstas competen.	
Distribución	
Información	
Tecnología	
Otros	

Explique:

35. ¿Para la planeación adecuada de una estrategia futura, que elementos considera más importante tomar en cuenta con relación a la planificación de la empresa y mercado farmacéutico?

Indique:

Elementos para una estrategia futura	
Apertura económica	
Ciclo de vida del producto	
Dependencia de proveedores	
Financiamiento	
Exigencia de consumidores	
Distribución	
Información	
Tecnología	
Otros	

Explique:

36. ¿Reconoce como empresa la existencia de productos sustitutos dentro del mercado farmacéutico, relacionados con la competencia actual?

Sí ☐

No ☐

Cuáles: _____

37. ¿Si su respuesta anterior es positiva (sí). Tiene conocimiento del lugar de procedencia de estos productos ofrecidos en el mercado?

Indique:

- Procedencia nacional/local
- Procedencia internacional

Explique: _____

38. ¿Actualmente, en qué sector y resultado económico como empresa considerando la ubicación de los productos que distribuye la empresa, considerando la existencia de productos sustitutos en el mercado farmacéutico?

Sector

- Dinámicas
- Estancadas
- En retroceso
- No sabe/ no responde

Resultado económico

- Muy bueno
- Bueno
- Regular
- Malo
- Muy malo

Explique: _____

39. ¿Considera usted un incremento en la competencia dentro del mercado farmacéutico por el ingreso de nuevas empresas en los próximos 12 meses?

Sí ☐

No ☐

Explique: _____

40. ¿Cuáles barreras considera usted un obstáculo que deben de superar las empresas que desean introducirse en el mercado farmacéutico?

Indique:

Barreras a la entrada	Si	No
Economías a escala		
Conocimientos		
Capital		
Patentes		
Capacidad		
Canales de comercialización		
Integración vertical		
Otros		

Explique: _____

41. ¿Considerado el posicionamiento competitivo por las empresas en el mercado, cual para usted como empresa, considera es el estilo de competencia que se aplica en las actividades comerciales en el sector y a las que deben de acoplarse los nuevos competidores?

Indique:

Estilos de competencia	Si	No
No sabe		
Precio		
Servicios		
Innovación		
Lobby(recepción)		
Contratos		
Posicionamiento publicitarios		
Otros		

Explique: _____

42. ¿Para usted como empresa, cuál sería considerada como la estrategia utilizada o deseada en el mercado por las empresas farmacéuticas y cuál sería su elección como objetivo en general a futuro?

Indique:

Estrategia	Si	No
Líder en costos		
Diferenciación de productos		
Ambas		
No sabe/ No responde		

Explique: _____

43. ¿Cómo empresa y considerando todos los procesos de comercialización en el mercado cuál considera la opción optima de estrategia de mercado a considerar o deseada para la empresa en el futuro?

Indique:

- Consolidar el Posicionamiento local
- Aumentar presencia o participación en el mercado
- Penetrar o incursionar en mercados nuevos (nuevas sucursales)
- Consolidar posicionamiento y penetrar nuevos mercados
- Aumentar presencia y penetración de nuevos mercados

Explique: _____

44 ¿Si existiera la oportunidad de crear una estrategia asociativa con sus competidores a nivel local, nacional o internacional para llevar una actividad comercial diferente y que beneficie a todos en el mercado a su criterio cual estrategia le parece más interesante o llamativa?

Indique:

- Producción
- Ventas (procesos de comercialización)
- Tecnología
- Finanzas
- Otros.
- Ninguno

Explique: _____

**“ID Y ENSEÑAD A TODOS”
GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

APÉNDICE II

CUESTIONARIO MODELOS ESTRATÉGICOS



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE
PROGRAMA DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CUESTIONARIO

DIRIGIDO A LOS PROPIETARIOS O ENCARGADOS, RELACIONADO CON EL ESTUDIO DE LAS EMPRESAS FARMACÉUTICAS DEL CASCO URBANO DEL MUNICIPIO DE CHIQUIMULA.

Objetivo: Recolectar información, para llevar a cabo una evaluación de la empresa farmacéutica para la que usted labora, los resultados se utilizarán únicamente con fines de estudio. De antemano se agradece su valioso tiempo y colaboración.

Instrucciones: A continuación se le presenta un cuestionario, el cual está conformado por una serie de 40 preguntas, las cuales debe responder a su criterio, marcando con una "X" las 2 opciones establecidas en cada pregunta, si su respuesta es positiva marque la opción "**Si**" y su respuesta es negativa marque la opción "**No**" considerando según las actividades diarias de comercialización que a su criterio realiza la empresa.

La presente evaluación es de carácter anónimo y confidencial, únicamente con fines estadísticos, por consiguiente se le ruega no revelar su nombre y ninguna identificación para dar respuesta a las siguientes preguntas.

DATOS GENERALES			
Nombre de la empresa:			
Género: Masculino _____ Femenino _____			Edad: _____
Puesto: _____ Nivel académico: _____			Opción
No.	Pregunta	Si	No
1	Cuenta la empresa con clientes mayoristas en el mercado.		
2	Considera la empresa, la compra de inventarios grandes de productos para reducir el costo.		
3	La empresa está constituida con capital de varios inversionistas.		
4	A parte de productos farmacéuticos, cuenta con la distribución de otros productos(consumo masivo)		
5	Considera usted como empresa, para la comercialización, mantener siempre productos almacenados para cubrir la demanda del mercado		
6	Pertenece a una red de franquicias de empresas reconocidas o empresas distribuidoras de productos farmacéuticos en el mercado local.		
7	Cuenta la empresa, con la distribución exclusiva de marcas propias en el mercado.		
8	Realiza compras, según lo demanda por los clientes en el mercado.		
9	Cuenta la empresa, con la capacidad de abastecer el mercado, si hubiese un cambio drástico en la demanda.		
10	Cuenta la empresa con productos de la misma categoría (genéricos) a diferentes precios.		
11	Como empresa, establece el precio de los productos considerando a la competencia.		
12	Cuenta la empresa con sucursales en la ciudad de Chiquimula.		
13	Ofrece la empresa diferentes promociones para atraer clientes en el mercado.		
14	Ofrece la empresa diferentes tipos de precios y productos en el mercado (mayoristas).		

No.	Pregunta	Opción	
		Si	No
15	Existe una diferencia de precios entre la empresa y la competencia en productos farmacéuticos.		
16	Existe un acuerdo o igualdad de precios en el mercado por parte de las empresas.		
17	Se basa la empresa en la compra de lotes de mercadería (costos y calidad) para imponer el precio en el mercado.		
18	Se basa la empresa en la fijación de precios por tener productos de distribución única e incrementar la penetración en el mercado.		
19	Establece la empresa el precio de los productos según su ubicación.		
20	Cuenta con la capacidad necesaria, en caso de reducir el precio de los productos farmacéuticos a diferencia de la competencia.		
21	Investiga los productos que la competencia comercializa en el mercado para ofrecer los mismos productos a los clientes.		
22	Analiza la empresa a la competencia para comercializar diferentes cantidades de productos en el mercado.		
23	Realiza actividades comerciales para promover la compra y distribución de productos antes que la competencia.		
24	Se basa en la competencia al momento de tomar decisiones, sobre la realización de campañas publicitarias relacionadas con la comercialización de productos en el mercado.		
25	Hace uso de las redes sociales para la comercialización de sus productos, siempre considerando a su competencia.		
26	A diferencia de su competencia, considera la importancia de realizar importaciones de productos innovadores para ofrecer en el mercado.		
27	Como empresa esperaría el resultado de la competencia de la distribución de un nuevo producto, para comercializarlo en el mercado		
28	Considera usted que la empresa se basa en la competencia para aplicar estrategias de precio o realiza promociones en el mercado con relación a productos farmacéuticos.(descuentos)		
29	Como empresa, capacitaría constantemente a su personal para brindar un servicio innovador diferente a la competencia.		
30	Aperturaría una sucursal siguiendo a criterio a su competencia más fuerte y la ubicación de mercado.		
31	Considera usted una excelente idea formar una asociación de representantes entre las empresas en el mercado local para brindar un mejor servicio.		
32	Considera usted importante para la empresa manejar los mismos precios que la competencia en el mercado		
33	Los proveedores le ofrecen productos al mismo precio que le ofrecen a sus competencias.		
34	Considera usted un beneficio o una oportunidad utilizar la misma publicidad para todas las empresas.		
35	Crearía una alianza como empresa, con sus competidores más fuertes para hacer un pacto y crear políticas de comercialización.		
36	Manejaría el mismo nivel de productos que sus demás competidores si existiera una alianza entre todos en el mercado.		
37	Si existiera un acuerdo de fijación de precios entre todas las empresas, eliminaría las promociones de comercialización.		
38	Llegaría a un acuerdo con la competencia más fuerte para trabajar en equipo, maximizar beneficios y eliminar a la competencia más débil del mercado.		
39	Si las empresas líderes en el mercado deciden asociarse y tomar decisiones de comercialización, estaría usted preparado para afrontar esta situación.		
40	Considera usted justo el acuerdo de proveedores al momento de establecer precios de productos que se comercializaran en el mercado.		

**“ID Y ENSEÑAD A TODOS”
GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

APÉNDICE III

DATOS TABULADOS CUESTIONARIO DE INFORMACION SOBRE EL PERFIL ESTRATEGICO Y EL AMBIENTE COMPETITIVO

Recursos Humanos				Proceso Productivo					Marketing			
	Personal clave	Conocimientos acumulados	Capacitación de personal	Grupos de trabajo	Innovación tecnológica	Investigación y desarrollo	Tecnología	Integración vertical	Investigación de mercado	Diferenciación de productos	"Vista Lechera"	Posicionamiento publicitario
No.	Carácter Económico	Tiempo	Género	Puesto	Nivel académico	Edad						
Nombre de la Empresa												
1	Farmacia Minerva	1	1	1	3	4	1	2	1	2	2	1
2	Farmacia La Salud	1	6	1	3	5	1	2	2	1	2	1
3	Comercial La Bendición	1	3	2	1	4	1	1	2	1	1	1
4	Farmacia Monte Cielá	1	3	1	4	3	1	2	1	2	1	1
5	Farmacia El Ahorro	1	4	2	1	4	2	1	1	1	1	1
6	Distribuidora Renacer	1	1	2	2	4	2	1	1	1	1	1
7	Farmacia Morroy	1	2	2	3	4	1	1	2	2	2	1
8	Farmacia Social "La Salvacion del Pueblo"	2	2	2	3	4	1	2	2	1	2	1
9	Farmacia San Martín	2	1	1	4	2	2	2	2	2	2	1
10	Farmacia Pro-Medic	1	1	2	3	1	1	2	1	1	1	1
11	Farmacias de mi Tierra	2	1	2	3	2	1	2	2	1	1	1
12	Farmacia Emanuel	1	2	2	3	2	1	1	1	1	1	1
13	Farmacia Chen-Ezer	1	5	1	2	2	1	2	1	2	1	1
14	Farmacia América	1	6	1	3	4	1	1	1	2	1	1
15	Farmacia Jubilados	1	4	1	2	3	1	1	2	1	2	1
16	Farmacia Obra Social San Francisco	1	3	2	3	3	1	1	1	1	1	1
17	Farmacia San Antonio	1	1	1	1	3	1	2	1	2	1	1
18	Farmacia San Antonio (Banvi)	1	5	2	1	4	2	2	2	1	2	1
19	Farmacia La Bendición	1	5	1	3	4	2	1	2	2	1	1
20	Farmacia de la Comunidad Chirrí	2	1	2	3	2	1	2	1	2	2	1
21	Farmacia Jualsa	1	1	2	3	2	1	1	1	1	1	1
22	Farmacia LaBotica (de la Comunidad)	2	1	1	3	4	3	1	1	1	2	1
23	Comercial Mexqua SA Farmacias del Ahorro (Zutina)	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
24	Corporación Baires	2	2	1	3	4	3	1	1	1	2	1
25	Farmacia Mejyos S.A.	2	2	2	4	1	1	1	1	1	2	1
26	Farmacia Cruz Verde	3	2	1	3	4	3	1	1	1	1	1
27	Farmacia Galeno	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
28	Farmacia Cruz Roja	3	1	2	2	4	3	1	1	1	1	1
29	Farmacias del Dr. Simi	3	3	2	4	2	1	1	1	1	1	1
30	Farmacia Santo Domingo	1	3	2	2	4	1	2	2	2	2	1
31	Farmacia Asobinsa	2	4	1	1	3	5	1	2	1	2	1
	promedio moda	1	3	2	2	3	1	1	1	1	1	1
		1	1	2	2	3	4	1	1	1	2	1

[illegible]

		Respuestas																																									
No	Empresa	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40		
		v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	
1	Farmacia Minerva	1	2	1	1	2	2	2	2	2	1	1	2	1	1	1	2	2	2	1	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1
2	Farmacia La Salud	1	2	1	1	2	2	2	1	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	1	1	1	2	2	1	1	1	2	1	2	1	2	1	1	2	1
3	Comercial la Bendición	2	2	1	1	1	2	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	2	2	2	1	2	1	2	2	2	2	1	1
4	Farmacia Monte Sinaí	2	2	2	2	1	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	1	
5	Farmacia El Ahorro	2	1	2	1	2	2	2	1	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	2	2	1	2	2	1	1	1	
6	Distribuidora Renacer	1	1	2	1	2	2	2	1	2	1	1	2	2	1	1	2	2	1	2	2	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2	1	2
7	Farmacia Monroy	2	2	2	1	2	2	2	1	2	1	1	1	2	2	1	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	
8	Farmacia Social "La Salvacion del Pueblo"	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	
9	Farmacia San Martín	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2	1	1	1	2	2	1	2	2	1	2	1	2	2	1	2	2	
10	Farmacia Prod-Medic	2	2	2	1	2	2	1	1	2	1	2	2	2	2	1	2	2	1	2	1	2	2	2	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
11	Farmacias de mi Tierra	2	2	2	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	2	2	2	2	1	1	2	1	2	1	1	2	1	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	
12	Farmacia Emmanuel	1	1	2	1	1	2	2	1	1	1	1	2	1	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	
13	Farmacia Eben-Ezer	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	1	1	1	
14	Farmacia América	1	1	2	1	1	2	2	1	1	1	1																															

Carácter local																																								
Si	9	7	4	11	7	0	1	10	8	10	11	6	6	7	13	0	0	2	7	0	12	8	5	7	7	19	19	11	7	12	8	12	0	10	3	3	3	10	9	10
No	10	12	15	8	12	19	18	9	11	9	8	13	13	12	6	19	19	17	12	19	7	11	14	12	12	0	0	0	8	12	7	11	7	19	9	16	16	9	10	9
																																310	67	52	114	77				
																																450	35.26	27.37	60	40.53				
																																760								

Carácter nacional																																									
Si	4	5	4	5	8	5	2	7	9	7	5	6	6	7	3	4	4	2	1	3	8	6	6	4	6	9	2	9	9	7	0	0	5	0	0	3	1	0	5	9	
No	5	4	5	4	1	4	7	2	0	2	4	3	3	2	6	5	5	7	8	6	1	3	3	5	3	0	7	0	0	2	9	9	4	4	9	9	6	8	9	4	0
																																186	56	41	66	23					
																																174	62.22	45.56	73.33	25.56					
																																360									

Carácter internacional																																								
Si	1	3	3	2	3	3	1	2	3	3	3	2	2	2	3	3	2	0	0	0	0	0	2	0	2	2	0	3	3	2	0	2	2	0	1	0	1	1	2	2
No	2	0	0	1	0	0	2	1	0	0	0	1	1	1	0	0	1	3	3	3	3	3	1	3	1	1	3	0	0	1	3	1	1	3	2	3	2	2	1	1
																																66	24	17	14	11				
																																54	80	56.667	46.667	36.667				
																																120								

APÉNDICE V

VENTAS APROXIMADAS DIARIAS DE LAS EMPRESAS FARMACÉUTICA EN LA CIUDAD DE CHIQUIMULA

Carácter local	Ventas diarias	Horas de servicio
Farmacia Minerva	1500	11 8:00 am a 7:00 pm
Farmacia La Salud	1800	11 8:00 am a 7:00 pm
Comercial la Bendición	6000	10 8:00 am a 6:00 pm
Farmacia Monte Sinaí	5000	9 8:00 am a 5:00 pm
Farmacia El Ahorro	2000	12 8:00 am a 3:00 pm y 4:00 pm a 9:00 pm
Distribuidora Renacer	1800	10 8:00 am a 6:00 pm
Farmacia Monroy	1000	10 8:00 am a 6:00 pm
Farmacia San Martín	1000	10 8:00 am a 6:00 pm
Farmacia Prod-Medic	1500	10 8:00 am a 6:00 pm
Farmacia Enmanuel	2500	11 8:00 am a 7:00 pm
Farmacia Eben-Ezer	4800	11.5 7:00 am a 6:30 pm
Farmacia América	5000	15 7:00 am a 10:00 pm
Farmacia Jubilados	2500	10 7:30 am a 5:30 pm
farmacia Obra Social San Francisco	1500	10 8:00 am a 5:00 pm
Farmacia San Antonio	2000	12 8:00 am a 8:00 pm
Farmacia San Antonio (Barvi)	1000	13 8:00 am a 9:00 pm
Farmacia La Bendición	1500	7.5 8:00 am a 12:00 pm y 2:00 pm a 5:30 pm
Farmacia Joalsa	2000	10 8:00 am a 6:00 pm
Farmacia Santo Domingo	800	12 8:00 am a 8:00 pm
suma	45200	205
promedio	2378.947368	10.78947368

Carácter nacional	Ventas diarias	Horas de servicio	Servicio a domicilio	Autoservicio
Farmacia Social "La Salvación del Pueblo"	2500	9 8:00 am a 1:00 pm y 2:00 pm a 6:00 pm		
Farmacias de mi Tierra	1600	9 8:00 am a 5:00 pm		
Farmacia de la Comunidad Chortí	4000	10 8:00 am a 6:00 pm		
Farmacia LaBótica (de la Comunidad)	16000	10 8:00 am a 6:00 pm		
comercial Mexqua S.A Farmacias del Ahorro (zuíva)	10000	24 horas 8:00 am a 10:00 pm	3000	
Corporación Batres	90000	24 horas 7:00 am a 9:30 pm	10000	0
Farmacia Asobinsa	2000	8 8:00 am a 1:00 pm y 3:00 pm a 6:00 pm		
Farmacia Meykos S.A.	12000	11 10:00 am a 9:00 pm	8:00 am a 9:00 pm	3000
Farmacia Galeno	90000	24 horas 6:00 am a 10:00 pm	12000	6:00 am a 10:00 pm
suma	228100	57	28000	0
promedio	15943.27485	9.5		25000

Carácter nacional	Ventas diarias	Horas de servicio	Servicio a domicilio	Autoservicio
Farmacia Cruz Roja	2000	9 8:00 am a 5:00 pm		
Farmacias del Dr. Simi	20000	13 8:00 am a 7:00 pm		
Farmacia Cruz Verde	120000	24 horas 8:00 am a 11:00 pm	15000	8:00 am a 11:00 pm
suma	142000	22	15000	0
promedioB2:141	38011.02114	11		18000

