



**PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO PERIODO 2016-2017
EMPRESA HELPHARMA S.A**

**APLICADO AL SERVICIO SEGUIMIENTO
FARMACOTERAPEUTICO**

ÁNGELA MARÍA YEPES AREIZA

**INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA ESUMER
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE MERCADEO
FACULTAD DE ESTUDIOS EMPRESARIALES Y DE
MERCADEO
MEDELLÍN
2017**



**PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO PERIODO 2016-2017
EMPRESA HELPHARMA S.A**

APLICADO AL SERVICIO SEGUIMIENTO FARMACOTERAPEUTICO

ÁNGELA MARÍA YEPES AREIZA

Trabajo final para optar al título de Especialista en Gerencia de Mercadeo

**Asesor
ALEJANDRO GONZÁLEZ CALLE
Magister en Dirección de Marketing**

**INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA ESUMER
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE MERCADEO
FACULTAD DE ESTUDIOS EMPRESARIALES Y DE MERCADEO
MEDELLÍN
2017**

Nota de aceptación

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

Medellín, 7 de enero de 2017

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mi hijo Sebastián Múnera Yepes quien se ha convertido en el motor de mi vida y en la fuente de inspiración para el emprendimiento y culminación de proyectos, con los cuales podemos construir un mejor mañana para los dos.

AGRADECIMIENTOS

Expreso mis agradecimientos a Dios que quien es principal mediador para que se realicen mis sueños, a mi Hijo Sebastián y a mi Esposo Mauricio, por la paciencia, el apoyo moral y el acompañamiento durante el desarrollo del trabajo, a la Señora Sandra Echeverri quien me colaboro para el desarrollo de la parte teórica y de forma muy especial agradezco al asesor Alejandro González Calle quien nos dio las herramientas, las enseñanzas y las asesorías de la forma más practicas posible, para llevar a feliz término el plan de mercadeo que presentaré para optar al Título de Especialista en Gerencia de Mercadeo.

GLOSARIO

Adherencia: se define como el cumplimiento del tratamiento; es decir, tomar la medicación de acuerdo con la dosificación del programa prescrito; y la persistencia, tomar la medicación a lo largo del tiempo.

Atención Farmacéutica: actividades orientadas al paciente que se realizan en la farmacia: dispensación activa, indicación farmacéutica, formulación magistral, farmacovigilancia, educación para la salud, promoción del uso racional del medicamento y seguimiento farmacoterapéutico.

Dispensación: es el acto en que el farmacéutico entrega la medicación prescrita por el médico al paciente, junto a la información necesaria para su uso racional.

Farmacovigilancia: es la actividad de salud pública que tiene por objetivo la identificación, cuantificación, evaluación y prevención de los riesgos derivados del uso de los medicamentos, con el fin de mantener favorable la relación entre sus beneficios y sus riesgos.

Industria Farmacéutica: es un sector empresarial dedicado a la fabricación, preparación y comercialización de productos químicos medicinales para el tratamiento y también la prevención de las enfermedades.

Prescripción: fórmula u orden médica escrita emitida por un médico o profesional de la salud autorizado por la ley, para que uno o varios medicamentos, especificados en ella, sean dispensados a determinada persona.

Seguimiento Farmacoterapéutico: la práctica profesional en la que el farmacéutico se responsabiliza de las necesidades del paciente relacionadas con los medicamentos mediante la detección, prevención y resolución de problemas relacionados con la medicación (PRM), de forma continuada, sistematizada y documentada, en colaboración con el propio paciente y con los demás profesionales del sistema de salud, con el fin de alcanzar resultados concretos que mejoren la calidad de vida del paciente y con el objetivo de conseguir la máxima efectividad de los Medicamentos.

Terapias Farmacológicas: es el cuidado médico relacionado con el uso de medicamentos, solos o en combinación con otros tipos de terapia.

LISTA DE ABREVIATURAS O SIGLAS

AMA: American Marketing Association.

CRM: Customer Relationship Management.

CUPS: Clasificación Única de Procedimientos en Salud.

DANE: Departamento Administrativo Nacional de Estadística.

EPS: Entidad Promotora de Salud.

IPS: Instituciones Prestadoras de Servicios.

OMS: Organización Mundial de la Salud.

PIB: Producto Interno Bruto.

PRM: Problemas Relacionados con Medicamentos.

RNM: Resultados Negativos a la Medicación.

PRUM: Problemas Relacionados con la Utilización de Medicamentos.

SFT: Seguimiento Farmacoterapéutico.

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	20
1. ETAPA DE ANTECEDENTES	22
1.1. Justificación del plan	22
1.2. Reseña histórica de la empresa	22
1.3. Definición del sector en que compete la empresa	24
1.4. Reseña histórica del sector	25
2. ETAPA DE ALINEACIÓN DE FILOSOFÍA ESTRATÉGICA PARA EL PLAN DE MERCADEO	28
2.1. Definición / revisión de la misión	28
2.2. Definición / revisión de la visión	28
2.3. Definición / revisión valores corporativos	28
2.4. Estrategia competitiva de la empresa	29
3. MARCO TEÓRICO	30
3.1. Teoría sobre el tema técnico (producto/servicio)	30
3.2. Teoría sobre plan de mercadeo e investigación de mercados	33
3.2.1. Plan estratégico de mercadeo	33
3.2.2. Investigación de mercados	37

	pág.
4. ETAPA DE ANÁLISIS ESTRATÉGICO	42
4.1. Determinación de los factores claves de éxito	42
4.2. Análisis de las fuerzas del entorno externo	42
4.2.1. Aspectos socioculturales y demográficos	43
4.2.2. Aspectos tecnológicos	43
4.2.3. Aspectos económicos	44
4.2.4. Aspectos políticos fiscales	44
4.2.5. Aspectos internacionales	46
4.2.6. Aspectos medioambientales	46
4.3. Análisis DOFA	48
4.4. Análisis al interior del sector industrial	49
4.4.1. Estructura del mercado en que se compete	49
4.4.2. Análisis de los competidores	50
4.4.2.1. Estructura primaria - competidores inmediatos	50
4.4.2.2. Estructura secundaria - competidores indirectos	51
4.4.3. Análisis de las fuerzas competitivas	51
4.5. Estructura comercial y de mercadeo participantes del sector	54
4.6. Mapa de productos y precios	54
4.7. Análisis del cliente y del consumidor	55
5. ETAPA DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS APLICADA AL PLAN	56
5.1. Ficha técnica	56
5.2. Resumen ejecutivo de la investigación	56
5.3. Definición del problema/oportunidad	57
5.4. Objetivos de la investigación de mercados	57

	pág.
5.5. Metodología aplicada	58
5.6. Limitaciones	58
5.7. Hallazgos – resultados de la investigación	58
5.7.1 Resultados generales	58
5.8. Conclusiones de la investigación	59
5.9. Recomendaciones de la investigación	61
6. ETAPA DE FORMULACIÓN ESTRATÉGICA	62
6.1. Objetivos del plan de mercadeo	62
6.1.1. Objetivos de ventas	62
6.1.2. Objetivos de servicio	62
6.1.3. Objetivos de mercadeo	63
6.2. Formulación de las macro-estrategias	63
6.3. Formulación estrategias	64
6.4. Formulación del plan táctico	65
6.5. Presupuestos del plan de mercadeo	67
6.6. Cálculo del punto de equilibrio del plan de mercadeo	68
7. ETAPA DE IMPLEMENTACIÓN, CONTROL E INDICADORES	69
7.1. Requerimientos para la implementación del plan	69
7.1.1. A nivel de estructura	69
7.1.2. A nivel de recursos	69
7.1.3. A nivel de cultura organizacional	69
7.2. Formulación de indicadores de gestión del plan de mercadeo	70

	pág.
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	71
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	74
ANEXOS	76

LISTA DE TABLAS

	pág.
Tabla 1. Factores clave de éxito Helpharma	42
Tabla 2. Matriz DOFA Helpharma	48
Tabla 3. Estructura de mercado en que compite Helpharma	49
Tabla 4. Análisis de competidores inmediatos	50
Tabla 5. Análisis de competidores indirectos	51
Tabla 6. Estructura comercial y de mercadeo de participantes del sector	54
Tabla 7. Mapa de Producto SFT	54
Tabla 8. Análisis del Cliente de SFT	55
Tabla 9. Ficha técnica de la Investigación	56
Tabla 10. Macro estrategias para el plan de mercadeo	63
Tabla 11. Formulación de estrategias	64
Tabla 12. Plan táctico variable producto	65
Tabla 13. Plan táctico variable precio	65
Tabla 14. Plan táctico variable plaza – venta	66
Tabla 15. Plan táctico variable promoción	66
Tabla 16. Plan táctico variable servicio	67
Tabla 17. Indicadores de gestión del plan de mercadeo	70

LISTA DE ILUSTRACIONES

	pág.
Ilustración 1. Incremento de consultas de SFT	24
Ilustración 2. Fases de un SFT (seguimiento farmacoterapéutico)	31
Ilustración 3. Mezcla de marketing	34
Ilustración 4. Proceso de planeación estratégica en las unidades de negocio	35
Ilustración 5. El proceso de investigación de mercados	38
Ilustración 6. Variaciones porcentuales del PIB total vs PIB de la rama de actividad servicios sociales en salud	44
Ilustración 7. Fragmento de la resolución No. 0001352	46
Ilustración 8. Fragmento de Resolución No. 001352. Donde se describen los tipos de interconsulta por especialista en medicina alternativa	47

LISTA DE ANEXOS

	pág.
Anexo 1. Cuestionario utilizado en las entrevistas	76

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de grado es la formulación del plan estratégico de mercadeo para el servicio de Seguimiento Farmacoterapéutico de la empresa Helpharma S.A, de Medellín, Colombia, la cual pertenece al sector salud y cuya prestación de servicios está enfocada en actividades relacionadas con el manejo adecuado de los medicamentos, labor que es regulada por políticas gubernamentales y cuyo cumplimiento se está dando principalmente por evitar sanciones, es así como los principales competidores en la prestación de este servicio se han enfocado en la consecución de varios clientes, mientras que Helpharma está enfocada en diferenciar la prestación del servicio de SFT desde la tecnología y la humanización y ya con la experiencia adquirida quiere buscar las estrategias para llevar el servicio a una unidad de negocio rentable y reconocida, para poder así lograr ampliar el portafolio de clientes.

Por tanto, se presenta como producto final, un plan ejecutivo y aplicable en el escenario real de la empresa. Se encontrará todo un análisis del sector salud, de la organización y de los competidores, para llegar luego a una investigación de mercados de tipo cualitativa exploratoria aplicada y cuyos hallazgos permitieron definir el plan de marketing aplicado al servicio de SFT para el año 2017, cuyo objetivo principal será aportar un 5% a la rentabilidad de la organización, mediante las estrategias como generar demanda del servicio y lograr que se reconozca una tarifa por la prestación de este, utilizando para esto un presupuesto de \$107.000.000 y teniendo como principales indicadores de cumplimiento y seguimiento al plan, participación del SFT en los ingresos y el de clientes nuevos para este servicio.

Palabras clave: Seguimiento Farmacoterapéutico, Atención Farmacéutica, Dispensación, Marketing, Investigación de Mercados, Plan de Mercadeo.

ABSTRACT

The following work degree is the construction of a strategic plan of marketing for the pharmacotherapeutic services follow-up of the company Helpharma S.A. from Medellín, Colombia which belongs to the health sector of the country and whose services are focused on activities related to the proper management of medications, a task which must comply and it is regulated by government policies mainly to avoid sanctions. Unfortunately the main competitors that provide these kind of services have focused their efforts solely with the purpose of acquitting several new clients while Helpharma's main emphasis is to differentiate how to better supply pharmacotherapeutic services using the latest technology and humanizing the services provided towards its customers, also with the experience acquired wants to look for strategies to take these services to a profitable and recognized business unit in order to be able to expand its portfolio of clients.

Therefore an executive and applicable plan in the real scenario of the company is presented as a final product. You will find a thorough analysis of the health sector, the organization and its competitors, followed by an exploratory qualitative market research applied to such findings defining the marketing plan applied to the pharmacotherapeutic services for the year 2017.

The main objective will be to contribute 5% to the profitability of the organization, through strategies such as generating a demand for the services and obtaining a fee for them plus using a budget of \$ 107,000,000 and having as main indicators the compliance and the follow-up to the plan additionally the participation of the pharmacotherapeutic services in the revenues of the organization and obtaining new clients for these services will be essential.

Keywords: Pharmacotherapeutic Follow-up, pharmaceutical Care, Dispensing, Marketing, Market Research, Marketing Plan.

INTRODUCCIÓN

El presente plan de mercadeo fue elaborado para el servicio de seguimiento farmacoterapéutico, que se presta en la empresa Helpharma S.A. Este plan es el resultado de un proceso de análisis de la organización y del entorno, de investigación de mercados y de planeación, llevado a cabo entre febrero y diciembre de 2016 y fue elaborado por una estudiante de la Especialización en Gerencia de Mercadeo de la Universidad Esumer, Medellín – Colombia.

Para la elaboración del plan de marketing, fue necesario el cumplimiento de un cronograma de actividades que inició con un anteproyecto con el cual se definió claramente el problema a ser solucionado a través un plan de mercadeo detallado, para que sea ejecutado por la empresa y puedan así cumplirse los objetivos planteados, a través de las diferentes estrategias propuestas.

En este documento el lector podrá encontrar un análisis de antecedentes y de la situación actual del sector salud y especialmente de la gestión farmacéutica, lo que le permitirá hacerse una idea del servicio de SFT que se desea potencializar y convertir en una unidad de negocio que aporte a la rentabilidad de la empresa, así como del posicionamiento y la experiencia que tiene Helpharma en la prestación de este servicio, podrá también reconocer, en donde está la empresa, a que se enfrenta, con qué cuenta y para dónde va.

Se enuncian también los lineamientos, para que el área comercial y áreas requeridas para la ejecución del plan, realicen los cronogramas, asignen los responsables de las estrategias y tácticas y para que fijen los respectivos presupuestos de implementación. Igualmente se deja enunciada la forma de realizar el control y evaluación del plan.

1. ETAPA DE ANTECEDENTES

1.1. Justificación del plan

La presente propuesta de Plan Estratégico de Mercadeo, se plantea como una herramienta que le permitirá a Helpharma S.A formular estrategias que posibiliten suplir la necesidad de convertir el servicio de Seguimiento Farmacoterapéutico en una unidad de negocio que genere ingresos a la organización, utilizando como ventaja competitiva la experiencia adquirida en los 7 años de realizar la actividad y el acceso a información de los pacientes, las áreas responsables de la formulación e implementación del plan son Dirección Técnica y la Dirección comercial con el aval de Gerencia y el Área financiera.

1.2. Reseña histórica de la empresa

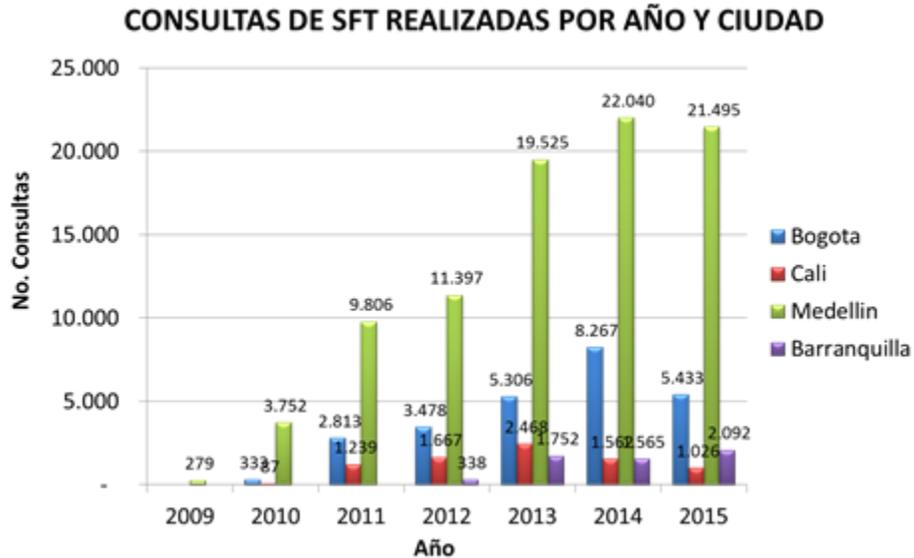
Helpharma S.A es una empresa privada que pertenece a un grupo de profesionales, la organización nació como una idea innovadora para suplir requerimientos del sector salud, en lo relacionado con la optimización de las terapias farmacológicas de los pacientes y con el control de costos de dichas terapias, fue fundada en Abril de 2009 y desde Agosto del mismo año inició operaciones en la ciudad de Medellín atendiendo afiliados de la EPS Sura, en Agosto del 2010 se constituyó como IPS e inició la prestación de servicios médicos (aplicación de medicamentos específicos) y amplió su participación en el mercado nacional al abrir sedes en las ciudades de Bogotá y Cali e iniciando prestación del servicio a usuarios de Coomeva EPS y Famisanar. En el año 2012 abrió una nueva sede en la ciudad de Barranquilla y a partir del

2013 crea una nueva sede en Medellín, donde se dispensan productos de alta rotación y bajo costo, para mayo de 2014 se dio apertura a la primera farmacia comercial ubicada en la clínica de Diabetes CLID, en el centro comercial Sao Paulo en la ciudad de Medellín y para el mes de febrero de 2016, se abrió una sede en Rionegro (Antioquia) para la atención de los pacientes del oriente cercano.

Helpharma al iniciar el primer convenio para la prestación de servicios, quiso apostarle a la promoción de un servicio, que si bien está reglamentado por la normatividad Colombiana, posiblemente no ha logrado posicionarse como una necesidad sentida y valorada por los partícipes del sector salud, fue así como el seguimiento farmacoterapéutico (SFT) se incluyó como valor agregado a la dispensación del medicamento y se ofreció como un beneficio gratuito que aportaría a la optimización de las terapias y de los recursos económicos.

Para la prestación del servicio de SFT y el cubrimiento de la población atendida, en Helpharma ha sido necesario aumentar capacidad instalada, lo que conlleva a incrementos de los costos de operación y por tanto se ve afectada la rentabilidad de la organización, esta es la motivación principal para buscar potencializar este servicio y llevarlo a unidad de negocio.

Ilustración 1. Incremento de consultas de SFT



Fuente: Helpharma, 2016, p. 10.

Si se lograra incluir el SFT en el manual tarifario de servicios de salud en Colombia, el costo por consulta de seguimiento farmacoterapéutico, podría ser alrededor de \$21.000, en Helpharma el costo aproximado es de \$27.000, es decir que está un 29% por encima, de la tarifa que las instituciones pagarían.

1.3. Definición del sector en que compite la empresa

Helpharma S.A., es una organización que pertenece al sector Salud, cuya prestación de servicios está enfocada en el manejo de terapias farmacológicas efectivas y más específicamente en actividades asociadas a los medicamentos, como son dispensación y aplicación y acompañamiento al paciente para optimizar su terapia.

1.4. Reseña histórica del sector

Dentro del marco legal colombiano la Ley 100/1993 transformó el antiguo régimen de seguridad social y creó el Sistema de Seguridad Social Integral, con el cual el Estado buscó delegar su responsabilidad de garantizar a la población un mejor bienestar y el acceso a Servicios Integrales de Seguridad Social, incluyendo la salud (Salazar Ospina, 2012).

En 1990, la utilización de medicamentos contaba con la participación de tres actores: paciente (usuario), empresas prestadoras de servicios de salud e industria farmacéutica (nacional e internacional), que se beneficiaba económicamente con el consumo elevado de medicamentos. Al mismo tiempo, los recursos provenían directamente, del bolsillo de los usuarios e indirectamente, del estado. Con la Ley 100 se agregó un nuevo participante a esta cadena: las Empresas Promotoras de Salud (EPS), encargadas de administrar los recursos económicos que los usuarios destinaban a la salud. Estas nuevas directrices impulsaron, desde la industria farmacéutica y las prestadoras de servicios, políticas que suponían la participación colectiva en la utilización efectiva, segura y económica de los medicamentos con el fin de alcanzar el bienestar y la dignidad del ser humano (Salazar Ospina, 2012).

Bajo la misma directriz legal, se han promulgado diferentes políticas que rigen el ejercicio farmacéutico, sus deberes y acciones. Mediante la Ley 212/1995 y el Decreto 1945/1996 se reglamentó la profesión del Químico Farmacéutico y su participación en farmacias de instituciones y entidades que prestan servicios de salud, en sistemas de suministros

de productos farmacéuticos, en establecimientos distribuidores mayoristas y, por último, en servicios de Atención Farmacéutica ambulatorios y hospitalarios (Salazar Ospina, 2012).

Posteriormente, se expiden los Decretos 2200/2005 que reglamenta el Servicio Farmacéutico y sus componentes, 2330/2006 que modifica el anterior, la Resolución 1403/ 2007 que determina el Modelo de Gestión del Servicio Farmacéutico y adopta el Manual de Condiciones Esenciales y Procedimientos (38-40). A su vez, el Decreto 1011 de 2006 establece el Sistema Obligatorio de Garantía de Calidad de la Atención de Salud (41). Además, se formulan las "buenas prácticas" para la seguridad del paciente en la Atención en Salud (Salazar Ospina, 2012).

“Los programas de Seguimiento Farmacoterapéutico (SFT) contribuyen con el desarrollo de la Atención Farmacéutica mediante la detección, prevención y resolución de resultados negativos a la medicación (RNM) y problemas relacionados con la utilización de medicamentos (PRUM)” (Humax, s.f.).

Actualmente en Colombia, las instituciones hospitalarias y otras organizaciones que realizan dispensación de medicamentos a las diferentes EPS del país, por cumplimiento de la normatividad legal vigente, han implementado prácticas de Atención Farmacéutica y dentro de estas el servicio de seguimiento farmacoterapéutico, con lo cual es posible visualizar que es un sector en el cual hay alta competencia, pero puede que sea más por cumplir la ley que por la práctica profesional con generación de resultados en salud.

En Helpharma el seguimiento Farmacoterapéutico se ha convertido en un factor generador de pérdidas en lugar de ingresos, dado que su operación requiere \$830 millones anuales, de los cuales no se evidencia un retorno sobre las utilidades netas. De acuerdo al último plan estratégico de la compañía se decide potenciar el seguimiento Farmacoterapéutico como una nueva unidad de negocio que se convierta en un elemento diferenciador y permita generar ingresos.

2. ETAPA DE ALINEACIÓN DE FILOSOFÍA ESTRATÉGICA PARA EL PLAN DE MERCADEO

2.1. Definición / revisión de la misión

Generar disminución de costos al sistema de salud y mejorar la calidad de vida de los pacientes, a través de la gestión farmacéutica.

2.2. Definición / revisión de la visión

En el año 2018, seremos la empresa de seguimiento farmacoterapéutico, preferida por las instituciones y los usuarios finales, generando altos niveles de rentabilidad.

2.3. Definición / revisión valores corporativos

ETICA: Ser transparente en el obrar, actuar de una manera justa, íntegra y recta.

SENSIBILIDAD: Comprender las necesidades del otro, valorando la vida y la dignidad humana.

CLARIDAD: Proporcionar de manera clara y concisa conceptos y criterios para que las personas entiendan y acojan las instrucciones que se brinden.

ACTUALIZACION: Estar a la vanguardia en conocimientos, adaptando al presente la educación que se brinde.

COSTO-EFICIENTE: Las inversiones de las instituciones se verán reflejadas en los resultados en salud obtenidos.

2.4. Estrategia competitiva de la empresa

La estrategia de diferenciación se basa en el conocimiento y respaldo técnico, así como la humanización del servicio de seguimiento Farmacoterapéutico.

Helpharma cuenta con la experiencia y conocimiento a través del desarrollo de programas innovadores para obtener resultados óptimos de la farmacoterapia, a través de la utilización adecuada de los medicamentos. Además, el respaldo de tener a Sura EPS como uno de los principales clientes permite el posicionamiento en el sector.

3. MARCO TEÓRICO

3.1. Teoría sobre el tema técnico (producto/servicio)

El seguimiento farmacoterapéutico:

Es claro que la utilización de medicamentos para detectar, prevenir y curar enfermedades ha permitido avances en la medicina. Sin embargo, en la utilización de medicamentos se pueden presentar problemas inherentes, tales como los conocidos efectos secundarios, reacciones adversas, alergias, entre otros. También existe un escenario en el cual se presenten problemas de efectividad del medicamento, es decir, no se logra el objetivo terapéutico para el que fue prescrito.

El seguimiento farmacoterapéutico se define como “la práctica profesional en la que el farmacéutico se responsabiliza de las necesidades del paciente relacionadas con los medicamentos, de forma continuada, sistematizada y documentada, en colaboración con el propio paciente y con los demás profesionales del equipo de salud con el fin de alcanzar resultados concretos que mejoren la calidad de vida del paciente” (Consejo de Atención Farmacéutica del Ministerio de Sanidad y Consumo Español, 2013, p.10).

“El seguimiento farmacoterapéutico, supone asumir la responsabilidad y el compromiso de cubrir las necesidades que tienen los pacientes respecto a la medicación” (Ibáñez, Caelles y Dualde, 2003, p. 82-86).

Proceso en el seguimiento farmacoterapéutico:

El seguimiento farmacoterapéutico se ha convertido en un componente de la calidad en la atención al paciente, a continuación, se muestra un diagrama donde se esboza su proceso.

Ilustración 2. Fases de un SFT (seguimiento farmacoterapéutico)

OFERTA DEL SERVICIO	<ul style="list-style-type: none">• Paciente acude a farmacia• Obtiene una oferta del servicio
PRIMERA ENTREVISTA	<ul style="list-style-type: none">• Problemas de salud del paciente• Medicamentos que usa el paciente
ESTADO DE SITUACION	<ul style="list-style-type: none">• Relación entre los problemas de salud del paciente y sus medicamentos a una fecha determinada
FASE DE ESTUDIO	<ul style="list-style-type: none">• Evidencia de problemas de salud y medicamentos prescritos
FASE DE EVALUACION	<ul style="list-style-type: none">• Se evalúa la necesidad real del paciente, la efectividad y seguridad del medicamento
FASE DE INTERVENCION	<ul style="list-style-type: none">• Se elabora un plan de actuación de acuerdo con el paciente y se desarrollan las intervenciones necesarias
RESULTADO DE INTERVENCION	<ul style="list-style-type: none">• La intervención realizada toma un estado de aceptación o no aceptación

Fuente: Elaboración propia.

El seguimiento farmacoterapéutico y la seguridad de los pacientes:

De acuerdo al grupo de Investigación en Atención Farmacéutica de la Universidad de Granada CTS-131, la gestión de la calidad total busca la satisfacción del usuario, la implicación activa de los profesionales responsables de su salud y la incorporación de estrategias para la mejora

continúa de las actividades clínicas, incorporando la búsqueda de la seguridad del paciente como componente principal.

La gestión de la seguridad del paciente minimiza las lesiones no intencionadas atribuibles a procesos de la atención sanitaria, incluido el uso de medicamentos. La seguridad del paciente pretende resolver problemas y prevenir errores. El aporte a la seguridad del paciente por parte de las entidades que prestan la atención farmacéutica, se da con el seguimiento Farmacoterapéutico (STF) que previene, detecta y resuelve problemas relacionados con los medicamentos (PRM).

Una gestión que incorpore la seguridad del paciente, trata de minimizar las lesiones no intencionadas atribuibles a los diferentes procesos propios de los servicios de salud, dicha gestión la promueven desde la propia Organización Mundial de la Salud (OMS), quien reconoce en su resolución 55.18 de 2002, la necesidad de promover la seguridad del paciente como principio fundamental de los sistemas de salud.

La prescripción de medicamentos es una parte protagonista en la asistencia al paciente y, de hecho, el medicamento es la tecnología sanitaria más utilizada en la prevención, el diagnóstico y el tratamiento de enfermedades, de allí la importancia del STF (Seguimiento Farmacoterapéutico).

3.2. Teoría sobre plan de mercadeo e investigación de mercados

3.2.1. Plan estratégico de mercadeo

Definición del Marketing:

Uno de los autores más reconocidos en el mundo del mercadeo es Phillip Kotler y éste afirma en su libro Dirección de Marketing de la decimocuarta edición, que el éxito financiero a menudo depende de la habilidad de marketing.

Los departamentos de finanzas, producción, contabilidad o cualquier otro no importarían verdaderamente si no hubiera una demanda suficiente de los productos y/o servicios de la empresa que le permita obtener beneficios.

El marketing es una tarea delicada, tan delicada hasta el punto de que muchas empresas se han visto obligadas a reconsiderar sus modelos de negocio. ¿Pero que es el marketing entonces?

De nuevo Kotler lo define como el proceso que consiste en identificar y satisfacer las necesidades humanas y sociales. Una de las definiciones más cortas, dice que el marketing consiste en “satisfacer necesidades de forma rentable”.

La American Marketing Association (Asociación Americana de Marketing) ofrece la siguiente definición formal: “Marketing es una función organizacional y un conjunto de procesos para generar, comunicar y entregar valor a los consumidores, así como para administrar las relaciones con estos últimos, de modo que la organización y sus accionistas obtengan un beneficio.

El plan estratégico de marketing:

Un plan estratégico de mercadeo busca idear actividades y de ensamblar los distintos programas de marketing integrado para crear, comunicar y generar valor para los clientes.

Ilustración 3. Mezcla de marketing



Fuente: Kotler y Keller, 2012, p. 25.

La mezcla de marketing es el centro o foco de concentración en un plan estratégico de mercadeo, es decir, ese es su frente de batalla. El mercadeo debe encargarse de ayudarle a la empresa a entender las necesidades del cliente para de esta manera proporcionar el producto o servicio correcto, con el precio, la comunicación (publicidad), y canales de distribución idóneos.

Otra definición citada en la página 27 de Dirección de Marketing de Kotler, apunta que un plan estratégico de mercadeo sigue un proceso lógico que consiste en identificar y analizar oportunidades de negocio, seleccionar

los mercados meta, elaborar estrategias, definir programas y administrar el esfuerzo de marketing, dichos esfuerzos se dan en dos niveles de planeación:

Plan de marketing estratégico: donde se determina los mercados meta y la proposición de valor que se van a ofrecer, en función del análisis de oportunidades de mercado.

Plan de marketing táctico: especifica las acciones de marketing concretas que se van a poner en práctica, como características del producto o servicio, promoción (comunicación), comercialización, establecimiento de precio, canales de distribución.

Ilustración 4. Proceso de planeación estratégica en las unidades de negocio



Fuente: Kotler y Keller, 2012, p. 48.

La anterior grafica describe el proceso que se sigue en un plan estratégico de mercadeo, como en cualquier otro tipo de plan estratégico que busque alinearse con los objetivos de la empresa.

El plan estratégico de mercadeo es un documento que resume lo que se conoce sobre el mercado e indica cómo es que la empresa pretende alcanzar sus objetivos desde el punto de vista del marketing.

Contenido de un plan estratégico de Marketing:

Análisis de la situación: Es toda la información relevante que se tiene de la empresa donde se aplicará el plan de mercadeo, ventas, costos, mercado, competidores y las diferentes fuerzas del macro entorno. Es toda la información histórica pertinente para ofrecer un contexto de la situación actual. Toda esta información se utiliza para elaborar un análisis DOFA (debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas).

Estrategia de marketing: En esta parte, se define la misión y los objetivos financieros y de marketing. De igual manera, debe especificarse a qué grupos se dirige la oferta y qué necesidades pretende satisfacer. Posteriormente se define el posicionamiento competitivo de la línea de producto o tipo de servicio, que sirve para trazar el “plan de juego” que permitirá alcanzar los objetivos. Para hacer esto se debe utilizar información de diferentes áreas de la empresa, con el fin de garantizar que la empresa pueda ofrecer apoyo adecuado a la ejecución del plan. Debe también especificarse la estrategia de marca y demás estrategias básicas que se aplicaran hacia los clientes.

Proyecciones financieras: Es un análisis de punto de equilibrio que incluye un pronóstico de ventas y gastos. En lo relativo a ingresos, las proyecciones muestran el volumen mensual de ventas previsto para cada categoría de producto. El análisis de punto de equilibrio muestra cuántas unidades se deben vender mensualmente para compensar los costos fijos y variables por unidad.

Seguimiento de la aplicación: En esta parte se destacan los controles que se realizaran para comprobar y ajustar la aplicación del plan.

Normalmente, las metas y el presupuesto se elaboran con carácter mensual o trimestral, de modo que la dirección pueda revisar los resultados de cada periodo y, en su caso, tomar medidas correctivas. Para evaluar el progreso del plan y sugerir posibles modificaciones será necesario evaluar diversos indicadores internos y externos.

3.2.2. Investigación de mercados

En un mundo cada vez más competido y global, la investigación de mercados se erige como una corriente de información constante, de la cual las empresas, deben aprender a reconocer, interpretar y utilizar datos, como parte del proceso crucial de toma de decisiones.

La investigación de mercados especifica la información requerida para enfrentar estos problemas; señala el método para la recolección; analiza los resultados e informa sobre los hallazgos y sus implicaciones (Definición de la American Marketing Association: AMA).

¿Qué es la investigación de mercados?

La investigación de mercados es la función que relaciona al consumidor, al cliente y al público con el especialista de mercadeo a través de la información. Se utiliza para identificar y definir las oportunidades y los problemas de mercadeo; generar, perfeccionar y evaluar las acciones; monitorear el desempeño; y mejorar la comprensión del mercadeo como un proceso (Definición de la American Marketing Association: AMA)

Kinnear y Taylor (1998) definieron la investigación de mercados como un enfoque sistemático y objetivo para suministrar información para la toma de decisiones por parte de la gerencia de mercadeo.

“El mercadeo es un proceso en el que se busca la satisfacción de necesidades y deseos a través de la creación, ofrecimiento e intercambio de productos y/o servicios” (Kotler y Keller, 2006, s.p.).

“La investigación de mercados consiste en el diseño, la recolección, el análisis y la presentación de datos y conclusiones relativos a una situación de marketing específica que enfrenta la empresa” (Kotler y Keller, 2012, p. 98).

Ilustración 5. El proceso de investigación de mercados



Fuente: Kotler y Keller, p. 99.

La investigación de mercados como se ha mencionado reiteradamente y de distintas formas, busca en primera medida dar solución a un problema u

oportunidad que tenga previamente identificada una empresa. Una vez se decide dar el segundo paso, es decir, desarrollar el plan de investigación, es necesario tomar decisiones sobre las fuentes de información, los métodos y los instrumentos de investigación, el plan de muestreo y los métodos de contacto.

Las fuentes de información se pueden dar de dos formas: primaria y secundaria; la fuente de información secundaria es con la que ya existe en la empresa como resultado de investigaciones anteriores o de otras fuentes. La información primaria, en cambio es la que se consigue con un fin específico o para un proyecto de investigación específico y se recopila a través de distintos métodos de investigación:

Observación: Información de primera mano a través de la observación de las personas y lugares idóneos.

Focus group: Son grupos integrados por 6 o 10 personas cuidadosamente seleccionadas en función de determinadas características. Hay un moderador que lanza preguntas al grupo y registra todas las ideas potenciales.

Encuestas: Es un cuestionario que se aplica a los consumidores y/o clientes para recopilar información que le permita a la empresa tomar decisiones.

Datos de comportamiento: Es el análisis detallado de bases de datos, lo que se conoce como minería de datos, para hacer lecturas de un patrón de comportamiento de los consumidores.

Experimentos: Su principal función es hallar una relación causa-efecto, eliminando otras explicaciones alternativas a los resultados observados. Para realizar este tipo de investigación hay que seleccionar grupos de individuos similares, someterlos a tratamientos diferentes controlando variables y comprobando las diferencias de respuesta desde un punto de vista estadístico.

También es necesario definir en el segundo paso, cuál será el instrumento de investigación a utilizar.

- Cuestionarios: Es un instrumento muy flexible que permite diseñar un conjunto de preguntas, sean estas abiertas o cerradas, de acuerdo al grado de análisis que se planea realizar.
- Mediciones cualitativas: Son una manera creativa de determinar y entender las experiencias de los consumidores. Se pueden utilizar siete técnicas: Seguimiento, Mapa conductual, Jornada del consumidor, diarios en video, entrevistas a expertos, narración y entrevistas de grupos heterogéneos.
- Instrumentos mecánicos: Equipos de neuromarketing, tales como galvanómetros que permiten medir las emociones o sensores de piel o máquinas que escanean ondas cerebrales.

Luego de decidir los métodos y los instrumentos de investigación, se procede a diseñar un plan de muestreo, es decir elegir la unidad de muestra (Tipo de personas que serán encuestadas), Tamaño de la muestra (Cuántas personas se deben entrevistar) y, por último, el procedimiento de muestreo (Cómo se debe seleccionar a los sujetos de la muestra).

En esta misma fase se determina el modo de contacto, es decir, si es un cuestionario por correo, entrevista telefónica o personal, etc.

Para el tercer paso, es decir, recopilar la información es la fase en la que se aplica en campo de trabajo todo lo definido en la fase anterior, se recoge la información.

Paso 4: Análisis de la información, se tabula la información recopilada, se extraen medias y medidas de dispersión de las variables más significativas. Se obtienen conclusiones a partir de la información obtenida.

Paso 5: Presentación de conclusiones. Aquí se elabora el informe con la interpretación de los resultados y las conclusiones pertinentes.

Paso 6: Toma de decisiones. Determinar las estrategias y/o acciones necesarias que se detectaron por medio de los resultados de la investigación de mercados.

4. ETAPA DE ANÁLISIS ESTRATÉGICO

4.1. Determinación de los factores claves de éxito

Teniendo en cuenta que los factores claves de éxito son los componentes o variables de una organización que constituyen el éxito o fracaso de la misma, en Helpharma se definen los que se relacionan en la siguiente tabla.

Tabla 1. Factores clave de éxito Helpharma

TIPO DE FCE	FCE	P. RELATIVO	Calificación empresa	Ponderado
Hacia el interior de la organización	Recursos humanos	20%	4	0,8
	Innovación de programas	10%	4	0,4
	Tecnología de proceso	30%	4	1,2
	Capital	15%	4	0,6
Hacia el mercado de la organización	Customer intimacy	15%	4	0,6
	Mercadeo	10%	1	0,1
TOTAL (promedio calificación empresa en los F.C.E.)				3,7

Fuente: Elaboración propia.

4.2. Análisis de las fuerzas del entorno externo

Para definir el contexto de Helpharma es necesario focalizar todo lo que impacte al sector salud en Colombia. Según la Organización Mundial de la Salud (OMS) cada país cuenta con su propia definición del sector salud y su propio proceso de desarrollo nacional de la salud. El Ministerio de Salud es el responsable de emitir políticas, planificar y efectuar una coordinación estrecha con otras entidades nacionales que permitan el fortalecimiento del sector. Aunque está claro el rol predominante de este ministerio, es necesario evaluar

el impacto que otros factores externos que puedan generar en las acciones estratégicas de Helpharma.

4.2.1. Aspectos socioculturales y demográficos

La densificación poblacional que están experimentando las ciudades principales e intermedias de Colombia, y el envejecimiento poblacional, que según proyección del DANE considera que para el 2050 el 24% de la población será mayor de 60 años, se convierten en escenarios en los que el gobierno nacional debe aumentar los gastos para salud y pensión. El sector salud sin duda alguna tendrá que robustecer su músculo financiero y buscar estrategias que permitan facilitar la calidad de vida de la población colombiana.

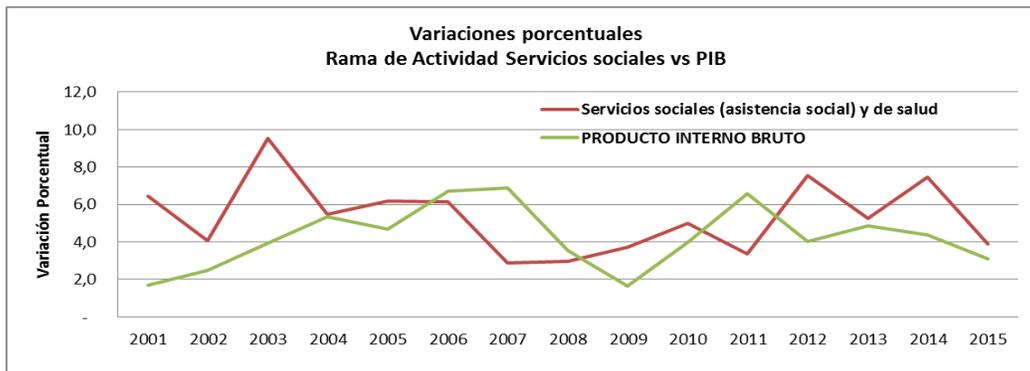
4.2.2. Aspectos tecnológicos

En un mundo tan interconectado y digitalizado como en el de hoy, es de esperarse que siga en constante evolución y transformación. El Ministerio de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones de Colombia, es un actor que promueve fuertemente el desarrollo de apps, como también lo hace el sector privado. Por lo tanto, es posible que a través de este factor se obtenga una ventaja o desventaja competitiva en cualquier sector de la economía. En Helpharma hoy se cuenta con un desarrollo de software a la medida que hasta el momento la pone en ventaja respecto a sus competidores. Sin embargo, siempre habrá una amenaza latente en este aspecto, en cuanto a que los competidores obtengan mejores desarrollos de software y/o hardware.

4.2.3. Aspectos económicos

El panorama económico de Colombia tiene una estrecha relación con su situación política. Eso explica los alti-bajos del PIB. La rama del PIB en la que se incluyen las entidades como Helpharma, es decir, en servicios sociales (asistencia social) y de salud, ha tenido unas variaciones con tendencia a la baja. Esta situación ha hecho que a los aseguradores y entidades de salud les interesen más los resultados que se puedan tangibilizar en términos monetarios, por encima de la satisfacción del usuario y la mejora en calidad de vida.

Ilustración 6. Variaciones porcentuales del PIB total vs PIB de la rama de actividad servicios sociales en salud



Fuente: DANE, 2015.

4.2.4. Aspectos políticos fiscales

En Colombia, existe una Clasificación Única de Procedimientos en Salud – CUPS, que estandariza los datos que conforman el Sistema Integral de Información y proveen un lenguaje homogéneo entre los diferentes integrantes del Sistema de Seguridad Social Integral y establece una tabla que unifica los diferentes procesos en salud.

El Ministerio de Salud y Protección Social, ante los desarrollos técnico-científicos en salud realiza actualización periódica de la CUPS, lo cual exige que de manera permanente se analicen técnicamente todas las propuestas de inclusión, eliminación, modificación o sustitución de los procedimientos en salud descritos en la Lista Tabular de la CUPS.

Si se gestiona y se logra la inclusión del STF en la lista tabular de CUPS, se abren posibilidades de cobrar por este servicio y poder así contribuir a la rentabilidad de la empresa, pues el hecho de que el margen de intermediación que pagan las EPS por los medicamentos cada vez sea más reducido, hace que no sea auto sostenible el proceso per se.

Mediante la Resolución 001352 del 15 de abril de 2016, el Ministerio de Salud y Protección Social, modifica el anexo Técnico 2 “Lista Tabular”, incluyendo y ajustando algunas categorías, que, por su amplia descripción, podrían ser una opción de soporte para la prestación del servicio de SFT y posible definición de la tarifa a cobrar.

Ilustración 7. Fragmento de la resolución No. 0001352

89.0.3.	CONSULTA DE CONTROL O DE SEGUIMIENTO ENTREVISTA, EVALUACIÓN, VALORACIÓN O CONSULTA LIMITADAS PARA UN PROBLEMA YA CONOCIDO, SOBRE UN SISTEMA O UN ÓRGANO ESPECÍFICO, PARA SEGUIMIENTO EN CUALQUIER ATENCIÓN INTEGRAL DURANTE LAS FASES DE
<i>Incluye:</i>	

RESOLUCIÓN NÚMERO: 001352 DE 2016 15 ABR 2016 HOJA No 7

Continuación de la resolución "Por la cual se modifica el Anexo Técnico 2 "lista tabular" de la Resolución 4578 de 2015 que adopta la Clasificación Única de Procedimientos en Salud - CUPS

	PROMOCIÓN DE LA SALUD O PREVENCIÓN DE LA ENFERMEDAD
--	---

RESOLUCIÓN NÚMERO: 001352 DE 2016 15 ABR 2016 HOJA No 11

Continuación de la resolución "Por la cual se modifica el Anexo Técnico 2 "lista tabular" de la Resolución 4578 de 2015 que adopta la Clasificación Única de Procedimientos en Salud - CUPS

89.0.3.92	CONSULTA DE CONTROL O DE SEGUIMIENTO POR ESPECIALISTA EN TRASPLANTES
89.0.3.94	CONSULTA DE CONTROL O DE SEGUIMIENTO POR ESPECIALISTA EN UROLOGÍA
89.0.4.	INTERCONSULTA
<i>Incluye:</i>	ACTO MEDIANTE EL CUAL UN ESPECIALISTA U OTRO PROFESIONAL DE LA SALUD A SOLICITUD DEL MEDICO TRATANTE (GENERAL O ESPECIALISTA), EMITE OPINIÓN DIAGNÓSTICA O TERAPÉUTICA SIN ASUMIR LA RESPONSABILIDAD DIRECTA EN EL MANEJO DEL USUARIO, TANTO EN EL ÁMBITO AMBULATORIO COMO INTRAHOSPITALARIO
89.0.4.01	INTERCONSULTA POR MEDICINA GENERAL

Fuente: Elaboración propia.

4.2.5. Aspectos internacionales

Se debe estar atento a cualquier medida o disposición que la Organización Mundial de la Salud emita (OMS) en términos que involucren bien sea a favor o en contra del Seguimiento Farmacoterapéutico (STF).

4.2.6. Aspectos medioambientales

En este aspecto, el auge de los tratamientos alternativos se constituye en una tendencia que amenaza el tratamiento con fármacos que habitualmente se prescribe a los pacientes. Pero también da pie a oportunidades en extender las opciones terapéuticas y de tratamiento. De hecho, en la lista tabular de los CUPS están inscritas cuatro modalidades de interconsulta que tienen que ver con medicina alternativa.

Ilustración 8. Fragmento de Resolución No. 001352. Donde se describen los tipos de interconsulta por especialista en medicina alternativa

89.0.4.57	INTERCONSULTA POR ESPECIALISTA EN MEDICINA ALTERNATIVA (AYURVEDA)
89.0.4.58	INTERCONSULTA POR ESPECIALISTA EN MEDICINA ALTERNATIVA (HOMEOPATÍA)
89.0.4.59	INTERCONSULTA POR ESPECIALISTA EN MEDICINA ALTERNATIVA (MEDICINA TRADICIONAL CHINA)
89.0.4.60	INTERCONSULTA POR ESPECIALISTA EN MEDICINA ALTERNATIVA (NATUROPATÍA)

Fuente: Elaboración propia.

4.3. Análisis DOFA

Tabla 2. Matriz DOFA Helpharma

ANALISIS INTERNO	
Fortalezas	Debilidades
Es un servicio muy bien valorado por los pacientes, por el acompañamiento y porque mejora calidad de vida.	El Seguimiento farmacoterapéutico se considera un valor agregado del servicio de dispensación de medicamentos, los clientes aun no lo valoran monetariamente.
Se logra mejorar la adherencia de los pacientes críticos, sobre todo en aquellas patologías crónicas y donde la adherencia es un factor determinante.	Dificultad para demostrar el impacto de intervenciones, pues los resultados en términos de dinero, son a largo plazo.
Software Especializado para Seguimiento Farmacoterapéutico.	El seguimiento Farmacoterapéutico es una tecnología en Salud, pero es costo efectivo solo para poblaciones definidas.
Compromiso con el paciente para evitar rupturas en el tratamiento, a través de la gestión administrativa y los programas de apoyo.	Dificultad para cuantificar el impacto en salud, en algunas patologías como el cáncer.
Vocación de Servicio del Grupo de Químicos Farmacéuticos.	Al ser patologías de alto costo, para garantizar la adherencia se deben hacer intervenciones a nivel administrativo que son efectivas, pero no son rentables si son realizadas por un Químico Farmacéutico.
Información actualizada de los pacientes evaluados.	El cumplimiento de metas en volumen de pacientes, no permite concentrar esfuerzos en gestión de poblaciones o patologías específicas.
	No se tiene medición o cuantificación de la satisfacción del usuario, ni datos de mejoras en la calidad de vida, de los pacientes con SFT.

ANÁLISIS DEL ENTORNO	
Oportunidades	Amenazas
Algunos Aseguradores (EPS) tienen muy poca información en salud, en especial del seguimiento de la población de muy alto costo (validación de efectividad de tratamientos), pueden actualizarse bases de datos y apoyar el control de costos.	El margen de intermediación que pagan las EPS por los medicamentos cada vez es más reducido, lo que hace que no sea auto sostenible el proceso por se
El sistema en salud está migrando al pago por resultados en gestión de riesgos.	Los ahorros y las intervenciones que se han conseguido hasta el momento, ya se han "vuelto paisaje", lo consideran un servicio inherente a la dispensación y no una gestión adicional.
El Servicio es una buena propuesta para aquellos clientes que se quieren identificar por una atención preferencial y requieren acompañamiento de sus pacientes y actualización permanente de información de los mismos.	Por los altos costos de los tratamientos y los déficit económicos del Sistema de Salud, a los aseguradores les interesan los resultados que se puedan tangibilizar en términos monetarios, la satisfacción del usuario y las mejoras en la calidad de vida no son puntos tan relevantes.
La normatividad exige seguimiento farmacoterapéutico a los pacientes.	
La adherencia a los medicamentos puede generar un beneficio mutuo y es una oportunidad de crecimiento, en especial para la Industria Farmacéutica	

Fuente: Elaboración propia.

4.4. Análisis al interior del sector industrial

4.4.1. Estructura del mercado en que se compete

Tabla 3. Estructura de mercado en que compete Helpharma

Oligopolio diferenciado
X
VARIABLES DE MARKETING PRINCIPALES A TENER EN CUENTA EN EL PLAN
Servicio y Servucción. CRM y databa marketing. Innovacion en el servicio

Fuente: Elaboración propia.

Es un oligopolio indiferenciado pues son pocos los competidores y en el servicio de SFT no se marcan diferencias notorias, ya que es un proceso establecido por ley para las IPS gestoras farmacéuticas. Precisamente por ser un proceso que se incluye por ley, no se tiene suficiente información sobre cómo actúan los competidores en este aspecto. La innovación tecnológica y de procesos que cada competidor pueda implementar para este servicio podría generar diferenciación. También es una variable importante para destacarse frente a la competencia, contar con una estrategia de CRM y toda la minería de datos que se pueda obtener de una base de datos de pacientes.

4.4.2. Análisis de los competidores

4.4.2.1. Estructura primaria - competidores inmediatos

Tabla 4. Análisis de competidores inmediatos

DIRECTOS (estructura primaria)	Debilidades encontradas	Fortalezas encontradas	Ventas
Medicarte	SFT básico. Poco énfasis en fortalecer bases de datos de pacientes.	Mayor cobertura nacional. Atención integral con especialistas	Servicio no cobrado
Medicamentos POS (Dempos)	Poco énfasis en SFT. Información de pacientes muy básica o mínima.	Mayor cobertura nacional.	Servicio no cobrado
Audifarma	Menos personal del requerido. SFT básico	Mayor cobertura nacional. Alianzas estratégicas con la industria farmacéutica	Reciben pago por parte de la industria farmacéutica por gestión de algunos pacientes.

Fuente: Elaboración propia.

4.4.2.2. Estructura secundaria - competidores indirectos

Tabla 5. Análisis de competidores indirectos

INDIRECTOS (estructura secundaria)	Debilidades encontradas	Fortalezas encontradas
Software de SFT	Desarrollo estándar para todas las patologías.	Permiten cumplir el requisito de ley. Capacitación y asesorías permanentes, algunos por convenio tienen instalación gratuita.
Fundaciones de acompañamiento a pacientes	Se enfocan solo en medicamentos específicos. El principal interés es el económico	Reciben apoyo económico de la industria Farmaceutica. Cada vez ganan mas fuerza y reconocimiento a nivel nacional.

Fuente: Elaboración propia.

4.4.3. Análisis de las fuerzas competitivas

La gestión, la planeación y la estrategia de mercadeo pretenden encontrar la mejor manera para que una empresa comercialice sus productos y servicios de manera efectiva. Anteriormente para estas tres acciones (gestionar, planear y generar estrategias), se incluía solo a fabricantes y vendedores. Hoy en día la orientación al mercado se prolonga a todos los grupos de interés o stakeholders, con los cuales se relacionan las empresas, tocando incluso a la sociedad en general. Para el análisis del micro-entorno de Helpharma

Competidores Actuales

Dentro de la estructura de mercado de oligopolio indiferenciado en el que se encuentra inmersa Helpharma, los principales competidores son Medicarte, Dempos y Audifarma. Aunque en términos del SFT, se ha mencionado que es un proceso que por ley deben ofrecer las IPS e instituciones que tengan servicio farmacéutico y actividades que implique el

uso de medicamentos, Helpharma cuenta con una mayor diferenciación, ya que se tiene un desarrollo de software a la medida, tiene un equipo humano suficiente y las bases de datos de pacientes están constituidas con información relevante que permite un nivel de seguimiento adecuado de la evolución del paciente.

La competencia en general, ha realizado menores esfuerzos tecnológicos y el personal es solo el necesario para llevar a cabo el proceso de SFT, en cumplimiento de la normatividad vigente

Participantes Potenciales

No existe una amenaza latente en cuanto a la entrada de nuevos competidores, dada la situación tan compleja en el sector salud que experimenta Colombia desde cada uno de sus municipios. El escenario que se puede plantear en este apartado es el de que los competidores actuales opten por hacer del SFT una unidad de negocio como es hasta el momento la estrategia de Helpharma.

Productos Sustitutos

Como se mencionó en la fuerza medioambiental, la tendencia de manejo de la enfermedad mediante terapias alternativas se constituye como una amenaza frente al tradicional tratamiento con fármacos. Las fundaciones de acompañamiento a pacientes, quienes reciben apoyo económico de la industria farmacéutica, se han expandido en todo el territorio nacional y son otra alternativa para los pacientes.

Poder de negociación de compradores

Entendiendo que los compradores de Helpharma son las Entidades Promotoras de Salud (EPS), pero que el servicio prestado lo reciben directamente los pacientes afiliados a estas y por tratarse de un servicio dirigido a personas y por personas, se establece una conexión directa con la necesidad y con la satisfacción. El servicio que ofrecen los profesionales de Helpharma, se da como una disposición natural, no forzada, a atender, ayudar y servir al paciente de forma entregada y con dignidad. Y al ser un servicio que implica la salud y calidad de vida, incluso la vida misma, los pacientes son quienes determinan que una EPS siga “comprando” los servicios de Helpharma.

Poder de negociación de proveedores

Los laboratorios farmacéuticos son quienes proveen a Helpharma de medicamentos que contribuyen a los tratamientos de los pacientes. El poder de negociación con estos proveedores al igual que en otros sectores se da en términos de los volúmenes de inventario que se manejen. Estos volúmenes están determinados de manera directamente proporcional al número de sedes que tenga una IPS gestor farmacéutico y/o al número de clientes (EPS) que tenga. En consecuencia, Helpharma tiene un poder de negociación bajo, pues cuenta con un número de sedes y clientes inferior al de sus competidores.

4.5. Estructura comercial y de mercadeo participantes del sector

Tabla 6. Estructura comercial y de mercadeo de participantes del sector

ESTRUCTURA COMERCIAL Y DE MERCADEO PARTICIPANTES DEL SECTOR				
	HELPHARMA	MEDICARTE	DEMPOS	AUDIFARMA
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO COMERCIAL Y DE MERCADEO (dónde vende, cómo lo hace, etc.)	La gestión comercial se ha enfocado en un 90%, a la satisfacción de las necesidades de EPS Sura para la buena atención de los usuarios asignados. Los convenios con otros asegurados son mínimos, por tanto es una empresa que depende del convenio con Sura.	Es una organización que tiene un músculo financiero alto y suficiente, para prestar sus servicios a varias EPS donde siempre se ha enfocado, por lo cual tiene mayor cobertura en población del territorio Nacional, además de EPS Sura, tiene convenios con Ecopetrol, Cafesalud y otras entidades, por tanto tiene mayor reconocimiento por parte de clientes y de usuarios finales.	Su parte comercial la ha enfocado en la apertura de muchos puntos de atención en varias regiones del país y de mantener relaciones con aseguradores para atender población de EPS Sura y Coomeva, además tiene presentación en instituciones hospitalarias donde puede tener clientes potenciales. También le genera ventaja el estar constituido como distribuidor mayorista de medicamentos.	Al igual que Dempos, su parte comercial la ha enfocado en la apertura de muchos puntos de atención en varias regiones del país y además le genera ventaja el estar constituido como distribuidor mayorista de medicamentos. La experiencia que ha adquirido en manejo de pacientes a través de SFT, la está ofreciendo a la industria farmacéutica, claro esta, con un enfoque meramente económico.
CÓMO ESTÁ CONFORMADA EL ÁREA COMERCIAL Y DE MERCADEO (estructura del área)	El Gerente general es quien realiza las negociaciones, desde hace dos años se creó el cargo de Dirección Comercial, que por ahora está más enfocada a la parte de servicio al cliente, no al marketing como tal.	Cuenta con una estructura comercial básica, en la que el Director comercial busca posibles convenios y establece las negociaciones y el Gerente General autoriza las mismas.	El Director comercial, tiene poder amplio para negociar convenios, sin embargo, la dirección financiera y la gerencia general, hacen parte del comité directivo que supervisa y autoriza las decisiones a tomar.	Cuenta con Director Comercial Nacional y ejecutivos de cuentas por regiones.

Fuente: Elaboración propia.

4.6. Mapa de productos y precios

Tabla 7. Mapa de Producto SFT

MAPA DE PRODUCTO					
Producto	Variables	HELPHARMA	MEDICARTE	DEMPOS	AUDIFARMA
Seguimiento Farmacoterapéutico	SOTFWARE	Desarrollo a la medida y con ajustes periódicos para mejorar bases de datos y calidad de la información.	Estándar, basado en método general para obtención de información - Diligenciar formularios	Estándar, basado en método general para obtención de información - Diligenciar formularios	Estándar, basado en método general para obtención de información - Diligenciar formularios
	EQUIPO HUMANO	Personal calificado y con perfil de servicio a los demás.	Personal calificado y apoyado por médicos especialistas en las patologías que manejan.	alta rotación de los profesionales del área, están más enfocados a lo administrativo.	Profesionales más enfocados a convenios con la industria farmacéutica.
	TIEMPO CONSULTA	20 minutos en consultorio más el tiempo que sea necesario para gestionar y solucionar problemas administrativos.	de 15 a 20 minutos, con cumplimiento estricto.	de 15 a 20 minutos, con cumplimiento estricto.	de 15 a 20 minutos, con cumplimiento estricto.

Fuente: Elaboración propia.

4.7. Análisis del cliente y del consumidor

Tabla 8. Análisis del Cliente de SFT

ANÁLISIS DEL CLIENTE						
TIPO DE SEGMENTO DE MERCADO	TIPO DE DECISIÓN DE COMPRA	TIPO DE SOLUCIÓN	GRADO DE LEALTAD HACIA LA MARCA	PRINCIPALES DIRECCIONADORES DE LA DECISIÓN DE COMPRA	MEDIOS CONVENCIONALES A LOS QUE SE EXPONE EL SEGMENTO	MEDIOS ALTERNATIVOS A LOS QUE SE EXPONE EL SEGMENTO
Cliente Corporativo	Racional, basada principalmente en conciliación de la intermediación por operación y la promesa de valor establecida.	Limitada, la contratación se realiza mediante licitación	Alto	Alto porcentaje de satisfacción de los usuarios. Ahorros económicos a través de gestión farmacéutica y administrativa. Cambios de infraestructura para comodidad de los usuarios. Soluciones a la medida de las necesidades del asegurador.	Venta convencional y atención personalizada.	Boletines informativos bimensuales e informe de gestión mensual por correo electrónico. Documentos impresos con información de interés. Mensajes de texto.

Fuente: Elaboración propia.

5. ETAPA DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS APLICADA AL PLAN

5.1. Ficha técnica

Tabla 9. Ficha técnica de la Investigación

Ficha técnica de la investigación	
EMPRESA CONTRATANTE:	HELPHARMA S.A
EMPRESA DE INVESTIGACIÓN:	Angela Maria Yepes - Estudiante Especialización Gerencia de Mercadeo
REFERENCIA DEL ESTUDIO:	Necesidades y Expectativas
OBJETIVO:	Conocer la percepción actual sobre el SFT, la importancia que tiene este servicio en las instituciones y los motivadores o inhibidores para adquirir este servicio.
NATURALEZA DEL ESTUDIO:	Cualitativo- exploratorio
TÉCNICA:	Entrevista
INSTRUMENTO:	Guía de entrevista semiestructurada, con 10 preguntas.
ELEMENTO MUESTRAL:	Personas que laboren en EPS, IPS o Instituciones hospitalarias, en el departamento de adquisición de productos o servicios.
ALCANCE:	Medellín
NIVEL DE CONFIANZA Y MARGEN DE ERROR:	No aplica por tratarse de un estudio cualitativo
FECHA DEL TRABAJO DE CAMPO:	Del 12 al 16 de septiembre de 2016

Fuente: Elaboración propia.

5.2. Resumen ejecutivo de la investigación

El objetivo de la investigación de mercados de tipo exploratorio que se aplicó para determinar cuáles son las necesidades y expectativas de los usuarios de SFT en la ciudad de Medellín, estableció que las instituciones consideran el SFT como una herramienta valiosa dentro del sistema de salud, sin embargo, no se le ha dado la suficiente importancia, pues en la actualidad se percibe como un requisito impuesto por el gobierno. Precisamente esta

“imposición” es la que no permite establecer una variable diferente a las que hasta hoy se evidencian en la prestación de un servicio de SFT, es decir, adherencia farmacológica, uso adecuado del medicamento, seguimiento a resultados primarios de terapias, educación en salud a pacientes y perfiles de farmacoseguridad. Al preguntar por expectativas, estas no difieren de las necesidades que cubre una IPS de gestión farmacéutica.

Se recomienda elaborar un plan de relaciones públicas, fortalecer el programa de comunicación organización en el cual se tengan en cuenta los clientes externos y aplicar una nueva investigación de mercados que establezca con mayor detalle, cuáles serían las variables diferenciadoras que generen en los clientes potenciales la necesidad de contratar una IPS como Helpharma, para que realice las actividades de gestión farmacéutica.

5.3. Definición del problema/oportunidad

Cuáles son las necesidades y expectativas de los clientes de Seguimiento Farmacoterapéutico (SFT) en la ciudad de Medellín.

5.4. Objetivos de la investigación de mercados

Conocer la percepción actual sobre el SFT que tienen los clientes en Medellín.

Identificar el nivel de importancia que se le da al SFT en las instituciones.

Explorar sobre motivadores e inhibidores de adquirir el SFT como otro servicio y no como parte de uno existente.

5.5. Metodología aplicada

Investigación de mercado de tipo cualitativo mediante técnica de entrevista con aplicación mixta (personal y vía telefónica).

5.6. Limitaciones

Los tiempos de respuesta por parte de las personas seleccionadas para la investigación.

5.7. Hallazgos – resultados de la investigación

5.7.1 Resultados generales

El STF está entendido como un proceso que busca educar a los pacientes en el uso correcto de los medicamentos para garantizar la mejoría de su salud y por ende de su calidad de vida. Dado que es un proceso, las tres principales actividades que se contemplan en el son: Farmacovigilancia, educación a los pacientes y seguimiento.

La mayoría de las Instituciones realiza la gestión farmacéutica, y los indicadores de gestión usados son principalmente la adherencia farmacológica, uso adecuado del medicamento, seguimiento a resultados primarios de terapias, educación en salud a pacientes y perfiles de farmacoseguridad. Se considera que la optimización de recursos, el control de riesgos asociados a los medicamentos y la pertinencia de las terapias son las variables más relevantes dentro de la gestión farmacéutica.

Contar con personal idóneo, capacitado y comprometido con el servicio, tener el software apropiado que facilite el proceso y permita medir la gestión, son los principales requisitos que debería cumplir una IPS que realiza gestión farmacéutica.

La percepción general que se tiene de la gestión farmacéutica es que es una herramienta que permite beneficios a todos los actores del sistema de salud, y que de hecho lo puede hacer viable, aunque ahora dicha gestión se realice por cumplir la norma o se tenga como un requisito del gobierno.

Las instituciones seleccionadas para las entrevistas, consideran que la gestión farmacéutica debería estar incluida dentro de su estructura interna, para una mayor apropiación y sentido de pertenencia con la institución. Estarían dispuestas a contar con un servicio tercerizado de gestión farmacéutica, si con este se garantizara un correcto seguimiento farmacoterapéutico que satisfaga a los usuarios y les genere ahorros significativos. Consideran que el costo debería estar incluido dentro de un paquete de atención integral que contemple un valor parecido al de una consulta con un profesional en nutrición o psicología.

5.8. Conclusiones de la investigación

El seguimiento farmacoterapéutico esta aprendido como un proceso de asistencia responsable, comprometido con la educación de los pacientes en el uso correcto de los medicamentos y que ayuda a controlar los costos de las terapias farmacológicas.

La gestión farmacéutica se mide a través de la adherencia farmacológica, seguimiento a resultados primarios de terapias, educación en salud a pacientes y perfiles de farmacoseguridad.

Las variables con mayor relevancia en la gestión farmacéutica son la optimización de recursos, el control de los riesgos asociados a los medicamentos y la pertinencia de las terapias.

La gestión farmacéutica está concebida como una herramienta valiosa dentro del sistema de salud, sin embargo, no se le ha dado la suficiente importancia, pues en la actualidad se percibe como un requisito impuesto por el gobierno.

Dadas las limitaciones en la estructura interna de las EPS, muchas de ellas, optan por contratar el servicio de gestión farmacéutica, sin embargo y dada la función del mismo, preferirían que dicha gestión se adhiriera a la estructura de la institución.

Una IPS que pretenda contribuir en el nivel de satisfacción de los usuarios de las diferentes EPS de Medellín, debe contar con profesionales en química farmacéutica comprometidos con el servicio, software especializado y un buen manejo de indicadores de gestión. En realidad, no se logra establecer una variable diferente a las que hasta hoy se evidencian en la prestación de un servicio de SFT.

Aunque las EPS estarían dispuestas a contratar este tipo de servicio si se les ofrece dentro de un paquete de atención integral, en el cual la gestión farmacéutica tenga un costo similar al de una consulta con especialista en nutrición o psicología, no se logra determinar la razón por la cual podrían inclinarse con mayor favor hacia una u otra IPS que ofrezca STF.

5.9. Recomendaciones de la investigación

Helpharma deberá elaborar un plan de relaciones públicas para darse a conocer como una institución con experiencia en Seguimiento Farmacoterapéutico, ya que cumple con los requisitos que debe tener una IPS de gestión farmacéutica y tiene experticia en el control de las variables más relevantes a manejar en programas de SFT.

Fortalecer el programa de comunicación organizacional, a través del cual se genere en el cliente interno una cultura que permita seguirse diferenciando de los competidores y que además incluya el público objetivo externo para que conozca mejor la empresa y centre su atención en el SFT como un servicio que puede tener beneficios para quien lo contrate y que además paguen la tarifa apropiada.

Se recomienda aplicar una nueva investigación de mercados ampliada a ciudades de influencia como Cali, Bogotá y Barranquilla, con el objetivo de hacer un sondeo más amplio y con mayor detalle, de cuáles serían las variables diferenciadoras que generen en las EPS, IPS o instituciones hospitalarias, la necesidad de contratar una IPS como Helpharma, para que realice las actividades de Gestión Farmacéutica.

6. ETAPA DE FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

6.1. Objetivos del plan de mercadeo

6.1.1. Objetivos de ventas

Ventas

Aumentar adherencia de los pacientes del 70% al 90%.

Participación

Aportar con un 5% de los ingresos de Helpharma a través de los programas de SFT en el periodo 2017.

6.1.2. Objetivos de servicio

Reclamos

Incrementar en un 10% la cobertura de pacientes con seguimiento farmacoterapéutico para el año 2017.

6.1.3. Objetivos de mercadeo

Clientes

Conseguir un nuevo cliente (corporativo) para SFT, en el 2017.

Posicionamiento

Lograr un reconocimiento del 30%, del servicio de SFT y sus resultados, por parte de los aseguradores y la industria farmacéutica.

6.2. Formulación de las macro-estrategias

Tabla 10. Macro estrategias para el plan de mercadeo

MACROESTRATEGIA RELACIONADA CON LA VARIABLE: PRODUCTO
Lograr que el SFT sea demandado por los grupos de interés.
MACROESTRATEGIA RELACIONADA CON LA VARIABLE: PRECIO
Lograr la monetización del servicio SFT.
MACROESTRATEGIA RELACIONADA CON LA VARIABLE: PLAZA Y VENTAS
Desarrollar nuevos canales de venta para el servicio de SFT
MACROESTRATEGIA RELACIONADA CON LA VARIABLE: PROMOCIÓN
Generar estrategias comunicacionales para un mayor reconocimiento del servicio de SFT.
MACROESTRATEGIA RELACIONADA CON LA VARIABLE: SERVICIO
Fortalecer la cultura del cumplimiento de las metas de pacientes a ser atendidos por SFT.

Fuente: Elaboración propia.

6.3. Formulación estrategias

Tabla 11. Formulación de estrategias

MACROESTRATEGIA			
Lograr que el SFT sea demandado por los grupos de interés.			
ESTRATEGIAS DE PRODUCTO			
1.1. Realización de brigadas en instituciones para mostrar los beneficios del SFT.			
1.2. Gestión de convenios con la industria Farmacéutica.			
MACROESTRATEGIA			
Lograr la monetización del servicio SFT.			
ESTRATEGIAS DE PRECIO			
2.1. Gestión de reconocimiento de una tarifa para el servicio de SFT.			
MACROESTRATEGIA			
Desarrollar nuevos canales de venta para el servicio de SFT			
ESTRATEGIAS DE PLAZA-VENTAS			
3.1. Implementación de programas de gestión farmacéutica con pago por resultados.			
3.2. Desarrollo de estrategias para obtener pago por gestión de información por patologías.			
MACROESTRATEGIA			
Generar estrategias comunicacionales para un mayor reconocimiento del servicio de SFT.			
ESTRATEGIAS DE PROMOCION			
4.1. Elaboración de un plan de comunicaciones que impacte aseguradores e Industria Farmacéutica			
4.2. Participación mas intensiva en congresos y foros del sector salud			
MACROESTRATEGIA			
Fortalecer la cultura del cumplimiento de las metas de pacientes a ser atendidos por SFT.			
ESTRATEGIAS DE SERVICIO			
5.1. Mejoramiento continuo de la calidad de los informes de SFT.			
5.2. Cumplimiento mensual de las metas de cubrimiento de pacientes con SFT			

Fuente: Elaboración propia.

6.4. Formulación del plan táctico

Tabla 12. Plan táctico variable producto

MACROESTRATEGIA RELACIONADA CON LA VARIABLE: PRODUCTO			
Lograr que el SFT sea demandado por los grupos de interés.			
DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA			
1.1. Realización de brigadas en instituciones para mostrar los beneficios del SFT.			
AMPLIACIÓN-EXPLICACIÓN DE LA ESTRATEGIA	RESPONSABLES	PERIODO/TIEMPO	PRESUPUESTO
Se asignará un personal específico, para que desarrolle un plan estratégico con dará cobertura a instituciones y entidades que tengan la necesidad latente de implementar programas de SFT.	Dirección Técnica - Dirección Comercial.	Enero-Junio de 2017 (180 días)	10.000.000
DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA			
1.2. Gestión de convenios con la industria Farmacéutica.			
AMPLIACIÓN-EXPLICACIÓN DE LA ESTRATEGIA	RESPONSABLES	PERIODO/TIEMPO	PRESUPUESTO
Se realizaran reuniones con los laboratorios farmacéuticos para establecer convenios a través de los cuales paguen a Helpharma por las actividades de SFT para aumentar la adherencia en los pacientes, con lo cual se podría incrementar el consumo de los medicamentos, lo cual sería un beneficio para cumplimiento de presupuestos de ventas de los laboratorios.	Dirección en salud - dirección técnica - Coordinación de compras	Febrero-Abril de 2017 (90 días)	0

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 13. Plan táctico variable precio

MACROESTRATEGIA RELACIONADA CON LA VARIABLE: PRECIO			
Lograr la monetización del servicio SFT.			
DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA			
2.1. Gestión de reconocimiento de una tarifa para el servicio de SFT.			
AMPLIACIÓN-EXPLICACIÓN DE LA ESTRATEGIA	RESPONSABLES	TIEMPO	PRESUPUESTO
Desarrollo de estrategias para que los aseguradores (EPS) e interesados en los programas de SFT, paguen un valor monetario por este servicio, estas estrategias pueden soportarse en la normatividad legal.	Gerente General - Dirección comercial.	Enero-Diciembre de 2017 (360 días)	6.000.000

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 14. Plan táctico variable plaza - venta

MACROESTRATEGIA RELACIONADA CON LA VARIABLE: PLAZA - VENTAS			
Desarrollar nuevos canales de venta para el servicio de SFT			
DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA			
3.1. Implementación de programas de gestión farmacéutica con pago por resultados.			
AMPLIACIÓN-EXPLICACIÓN DE LA ESTRATEGIA	RESPONSABLES	TIEMPO	PRESUPUESTO
Estructurar y definir mejor los programas de gestión farmacéutica que actualmente se tienen, para buscar que los aseguradores (EPS) paguen un valor o margen adicional al que ya esta establecido, por incrementar adherencia a los tratamientos, por disminuir hospitalizaciones y en general, por aportar a la mejoría del estado de salud de los pacientes	Dirección Medica - Dirección Técnica - Químicos Farmacéuticos - Sistemas	Enero-Junio de 2017 (180 días)	15.000.000
DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA			
3.2. Desarrollo de estrategias para obtener pago por gestión de información por patologías.			
AMPLIACIÓN-EXPLICACIÓN DE LA ESTRATEGIA	RESPONSABLES	TIEMPO	PRESUPUESTO
Convenir con los laboratorios farmacéuticos, un pago específico, por la gestión de la información de pacientes según el medicamento y la patología y por la elaboración de bases de datos y entrega de informes.	Dirección Medica - Dirección Técnica - Químicos Farmacéuticos	Enero-Junio de 2017 (180 días)	0

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 15. Plan táctico variable promoción

MACROESTRATEGIA RELACIONADA CON LA VARIABLE: PROMOCIÓN			
Generar estrategias comunicacionales para un mayor reconocimiento del servicio de SFT.			
DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA			
4.1. Elaboración de un plan de comunicaciones que impacte aseguradores e Industria Farmacéutica			
AMPLIACIÓN-EXPLICACIÓN DE LA ESTRATEGIA	RESPONSABLES	TIEMPO	PRESUPUESTO
Se contratará un comunicador para que analice la necesidad que se tiene de promocionar el programa de SFT y se elabore e implemente un plan integrado de comunicaciones con el cual se pueda impactar positivamente con los públicos de interés.	Dirección Financiera y administrativa - Dirección comercial - Coordinador de Sistemas.	Enero-marzo de 2017 (90 días)	10.000.000
DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA			
4.2. Participación mas intensiva en congresos y foros del sector salud			
AMPLIACIÓN-EXPLICACIÓN DE LA ESTRATEGIA	RESPONSABLES	TIEMPO	PRESUPUESTO
Realizar una participación mas activa y con mayor frecuencia en eventos como congresos y foros del sector salud, para dar a conocer la empresa y mostrar las fortalezas y avances del programa de SFT.	Gerente General - Dirección en salud - Dirección técnica- Coordinador de investigaciones.	Febrero-Noviembre de 2017 (300 días)	30.000.000

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 16. Plan táctico variable servicio

MACROESTRATEGIA RELACIONADA CON LA VARIABLE: SERVICIO			
Foralecer la cultura del cumplimiento de las metas de pacientes a ser atendidos por SFT.			
DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA			
5.1. Mejoramiento continuo de la calidad de los informes de SFT.			
AMPLIACIÓN-EXPLICACIÓN DE LA ESTRATEGIA	RESPONSABLES	TIEMPO	PRESUPUESTO
Se auditará mes a mes, la calidad de los datos que registra cada farmacéuticos en el software de SFT y se retroalimentará a cada uno, para que cada vez sea mas acertada la información y se pueda así tener una excelente base de datos, para implementar programa de pagos por resultados.	Dirección técnica - Analista de sistemas de información .	Enero-Junio de 2017 (180 días)	0
DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA			
5.2. Cumplimiento mensual de las metas de cubrimiento de pacientes con SFT			
AMPLIACIÓN-EXPLICACIÓN DE LA ESTRATEGIA	RESPONSABLES	TIEMPO	PRESUPUESTO
Se generará una metodología que estimule al cumplimiento de la cantidad de seguimientos farmacoterapéutico a realizar mes a mes por cada farmacéutico y para que además de la cantidad, se cumpla en la calidad del dato.	Dirección técnica - analista de sistemas de información .	Enero-Diciembre de 2017 (360 días)	36.000.000

Fuente: Elaboración propia.

6.5. Presupuestos del plan de mercadeo

El presupuesto establecido para el plan de mercadeo, así como la distribución del mismo, en porcentajes para cada variable, se ajusta a la definición de los puntos a trabajar para sobresalir y permanecer en el mercado que compite la organización. Al competir dentro de una estructura de oligopolio diferenciado, la variable servicio y servucción comprende actividades que se deben potencializar para ser diferentes a los otros prestadores y además; para lograr establecer el SFT como unidad de negocio, se requiere darlo a conocer, mercadearlo y volverlo muy público, lo cual puede lograrse con estrategias de promoción.

6.6. Cálculo del punto de equilibrio del plan de mercadeo

PUNTO DE EQUILIBRIO \$	Total inversión en mercadeo	107.000.000 0,2	\$ 535.000.000
	Margen Bruto		

Las ventas deberán incrementarse en \$ 535.000.000, para pagar el plan de mercadeo. Este valor está dado por los bajos márgenes con los cuales puede trabajarse en el sector salud, regulados y reglamentados por el gobierno. Es importante aclarar que, si el servicio de SFT logra monetizarse, durante el primer año posiblemente no se logre el incremento en las ventas.

7. ETAPA DE IMPLEMENTACIÓN, CONTROL E INDICADORES

7.1. Requerimientos para la implementación del plan

7.1.1. A nivel de estructura

Será necesario asignar a los responsables del plan táctico, cada una de las estrategias planteadas para la ejecución del plan y validar el cumplimiento de éstas en el tiempo establecido; así mismo, se requiere que se designe a la Dirección Comercial como principal área responsable de llevar a la práctica las estrategias.

7.1.2. A nivel de recursos

Se necesita que el área financiera asigne los \$107.000.000, correspondientes al presupuesto establecido para poder realizar las actividades del plan táctico, de igual forma los líderes de las áreas, deberán disponer del personal que sea necesario para la ejecución del plan de mercadeo.

7.1.3. A nivel de cultura organizacional

Será necesario realizar la presentación formal del plan de mercadeo, para luego proceder a incluir las estrategias de ejecución del plan táctico, dentro del cronograma de actividades de las áreas a las cuales se les asignaran las responsabilidades detalladas en el plan, así mismo se debe generar una campaña de concientización en toda la organización del aporte que realizará cada uno, para el cumplimiento de los objetivos propuestos.

7.2. Formulación de indicadores de gestión del plan de mercadeo

Tabla 17. Indicadores de gestión del plan de mercadeo

FORMULACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN DEL PLAN DE MERCADEO						
OBJETIVOS	NOMBRE DEL INDICADOR	UNIDAD MEDIDA	PROCESO DE CÁLCULO (FÓRMULA)	META ESPERADA	FRECUENCIA DE MEDICIÓN (CÁLCULO)	RESPONSABLE DE LA MEDICIÓN
Aumentar adherencia de los pacientes del 70% al 90%.	Adherencia de pacientes a tratamientos	%	(Numero pacientes adherentes/numero total de pacientes en tratamiento) * 100	90%	Mensual	Dirección Técnica
Aportar con un 5% de los ingresos de Helpharma a través de los programas de SFT en el periodo 2017.	Participación del SFT en ingresos	%	(Ingresos por programas de SFT/ingresos totales) * 100	5%	Semestral	Dirección Administrativa y Financiera
Incrementar en un 10% la cobertura de pacientes con seguimiento farmacoterapéutico para el año 2017.	Cobertura del SFT	%	Porcentaje de pacientes con registro de SFT en 2017 - porcentaje de pacientes con registro de SFT en 2016	10%	Anual	Dirección Técnica
Conseguir un nuevo cliente (corporativo) para SFT, en el 2017.	Clientes nuevos	UND	Clientes nuevos/Clientes totales	1	Anual	Dirección Comercial
Lograr un reconocimiento del 30% del servicio de SFT y sus resultados, por parte de los aseguradores y la industria farmacéutica.	Reconocimiento del servicio SFT	%	Porcentaje de reconocimiento periodo actual - porcentaje reconocimiento periodo anterior.	30%	Semestral	Dirección Comercial

Fuente: Elaboración propia.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones:

El análisis estratégico realizado para la organización y su entorno, así como el estudio de los antecedentes en los cuales se enmarca el servicio para el cual se elaboró el plan de mercadeo, muestran claramente que a favor se tiene la normatividad legal vigente que reglamenta el SFT haciéndolo obligatorio y las ventajas competitivas que se han ido desarrollando en Helpharma, y que un punto crítico a trabajar es lograr que se reconozca una tarifa para este servicio.

La investigación de mercados realizada para la formulación de las estrategias del plan de mercadeo, permitió visualizar que, aunque el SFT es un requisito de ley, hay un interés en velar por la salud de los pacientes y por incrementar la calidad de vida de los mismos, por tanto, hay quienes están interesados en que esta actividad genere valor agregado para los afiliados a las EPS y es ahí donde debe actuar Helpharma para el cumplimiento de los objetivos del plan.

El plan estratégico de mercadeo aportará al cumplimiento de la propuesta de lograr que el servicio de seguimiento farmacoterapéutico pueda convertirse en una unidad de negocio que aporte a la rentabilidad de la empresa, que se incremente el reconocimiento por parte de los grupos de interés y que se genere la posibilidad de ampliar el portafolio de clientes.

Los objetivos, estrategias, tácticas e indicadores planteados en el plan estratégico de marketing, se ajustan a la empresa y son viables y realizables

dentro del periodo establecido, para esto será necesario el compromiso y el empoderamiento de las áreas responsables de la ejecución, así como la oportuna asignación del presupuesto requerido.

Al finalizar la implementación del plan de mercadeo aplicado al servicio de SFT, Helpharma SA podrá tener un panorama más amplio de posibles estrategias de competitividad y una herramienta para definir si es viable expandirse a otras ciudades o países, donde haya instituciones que sean de interés y que aporten al crecimiento de la organización.

Recomendaciones:

Implementar y poner en marcha el plan estratégico de mercadeo plasmado en este trabajo para el cual se desarrollaron una a una las etapas de diagnóstico con un análisis estratégico, de investigación de mercado aplicada y el planteamiento de estrategias y tácticas encaminadas a generar mayor reconocimiento del servicio de SFT y la potencialización del mismo como unidad de negocio rentable para la organización.

Realizar una nueva investigación de mercados para lo cual se recomienda ampliar la muestra de instituciones a encuestar y aplicarla también en ciudades de influencia como Cali, Bogotá y Barranquilla, con el objetivo de hacer un sondeo más amplio y con mayor detalle, de cuáles serían las variables diferenciadoras que generen en las EPS, IPS o instituciones hospitalarias, la necesidad de contratar una IPS como Helpharma, para que realice las actividades de Gestión Farmacéutica.

Dar continuidad al fortalecimiento del software que fue desarrollado a la medida de las necesidades del cliente, a la calidad y actualización de las bases de datos y a la capitalización del talento humano encargado de la

prestación del servicio de SFT, ya que estos conforman el aspecto diferenciador de la competencia y pueden convertirse en los motivadores para preferir a Helpharma, y para lograr mayor reconocimiento por parte de los grupos de interés.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Sociedad Española de Farmacología Clínica. (s.f.). *¿Qué es la farmacología?*
Recuperado de [http://www.se-fc.org/gestor/farmacovigilancia/
generalidades.html](http://www.se-fc.org/gestor/farmacovigilancia/generalidades.html)

Puras G, Sáenz del Burgo L. (2014). *Atención Farmacéutica*. Recuperado de
https://ocw.ehu.eus/pluginfile.php/013/mod_resource/content/1/10_Seguimiento_farmacoterapeutico.pdf

Cohen, W. A. (2001). *El plan de marketing*, 2a. ed. Barcelona: Deusto.

Consejo de Atención Farmacéutica del Ministerio de Sanidad y Consumo Español. (2013). *Consenso sobre Atención Farmacéutica*. Recuperado de
[http://www.msssi.gob.es/profesionales/farmacia/consenso/consenso.htm#
seguimiento](http://www.msssi.gob.es/profesionales/farmacia/consenso/consenso.htm#seguimiento).

Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas – DANE. (2015).
Boletín técnico. Recuperado de
[https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/
boletines/pib/bol_PIB_IVtrim15_oferta.pdf](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol_PIB_IVtrim15_oferta.pdf)

Fajardo, P. C., Baena, M. I. y Alcaide Andrade, J. (2005). *Adaptación del método Dáder de seguimiento farmacoterapéutico al nivel asistencial de atención primaria*. Recuperado de <http://www.cipf-es.org/sft/vol-03/158-164.pdf>

Faus, M. (2000). Atención farmacéutica como respuesta a una necesidad social. *Ars Pharmaceutica*, 41(1), 137-143.

Humax. (s.f.). *Software SFT: Software para seguimiento farmacoterapéutico*. Recuperado de <http://www.humax.com.co/>

Ibáñez, J., Caelles, N. y Dualde, E. (2003). *Estrategias de intervención en seguimiento farmacoterapéutico*. Recuperado de <http://www.cipfes.org/sft/vol-01/082-086.pdf>

Kinnear, T. & Taylor, J. (1998). Investigación de mercados: un enfoque aplicado, 5a. ed. México: Mc Graw-Hill.

Kotler, P. y Keller, K. L. (2012). *Dirección de marketing*, 14a. ed. México: Mc Graw-Hill.

Salazar Ospina, A. (25 de febrero de 2012). *Farmacia clínica, atención farmacéutica: conceptos, filosofía, práctica profesional y su aplicación en el contexto colombiano*. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/>

Valiñas Fernández, R. (2007). *Manual para elaborar un plan de mercadotecnia*. México: Mc Graw-Hill.

ANEXO 1. CUESTIONARIO UTILIZADO EN LAS ENTREVISTAS

Me permito solicitar su colaboración para realizarle una entrevista, que tiene como objetivo conocer su percepción del seguimiento farmacoterapéutico y de la gestión farmacéutica

Las respuestas pueden ser breves, solo en algunos casos su respuesta se marcará con una X

Nombre:

Dirección:

Ciudad:

Teléfono:

Fecha:

1. ¿Cuándo se habla de seguimiento farmacoterapéutico puede decirme ¿Qué concepto viene a su mente?
2. ¿Qué actividades cree usted que se realizan en el seguimiento farmacoterapéutico?
3. ¿Cómo mide hoy la gestión farmacéutica?
 - Adherencia farmacológica
 - Uso adecuado del medicamento
 - Seguimiento a resultados primarios de las terapias
 - Educación en salud a pacientes
 - Perfiles de Farmacoseguridad
 - Todas las anteriores

- Otros.

4. ¿Qué variables son relevantes para usted en la gestión Farmacéutica?

- Optimización de recursos (Ahorros directos e indirectos)
- Control de riesgos asociados a medicamentos
- Gestión de riesgos
- Pertinencia de terapias
- Satisfacción del usuario
- Calidad de vida

5. ¿En términos generales qué opinión tiene usted respecto a la gestión farmacéutica?

6. ¿Qué requisitos considera usted debe cumplir una IPS que realiza una gestión farmacéutica?

7. ¿Cree usted que sea relevante que su entidad contrate con un externo la gestión farmacéutica?

8. Si una IPS de gestión farmacéutica le garantizara contribuir a subir el nivel de satisfacción de sus usuarios. ¿Cómo desearía usted que lo hiciera?

9. ¿Estaría interesado en contar con una IPS de este tipo?

Si

No

10. ¿Cómo y cuánto estaría usted dispuesto a pagar por los servicios prestados por esta IPS?