



**UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR**

**FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y COMUNICACIÓN**

**ESCUELA DE COMUNICACIÓN**

**Tesis de grado para la obtención del título de Licenciada en Comunicación Social**

**TEMA**

**Plan estratégico de comunicación para públicos externos**

**Caso: Pfizer Quito**

**Autora: Sthefany Soto Almeida**

**Director: Ing. Fernando Zúñiga**

**Quito, Abril 2016**

## **RESUMEN**

Pfizer es una empresa farmacéutica que se dedica a la investigación y elaboración de nuevas moléculas, se encuentra a nivel global y en nuestro país opera hace 60 años. La industria farmacéutica local ha sufrido cambios constantes desde el año 2000 cuando se dictaminó la congelación de precios y el actual gobierno ha limitado todo canal de comunicación directo entre los laboratorios y los entes reguladores gubernamentales.

Los cambios en sistemas de compras públicas, fuertes campañas mediáticas a favor del uso de genéricos y la desacreditación de las transnacionales han generado cambios en la percepción y aceptación de los stakeholders hacia la empresa Pfizer. El objetivo de esta investigación es generar estrategias que mejoren la percepción y aceptabilidad de la marca.

Mediante una investigación cuantitativa – deductiva que se realizó a los puntos de venta se pudo comprobar que la marca Pfizer es percibida como un producto de calidad pero a su vez de alto costo, la fuerte penetración del mensaje de calidad/precio de los genéricos sobre los productos originales es un talón de Aquiles para las transnacionales y por ende para Pfizer.

Acciones concretas que generan canales adecuados de comunicación y aglomeran las estrategias comerciales, de mercadeo y comunicación forman los pilares del plan estratégico presentado para los stakeholders de Pfizer.

## ÍNDICE

RESUMEN.....	I
CERTIFICACIÓN DE DIRECTOR / A .....	1
DECLARACIÓN DE AUTORIA Y HONESTIDAD ACADEMICA .....	2
AUTORIZACIÓN DE DERECHOS DE PROPIEDAD INTELECTUAL .....	3
Introducción .....	4
1.1 Planteamiento del problema. ....	4
1.2. Justificación.....	5
1.4. Objetivo general. ....	7
1.5. Objetivos específicos.....	7
1.6. Ideas a defender.....	7
1.7. Metodología de la investigación.....	7
1.8. Viabilidad. ....	10
Capítulo II .....	11
Marco Teórico .....	11
2.1. Antecedentes de Pfizer. ....	11
2.2. Pfizer en Ecuador. ....	12
2.2.1. Ubicación Pfizer. ....	12
2.3. Productos Pfizer en Ecuador. ....	13
2.4. Identidad.....	14
2.4.1. La marca Pfizer. ....	14
2.4.3. Imagen y Reputación Corporativa .....	15
2.5. Cultura Organizacional.....	16
2.5.1. Visión. ....	16
2.5.2. Misión.....	16
2.5.3. Valores Corporativos.....	16
2.5.4. Compromisos.....	18
2.5.5. Políticas. ....	19
2.5.6. Pfizer Ecuador. ....	22

2.6. Responsabilidad Social Corporativa.....	23
2.6.1. Salud y seguridad del paciente. ....	23
2.6.2. Ética y responsabilidad en la promoción de medicamentos. ....	24
2.7. Cadena de distribución .....	25
2.8. Públicos y Stakeholders.....	27
2.8.1 Públicos. ....	27
2.8.2. Stakeholders. ....	29
2.9. Cultura empresarial. ....	30
2.9.1. Misión.....	30
2.9.1.1. Elementos de la misión.....	30
2.9.2. Visión. ....	30
2.9.2.1 Elementos de la visión.....	31
2.10. Identidad.....	31
2.11. Imagen.....	33
2.12. Marca.....	34
2.13. Reputación.....	35
2.14. Valores corporativos.....	38
2.15. Plan Estratégico.....	39
2.15.1 Modelo de Plan Estratégico.....	39
2.16. Estrategia.....	40
2.16.1 Características de las estrategias .....	41
2.16.2. Fases para la fijación de estrategias.....	41
2.16.3. Principios para la estrategia.....	41
2.16.4. Estrategia empresarial .....	43
2.16.5 Niveles de estrategia.....	43
2.17. Análisis FODA.....	45
2.18. Objetivos estratégicos.....	49
2.18.1. Características de los objetivos estratégicos.....	49
2.18.2 Fases del planeamiento estratégico .....	49
2.18.3 Beneficios de la planificación estratégica. ....	51
Capítulo III .....	52
Marco Metodológico.....	52

3.1 Planteamiento del Problema y objetivos .....	52
3.2 Objetivo general .....	52
3.3 Objetivos específicos.....	52
3.4. Tabulación (Resultados).....	53
3.5 Informe de Hallazgo.....	60
3.6. FODA Comunicacional.....	63
CAPITULO IV .....	64
Propuesta .....	64
4.1. Justificación del Plan Estratégico de Comunicación.....	64
4.2. Objetivo general y específico del Plan Estratégico de Comunicación.....	65
4.2.1 Objetivo general.....	65
4.2.2 Objetivos específicos.....	65
4.3. Stakeholders.....	65
4.3.1 Públicos Internos.....	65
4.3.2. Públicos externos.....	66
4.4. Matriz del Plan comunicacional.....	70
4.5. Propuesta .....	71
4.6 Plan de acción.....	72
4.7. Matriz cronograma actividades.....	79
4.8. Matriz de presupuesto.....	80
4.9 Consolidado PEC .....	81
CONCLUSIONES .....	82
RECOMENDACIONES .....	82
REFERENCIAS .....	83
ANEXOS.....	85

## **CERTIFICACIÓN DE DIRECTOR / A**

Por medio de la presente dejo constancia de que el Plan de Trabajo de Investigación presentado por STHEFANY MIROSLAVA SOTO ALMEIDA, para obtener por el Grado bajo el Título de Plan Estratégico de comunicación para stakeholders caso: Pfizer Quito, ha sido supervisado.

Certifico que es fruto del trabajo del autor y puede ser sometido a evaluación por el Comité de Investigación de la Facultad de Derecho y Comunicación.

Quito, 08 de Abril del 2016

Coordinador (a) de Seminario de Tesis

  
Director(a) del trabajo de Investigación

## DECLARACIÓN DE AUTORIA Y HONESTIDAD ACADEMICA

Nombre: Sthefany Soto Almeida.

Cedula de identidad: 1716751969.

Facultad: Ciencias Sociales y Comunicación.

Escuela: Comunicación

### DECLARO QUE

El trabajo de investigación de fin de carrera titulado “Plan estratégico de comunicación para stakeholders. Caso Pfizer Quito.” Para obtener el título de Licenciado en Comunicación es de mi autoría exclusiva y producto de mi esfuerzo personal; las ideas, enunciaciones, cita de todo tipo e ilustraciones diversas; obtenidas de cualquier documento, obra, artículo, memoria entre otros (versión impresa o digital), están citados de forma clara y estricta, tanto en el cuerpo del texto como en la bibliografía.

Estoy plenamente informada de las sanciones universitarias y/o de otro orden en caso de falsedad de lo que aquí declaro, en todo o en parte.

Quito, 08 de Abril del 2016.

A handwritten signature in blue ink, appearing to be 'Sthefany Soto Almeida', written over a light blue horizontal line.

Firma del estudiante.

## AUTORIZACIÓN DE DERECHOS DE PROPIEDAD INTELECTUAL

Yo, STHEFANY MIROSLAVA SOTO ALMEIDA, con cedula de identidad 1716751969 en calidad de autora del trabajo de investigación “Plan Estratégico de comunicación para stakeholders. Caso Pfizer Quito”, autorizo a la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE), a hacer uso de todos los contenidos que me pertenecen o de parte de los que contiene esta obra, con fines estrictamente académicos o de investigación.

Los derechos que como autor me corresponden, con excepción de la presente autorización, seguirán vigentes a mi favor, de conformidad con lo establecido en los artículos 5,6,8, y 19 y demás pertinentes de la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento en Ecuador.

Quito, 08 de Abril del 2016

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Sthefany Soto Almeida', with a horizontal line drawn through it.

Firma del estudiante

## Capítulo I

### Introducción

La industria farmacéutica a nivel global es una de las más sólidas, ya que tanto las economías desarrolladas como las emergentes buscan incrementar el acceso a la salud, ya sea pública o privada y este acceso indiscutiblemente depende de las políticas gubernamentales que país profesa.

Actualmente el mercado farmacéutico ecuatoriano tiene 350 farmacéuticas entre laboratorios de marca, copias de marca y genéricos entre los cuales tienen un valor 1billon 300 mil dólares, donde actualmente el gobierno es uno de los principales clientes del mismo, adicionalmente de tener una fuerte maquinaria mediática que ha llegar a mover la aguja a favor de un determinado producto y su procedencia.

#### **1.1 Planteamiento del problema.**

En el caso concreto del Ecuador el mercado farmacéutico está constituido de dos maneras: Ético y consumo, adicionalmente se divide en mercado público y privado con una facturación sobre el Billón de dólares como mercado total. Este mercado está constituido por aproximadamente 350 farmacéuticas entre nacionales e internacionales de origen americano, europeo y latinoamericano. En los últimos años “el mercado farmacéutico ha venido en constante crecimiento, cerrando el año 2012 con un crecimiento del 7% vs. 2011 y se estima un crecimiento del 6.5% para el 2013” (IMS). Es importante destacar, que la actual política de salud ha destinado varios miles de millones de dólares a su política social y dentro de esta la SALUD PUBLICA logrando incrementar sustancialmente el acceso a salud en los últimos años y dentro de estas estrategias esta la fijación de precios y un estricto control en la otorgación de registros sanitarios. El actual régimen han favorecido el uso de medicamentos genéricos y de preferencia de fabricación nacional, con lo cual las empresas transnacionales como Pfizer se han visto altamente afectadas en sus ventas, tomando en cuenta que las ventas son solo el resultado final de varias estrategias implementadas por las distintas áreas de la compañía. Cada Unidad de negocio tiene su estrategia a implementar para incrementar y fortalecer la relación con sus públicos externos y stakeholders y dentro

de estos el Gobierno Nacional vendría a ser uno de los aliados estratégicos para alcanzar los objetivos de la empresa. Pero lamentablemente la imagen que las Farmacéutica Transnacionales tienen frente a este público externo es carente de ética.

Las transnacionales no han logrado comunicar al Gobierno el mensaje correcto de la relación PRECIO- CALIDAD, al contrario se ha transmitido el mensaje de ser medicamentos de alto costo que dejan altos índices de rentabilidad a las mismas, por lo cual se han ido desvirtuando y minimizando la importancia de los productos de calidad y se ha generado un mensaje mal entendido que es transmitido por parte del Gobierno a médicos , pacientes , hospitales y farmacias sobre el uso preferencial de los genéricos vs. Medicamentos Originales.

Con estos antecedentes es indispensable que Pfizer como una empresa Transnacional cuente con un Plan Estratégico de Comunicación para sus públicos externos, ya que todos ellos están siendo controlados por el régimen actual. La empresa ha tratado de mejorar su imagen institucional frente al Gobierno pero lamentablemente con escasos resultados, por cual ha enfocado sus recursos en los stakeholders, pero sin lograr cerrar el círculo que le ayuda a alcanzar sus objetivos.

El problema se basa en los deficientes canales de comunicación que generan interrupción o mala interpretación del mensaje que Pfizer quiere transmitir a sus públicos externos, dejando por fuera el conocimiento total de la gestión social, el importante aporte económico, la generación de empleo que genera la empresa en nuestro país. Es necesario lograr que los stakeholders se conviertan en aliados estratégicos que apalanquen el crecimiento y logro en los objetivos institucionales.

## **1.2. Justificación.**

El propósito del desarrollo de este tema es buscar canales de comunicación efectivos que permitan mejorar la relación con sus públicos y sobre todo con el Gobierno actual, logrando capitalizar estas estrategias en logros corporativos.

Hoy por hoy es indispensable que toda empresa adapte sus estrategias en función de los cambios que el entorno exige, el mercado farmacéutico está atravesando por cambios drásticos que han exigido transformar las estrategias actuales, que en su mayoría son caducas y esta caducidad es reflejada en la pérdida de participación de mercado, en su mayoría por no encontrar como transmitir el mensaje adecuado a su público externo,

perdiendo la capacidad de obtener negociaciones exitosas. De estos antecedentes nace la necesidad de realizar una investigación que nos ayude a encontrar donde están. Un plan estratégico de Comunicación es útil e indispensable para encontrar la dirección que la empresa debe tomar para encaminar todas sus áreas de trabajo, permitiendo que cada una de ellas colabore y se alinee con el cumplimiento de los objetivos corporativos. Esto solo se puede lograr realizando una investigación de las falencias que la empresa puede tener y como las mismas perjudican en la manera de cómo su público externo la percibe y por ende como esto afecta el desempeño y el cumplimiento de los objetivos.

Las falencias en la comunicación, analizarlas y convertirlas en estrategias que nos amplíen las oportunidades en el mercado actual.

La salud no debe ser entendida solamente como un negocio, al contrario, se debe dimensionar y entender como un producto de calidad puede hacer la diferencia entre la vida o la muerte de una persona, y este es un tema que involucra tanto a la industria farmacéutica como a todos los públicos externos relacionados, para crear una conciencia social sobre aquel valor adicional que el adquirir un producto de marca implica para el paciente. No se puede sustentar el concepto erróneo que un medicamento original es equivalente a un genérico pero a mitad de precio. Este mensaje es un mensaje clave que debe ser transmitido a los clientes externos, ya que ellos serán el puente para una comunicación efectiva, donde tanto el paciente, que es quien tomara la decisión final de adquirir un producto de marca o un genérico. Pfizer como una farmacéutica con alto compromiso social ha creado programas de apoyo al paciente crónico, otorgando un descuento considerable al mismo para dar mayor accesibilidad a las marcas de la compañía y por ende una mejor calidad de vida.

Esta investigación será una base de consulta y aporte al mejoramiento de las nuevas estrategias a ser utilizadas. El analizar y entender como los cambios del mercado están estrechamente relacionados con las nuevas formas de comunicación, que son la base para que toda estrategia sea efectiva en cualquier área donde la misma sea aplicada.

### **1.3 Objeto de estudio, campo de acción de la investigación**

El objeto de estudio en esta investigación son los dependientes del punto de venta, ya que en el mismo confluyen todas las percepciones y aceptación de la marca y a su vez

se puede medir el impacto sobre la generación de receta que tiene la fuerte campaña mediática del gobierno.

#### **1.4. Objetivo general.**

Elaborar un Plan Estratégico de comunicación de la Empresa Pfizer para los públicos externos, donde se identifique debilidades y fortalezas de la empresa con la finalidad de mejorar la aceptación de sus públicos externos.

#### **1.5. Objetivos específicos.**

- Analizar la percepción que los públicos externos tienen sobre Pfizer, mediante entrevistas y encuestas.
- Determinar los públicos externos de interés que son claves para la empresa.
- Establecer los canales de comunicación adecuados, tomando en cuenta el mensaje, necesidades y percepciones de los mismos.

#### **1.6. Ideas a defender.**

- El análisis correcto de la percepción que tienen los públicos externos nos ayudara a crear estrategias efectivas para la empresa.
- Al identificar correctamente todos los públicos externos que están ligados al negocio, me permitirá tener un panorama real que impulse el éxito del mismo.
- La identificación de canales de comunicación exitosos con los públicos externos mejorara la imagen corporativa, impulsando los cumplimientos de los objetivos estratégicos de la empresa.

#### **1.7. Metodología de la investigación.**

En bases a los antecedentes presentados sobre el problema que presenta Pfizer, se ha determinado que el Método Cuantitativo es la mejor opción, ya que sus resultados son cuantificables con un rango de error + - 10%, estos resultados son descriptivos y pueden ser generalizados para desarrollar las estrategias que se implementaran en la propuesta.

Adicionalmente se realizó dos entrevistas como parte del método cualitativo-inductivo pero los resultados no fueron relevantes para la investigación por lo cual se descartó utilizarlas.

- **Encuestas.**- La encuesta es un instrumento muy utilizado y es aplicable a la muestra representativa del universo a investigar. Sirven para medir percepciones, actitudes, opiniones, hábitos de comportamientos, exposición a medios, motivaciones, motivos de satisfacción e insatisfacción, imagen de la empresa, de marca, de productos y servicios, de los competidores, del clima laboral, rasgos de la cultura corporativa, imagen interna, percepción de pieza, y acciones comunitarias, reputación, entre otros. Todo esto es medible y cuantificable, mediante el procedimiento estadístico del conjunto de las respuestas al cuestionario producidas por personas entrevistadas (Bosoysky, G. pág. 76).

Esta herramienta se aplicará a los dependientes de farmacias. Se determinó este público externo ya que en el punto de venta es donde se puede medir el nivel de aceptación de los médicos (recetas), percepción de calidad vs precio por parte del paciente y el nivel de prioridad que tenemos con socios estratégicos como son los distribuidores mayorista y minoristas.

- **Muestra Estadística de farmacias en la ciudad de Quito**

En la ciudad de Quito según la fuente de IMS, que es la empresa que toma la data de la industria farmacéutica, existen 233 farmacias de las cuales la muestra estadística es 96 farmacias con un margen de error de 0.1%.

Mediante la siguiente fórmula se obtuvo los datos antes indicados.

$$n = \frac{z^2 * N}{(N - 1) * \epsilon^2 + z^2}$$

**Dónde:**

- **n**: Tamaño de la Muestra, es el valor que se desea encontrar
- **N**: Tamaño de la población
- **z**: Variable tipificada de la Distribución Normal
- Estos valores se encuentran en las Tablas de Distribución Normal, pero por conveniencia en este estudio se consideraran los valores de  $z = 0.84, z = 1.28, z = 1.64$  y  $z = 2.57$
- **e**: Error máximo admisible: es el margen (grado) de error que un investigador puede tolerar, este valor es inversamente proporcional al tamaño de la muestra, es decir que al aumentar el margen de error, disminuye el tamaño de la muestra.
- Los valores recomendados para "e" son: 5 % (0.05), 10 % (0.10), 15 % (0.15), 20 % (0.20) y 30 % (0.30)

N =		Valores de z			
		80% FIABILIDAD	90% FIABILIDAD	95% FIABILIDAD	99% FIABILIDAD
valores del error (□)	0,05	127,9	172,1	191,7	214,2
	0,08	75,1	122,2	150,1	190,2
	0,10	54,3	96,4	125,1	172,4
	0,13	35,5	68,7	94,8	146,2
	0,15	27,7	55,7	79,2	130,1
	0,18	20,0	41,7	61,4	109,0
	0,20	16,5	35,0	52,4	96,9
	0,23	12,7	27,4	41,9	81,5
	0,25	10,8	23,7	36,5	72,9
	0,28	8,7	19,3	30,0	62,1
	0,30	7,6	17,0	26,6	56,0

Figura 1. Cálculo de Muestra estadística.

Fuente: Sthefany Soto.

## 1.8. Viabilidad.

La creación de un Plan Estratégico de Comunicación para Pfizer enfocado en sus Públicos externos es viable por las siguientes razones:

- **Social:** Es importante dar a conocer la gestión social que la empresa realiza enfocada en sus públicos externos, resaltando el compromiso que la empresa tiene con la comunidad, ya que dentro de sus públicos externos también está el medio ambiente, por lo cual existen programas de Responsabilidad Social. El éxito de programas sociales, como los de accesibilidad de los pacientes por medicamentos de marca, solo se puede lograr con la cooperación de sus stakeholders, por lo cual es fundamental que ellos conozcan del compromiso que Pfizer tiene con la comunidad donde desarrolla y comercializa sus productos.
- **Político:** Pfizer cuenta con políticas que se aplican en varios aspectos, tanto del desarrollo profesional de sus empleados como el de la compañía frente al mercado. Existe el “LIBRO AZUL” que es un compendio de todas las políticas que los empleados deben conocer y profesar para laborar en la empresa. Dentro de estas, el equilibrio o balance laboral con el hogar son una de las principales premisas que Pfizer profesa para el bienestar de sus empleados, así como todas las políticas Anti corrupción, relación con proveedores ( distribuidores, farmacias, restaurantes, etc.), entrega de información, manejo de eventos adversos, etc. Todas estas políticas buscan que la imagen corporativa sea impecable, tanto para sus públicos internos como los externos.
- **Cultural:** Dentro de Pfizer se destacan valores que son fundamentales para mantener la imagen de la empresa. La calidad, respeto, desempeño, son algunos ejemplos de cómo la empresa busca generar y moldear a sus empleados para transmitir una imagen positiva frente a sus públicos externos.

## Capítulo II

### Marco Teórico

#### 2.1. Antecedentes de Pfizer.

Pfizer es una compañía Bio farmacéutica importante y está dentro de las más grandes del mundo. Se especializa en la investigación y desarrollo de medicinas que mejoran la calidad de vida de las personas, permitiéndoles tener vidas más largas, más saludables y más productivas.

Pfizer fue fundada por los primos Charles Pfizer y Charles Erhart en 1849, la compañía se ha mantenido dedicada al descubrimiento y desarrollo de nuevas y mejores maneras de prevenir y tratar enfermedades para mejorar la salud y calidad de vida de las personas alrededor del mundo.

Las bajas temperaturas del otoño neoyorkino de 1849 no enfriaron las ansias emprendedoras de Charles Pfizer, un inmigrante alemán que había llegado un año antes a cumplir sus sueños en América. Con su primo fundan Charles Pfizer & Company, que comenzó sus operaciones en la comunidad de Williamsburg en Brooklyn, Nueva York. El primer gran logro de su nueva empresa fue convertir un medicamento de mal sabor, que entonces combatía los parásitos, en un dulce jarabe.

Los soldados de la Unión verían luego, en 1868 durante la Guerra Civil Americana, la utilidad de los medicamentos provistos por Pfizer, algo similar les ocurrió a los pioneros y vaqueros que se lanzaron a conquistar el viejo oeste norteamericano. Luego en 1882, Pfizer abrió una sucursal en Chicago. Para 1924, 309 personas trabajaban en la compañía.

La invención de la penicilina dio un súbito impulso a Pfizer. Fleming había descubierto el antibiótico, pero su producción solo era posible en pequeñas cantidades.

En aquella época, Pfizer era líder en la producción de ácido cítrico mediante un proceso innovador para su tiempo. La infraestructura y tecnología con las que contaba la compañía, sirvieron para la producción a gran escala de penicilina, “justo a tiempo para salvar miles de vidas” diría luego el General Marshall, al ver el reporte de heridos en los frentes de batalla de la Segunda Guerra Mundial.

Pfizer se encuentra presente en más de 150 países alrededor del mundo, y da empleo a más de noventa mil personas. Cuenta con cuatro instalaciones de investigación y desarrollo en Estados Unidos de América Reino Unido y 76 plantas manufactureras alrededor del mundo.

## **2.2. Pfizer en Ecuador.**

Pfizer llegó al Ecuador en 1956, a través de la venta del medicamento Combiótico por intermedio de una comercializadora. El 20 de marzo de 1972 Pfizer S.A. fue constituida legalmente en Ecuador y se estableció en Guayaquil con 9 empleados. A finales del mismo año la Gerencia General se trasladó a Quito. Más tarde en el año 1999 la empresa se transformó en Pfizer Cía. Ltda. Y actualmente cuenta con oficinas en Quito, Guayaquil y Cuenca.

En 1970 Vibramicina lidera el mercado nacional y en los 80s aparece en el país Feldene. En 1995 Pfizer realiza el lanzamiento de Zitromax, Cardura y Zolofit. En el año 2000 traslada sus oficinas a las instalaciones de Adams como consecuencia del proceso de integración con Warner Lambert, e inmediatamente la comercialización de los productos Parke Davis pasa a realizarla Pfizer. El año 2004 encuentra a Pfizer con muchas expectativas luego de la fusión con Pharmacia y las interesantes perspectivas del mercado ecuatoriano. En el año 2009 adquiere a Wythet, ingresando a la producción de productos biológicos, vacuna y nutricional. Hoy, Pfizer ocupa los primeros lugares entre las compañías farmacéuticas que laboran en el país.

El número de empleados ha aumentado significativamente desde el registro de la compañía en Ecuador. Solo desde el año 2009 paso de 151 a 210 colaboradores demostrando el franco crecimiento de la empresa demostrando el crecimiento de la empresa incluso a través de fusiones y adquisiciones.

Este crecimiento se ve también reflejado en sus ventas, alcanzando en el 2010 USD 65.1 millones de ventas netas, manteniendo de esta manera el liderazgo en la industria farmacéutica conformada por alrededor de 270 compañías.

### **2.2.1. Ubicación Pfizer.**

Las oficinas principales de Pfizer están ubicadas en New York, la dirección es 235 East 42nd New York Street NY10017 USA.

En Ecuador cuenta con tres sucursales, en las principales ciudades del país, Quito, Guayaquil, Cuenca. La principal sucursal está ubicada en Quito, donde se encuentra la Gerencia General, Gerencias de Unidad y Marca, personal administrativo y las bodegas. Cada una de las ciudades cuenta con una Fuerza de Ventas, la misma que tiene un número variable de acuerdo a las necesidades de cada sucursal, el número total de visitantes a médicos a nivel país es de 78 personas.



**Figura 2. Foto Pfizer**

**Fuente: Pfizer**

Las direcciones en cada ciudad son las siguientes:

- **Quito.**

Dirección: Av. Manuel Córdova Galarza Km. 1 Vía a la mitad del mundo.

Teléfono:(593)2-3962100

- **Guayaquil.**

Dirección: Avenida Juan Tanca Marengo y Avenida Constitución

Edificio Novis Piso 2 Oficina 201.

Teléfonos: 593-4-42394-210/272/522

### **2.3. Productos Pfizer en Ecuador.**

En Ecuador, Pfizer comercializa cerca de 180 medicamentos innovadores para tratar con eficacia y seguridad enfermedades de diferentes áreas Terapéuticas:

## 2.4. Identidad.

Pfizer Ecuador mantiene sus señas de identidad desde mayo de 2007. La Pasión, Excelencia y Crecimiento siguen guiando e inspirando a los colaboradores de la compañía y reflejan la forma de hacer su trabajo diario.



Figura 3. Gráfica identidad de Pfizer

Fuente: Pfizer

### 2.4.1. La marca Pfizer.

Pfizer es una marca registrada a nivel mundial, cada una de sus subsidiarias deben cumplir políticas de uso estricto para implementar esta marca en cualquier tipo de documento, evento, publicidad, entre otros.

Pfizer es reconocida a nivel mundial por ser la creadora de grandes drogas que han cambiado y mejorado la calidad de vida de millones de personas.

Entre los productos que han catapultado y popularizado a Pfizer están VIAGRA, ZOLOFT, LIPITOR, llegando a ser los productos con ventas millonarias a nivel global.



**Figura 4. Principales productos de Pfizer**

Fuente: Pfizer

### **2.4.3. Imagen y Reputación Corporativa.**

Pfizer a nivel mundial tiene una larga y reconocida trayectoria como una de las principales farmacéuticas de investigación y desarrollo.

A nivel mundial, vale la pena recalcar que Pfizer es la empresa de cuidados de salud mejor ubicada en el ranking de Standard and Poor's 500 en el Carbon Disclosure Leadership Index.

Pfizer ocupa el puesto 185 en el ranking de las Top 500 en USA de compañías verdes de la revista Newsweek del 2015.

En Octubre del 2012 la empresa IPSOS realizó el estudio KAR de Reputación Corporativa en España, este estudio fue realizado a más de 300 profesionales de la salud. Dentro de los puntos a estudiar estaban los siguientes:

Valoración del Laboratorio por parte del cuerpo médico arrojó en primer lugar a Bayer 39%, seguido por MSD y Novartis 30% y en tercer lugar Pfizer 26%.

En el apartado de gestión, Novartis lidera la clasificación del sector, con el 9%, seguida de Bayer y Pfizer con el 7 % y el 4% respectivamente.

La responsabilidad Social Corporativa también fue un punto a estudiar donde Pfizer ocupa el tercer lugar en el desarrollo de RSC.

Pfizer y sus subsidiarias han sido condenados por la justicia en múltiples oportunidades. En los juicios civiles y estatales han sido condenados por 1 billón de dólares. Se ha resuelto que la compañía violó las False Claims Acts por presentar declaraciones falsas, o causando compras a los programas estatales de Estados Unidos por medio de:

- Promoción ilegal de los medicamentos llamados Bextra, Geodon, Zyvox y Lyrica para usos no aprobados por la *Administración de Alimentos y Drogas* (FDA) y que no fueron aceptados para las coberturas que se les intentaba proporcionar.
- Realización y difusión de promociones infundadas y falsas sobre la seguridad de Bextra, Geodon, Zyvox y Lyrica. También por el pago de sobornos para la recomendación de éstos medicamentos.
- Pagar sobornos a proveedores de atención de salud en relación con la comercialización de 9 drogas: Aricept, Celebrex, Lipitor, Norvasc, Relpax, Viagra, Zithromax, Zoloft y Zyrtec.

Hoy por hoy Pfizer aplica con mayor rigor sus políticas para evitar este tipo de problemas que afectan su imagen corporativa. El control interno por medio de auditorías anuales a nivel mundial y la actualización y certificación de las políticas anti-corrupción, tratan de normar la gestión de la compañía y que la misma se ajuste a las leyes locales de cada subsidiaria.

## **2.5. Cultura Organizacional.**

### **2.5.1. Visión.**

Trabajamos juntos por un mundo más saludable.

### **2.5.2. Misión.**

Aplicar la ciencia y nuestros recursos globales para mejorar la salud y bienestar en todas las etapas de la vida.

### **2.5.3. Valores Corporativos.**

Pfizer basa su trabajo en los siguientes valores corporativos:

- Foco en el cliente



Fuente: Pfizer

- Comunidad



Fuente: Pfizer

- Respeto por las personas



Fuente: Pfizer

- Integridad



Fuente: Pfizer

- Desempeño



Fuente: Pfizer

- Colaboración



Fuente: Pfizer

- Liderazgo



Fuente: Pfizer

- Calidad



Fuente: Pfizer

- Innovación



Fuente: Pfizer

#### **2.5.4. Compromisos.**

- Porque la salud es una de las inversiones más importantes que la sociedad puede hacer, nosotros avanzaremos en nuestro trabajo para mejorar el bienestar, la prevención, tratamientos y curas que ayuden a personas a vivir vidas más saludables.

- Porque las respuestas a varios temas prevenibles de salud se encuentran en la investigación, nosotros agruparemos a las mejores mentes científicas para enfrentar a las enfermedades más temidas de nuestros tiempos.
- Porque nosotros debemos esforzarnos constantemente para hacernos merecedores de confianza, nosotros estableceremos el estándar de calidad, seguridad, y valor de las medicinas.
- Porque nuestros recursos y negocio nos dan la oportunidad de hacer el bien a más personas, nosotros usaremos nuestra presencia global y escala para hacer la diferencia en comunidades locales y el mundo alrededor nuestro.
- Porque la cultura y las personas que nos rodean nos importan, nosotros promoveremos la curiosidad, la inclusión y la pasión por nuestro trabajo.
- Porque ninguna persona se debería ir sin la medicina que necesita, nosotros impulsaremos porque se mejore la habilidad de cada persona de tener un confiable y costeable cuidado de salud.
- Porque nosotros debemos ser exitosos en nuestro negocio para poder continuar con la búsqueda de soluciones para los retos más duros en temas de salud, nosotros maximizaremos nuestro rendimiento financiero para que podamos cumplir con nuestros compromisos con todos aquellos que confían en nosotros.(Informe responsabilidad empresarial. Quito: Pfizer 2008.2009.)

### **2.5.5. Políticas.**

Pfizer a nivel mundial ha desarrollado políticas de conducta comercial. El "*Blue Book*" (Libro azul), escrito hace más de 20 años, se revisa anualmente para garantizar que cumpla o supere las expectativas sociales implicadas. Estas políticas han sido traducidas a 36 idiomas y todos los empleados, de todos los niveles de la organización, deben conocer y acatar sus reglas.

Pfizer tiene dos políticas corporativas que garantizan un proceder ético en todas sus actividades y son aplicadas en todas sus sucursales a nivel mundial.

Todo empleado que ingrese a trabajar en Pfizer debe certificarse en las políticas, las mismas que tienen una revisión y actualización cada cierto tiempo.

Estas dos políticas han sido tomadas de (Libro azul, 1996):

- **Política Anti soborno y Anticorrupción.**

La Ley FCPA promulgada en los Estados Unidos de América aplica a todas las compañías de ese país, que como Pfizer, tienen negocios en el extranjero. La ley comenzó a ser aplicada en el mundo a inicios de la década de los 90s. Esta ley regula la relación e interacción con cualquier funcionario público de los países en los que Pfizer desarrolla sus operaciones.

Como principio general, esta política prohíbe interacciones corruptas, sin afectar las interacciones como tales. Cualquier interacción ética o lícita con el sector público es plenamente aceptada.

Esta política prohíbe que los colegas de Pfizer realicen un pago, ofrezcan a un funcionario público cualquier ítem o beneficio, sin importar su valor, como incentivo deshonesto para que apruebe, reembolse, prescriba, o compre un producto Pfizer, o influya en el resultado de un ensayo clínico, o beneficie de manera deshonesto las actividades comerciales de Pfizer en Ecuador y el mundo.

Pfizer bloquea de esta forma cualquier posibilidad de obtener beneficio en sus actividades comerciales como resultado de esta interacción. Para ello, se registran y auditan con mucho rigor todos los contactos con funcionarios públicos a través de diversos formularios que todos los colegas y aquellas empresas o personas que representen a Pfizer, deben completar para garantizar su cumplimiento. (Informe responsabilidad empresarial. Quito: Pfizer 2008.2009.)

- **Política Global sobre las Interacciones con los Profesionales de la Salud (PGIPS).**

Esta política global con aplicación local norma las interacciones con todos los profesionales de la salud en general.

Las relaciones de los ejecutivos de Pfizer con los profesionales de la salud, incluidas las interacciones con médicos, enfermeras, farmacéuticos y otros

profesionales que administran, recetan, compran o recomiendan medicinas bajo receta, deben cumplir los estándares más elevados de integridad y cumplir con las leyes y normativas aplicables en su caso. El objetivo de esta política es normar el manejo de esas interacciones. La política GPIHP apunta a miembros de Pfizer involucrados en el desarrollo de actividades promocionales y/o actividades médicas de educación dirigidas a funcionarios de la salud, consumidores y pacientes, incluida la visita médica. Esta ley regula la relación e interacción con cualquier funcionario público de los países en los que Pfizer desarrolla sus operaciones.

Como principio general, esta política prohíbe interacciones corruptas, sin afectar las interacciones como tales. Cualquier interacción ética o lícita con el sector público es plenamente aceptada. Esta política prohíbe que los colegas de Pfizer realicen un pago, ofrezcan a un funcionario público cualquier ítem o beneficio, sin importar su valor, como incentivo deshonesto para que apruebe, reembolse, prescriba, o compre un producto Pfizer, o influya en el resultado de un ensayo clínico, o beneficie de manera deshonesto las actividades comerciales de Pfizer en Ecuador y el mundo. Pfizer bloquea de esta forma cualquier posibilidad de obtener beneficio en sus actividades comerciales como resultado de esta interacción. Para ello, se registran y auditan con mucho rigor todos los contactos con funcionarios públicos a través de diversos formularios que todos los colegas y aquellas empresas o personas que representen a Pfizer, deben completar para garantizar su cumplimiento.

Quedan normados entonces todas las actividades promocionales, el apoyo a comités de expertos, las contribuciones caritativas o donaciones, los contratos con consultores y el manejo de la muestra médica, entre los puntos principales.

A través de las Políticas descritas anteriormente, Pfizer busca que no exista ninguna influencia no ética que beneficie o ni tan siquiera parezca que beneficie las actividades comerciales de la compañía. De existir un conflicto entre estas políticas y las leyes, normativas, requisitos profesionales o estándares de la industria aplicables en su caso, Pfizer adopta la disposición más restrictiva.

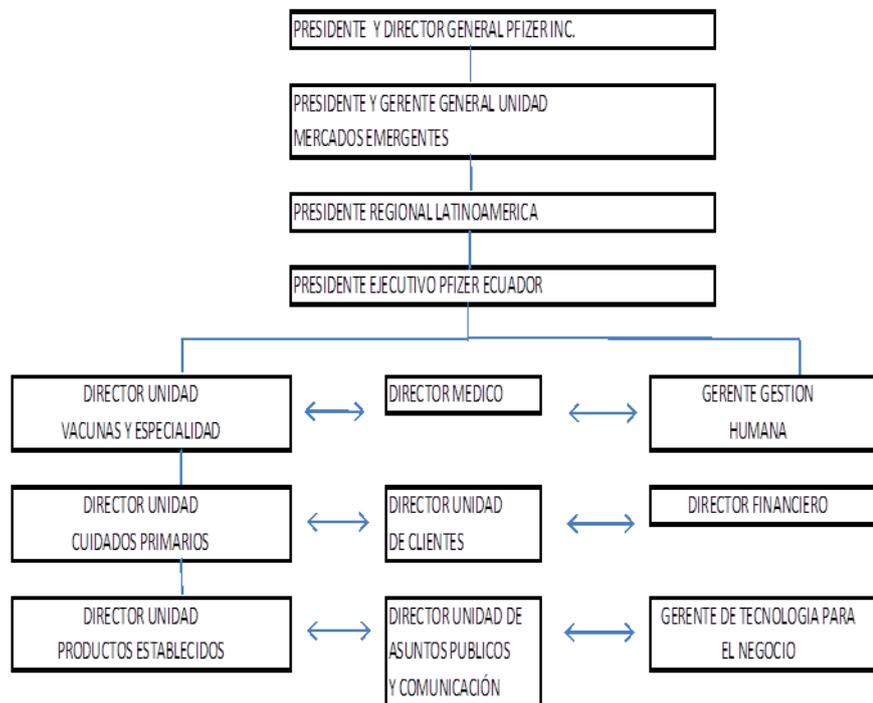
Además, Pfizer también ha ratificado el Código de Ética de la Industria Farmacéutica de Investigación (IFI), asociación a la cual pertenece en Ecuador.

La política global sobre las interacciones con los profesionales de la salud está totalmente alineada con este código e incluso es más restrictivo que el mismo. (Informe responsabilidad empresarial. Quito: Pfizer 2008.2009.)

### 2.5.6. Pfizer Ecuador.

Durante el 2010 Pfizer Ecuador mantuvo su estructura organizacional enfocada en mantener una atención integral para sus clientes, con unidades de negocio especializadas, que en los equipos de trabajo multifuncionales los llamados equipos de trabajo multifuncionales, permitiendo un buen desempeño de cada una de las marcas que la compañía promociona.

A continuación presentamos el organigrama de Pfizer Ecuador alineado a la estructura comercial de la compañía a nivel mundial y que se ha mantenido desde el último trimestre del 2009 cuando fue presentado:



**Figura 5. Figura 5: Organigrama Pfizer Ecuador**

**Fuente: Pfizer**

El tipo de organigrama que Pfizer mantiene es jerárquico, este tipo de organigrama es necesario debido a que son estructuras organizacionales globales que involucran un sin número de mercados locales, regionales, los mismos que necesitan contar con posiciones estratégicas para tomar decisiones adecuadas y rápidas.

## **2.6. Responsabilidad Social Corporativa.**

Pfizer está convencido que los valores ayudaran a avanzar con la misión de mejorar la salud de las personas alrededor del mundo y crear valor para los diferentes grupos de interés. En Pfizer no solamente hay un enfoque en el Qué, sino también en el Cómo lo hacemos.

En el centro de los compromisos de Responsabilidad Corporativa están todos los *stakeholders* – las personas/instituciones que afectan o son afectadas por las acciones del negocio. En Ecuador, para no descuidar a ningún grupo de interés, se creó la Jefatura de Responsabilidad Corporativa, la cual intenta conjugar y reportar las buenas prácticas de las diferentes Unidades de Negocio y Departamentos de Soporte, y también atiende a los grupos de interés que no son cubiertos por el día a día del negocio.

Desde la integración de su departamento de Responsabilidad Corporativa, Pfizer Ecuador está trabajando día a día en la implementación de un sistema de gestión de la responsabilidad social, basando su estrategia en las tres dimensiones sugeridas por el *Global Reporting Initiative*. Cada año, después de evaluar el desempeño económico, social y medio ambiental, se generan objetivos para mejorar en las tres dimensiones.

En octubre del 2008 se creó el Equipo Multi Funcional de Responsabilidad Corporativa, tomando como referencia la experiencia positiva de este tipo de equipos de trabajo en el área comercial. Este equipo está formado por representantes de todas las unidades de negocio de la compañía, que periódicamente deciden las estrategias para la implementación del sistema de gestión de Responsabilidad Corporativa y aportan con ideas innovadoras para mejorar el desempeño social y medioambiental de la compañía.

### **2.6.1. Salud y seguridad del paciente.**

La responsabilidad ética y regulatoria el monitorear la seguridad de sus medicinas donde sean comercializadas. Una vez que un compuesto es aprobado, se continua

monitoreando su seguridad y trabajando con gobiernos y otros para asegurar la cadena de suministro y prevenir el contrabando.

Pfizer emplea a más de 2,000 especialistas de seguridad de la medicina incluyendo científicos de investigación, doctores, médicos, farmacólogos, enfermeras, epidemiólogos, etc. Estos profesionales trabajan con autoridades regulatorias para comprender, y precisar en la medida de lo posible, los riesgos y beneficios de las medicinas antes y después que las mismas sean aprobadas.

Los procesos de seguridad incluyen la recolección de reportes de eventos adversos, implementar estudios de observación y financiar estudios de seguridad independientes que son llevados a cabo por terceros. Desde el momento en que se descubren los nuevos compuestos químicos, que serán el principio activo de las medicinas, hasta que el medicamento es prescrito por un médico, el proceso toma en promedio de 10 a 12 años.

Pfizer Ecuador no tiene una planta de investigación y/o producción de medicinas. Pfizer importa las medicinas desde 12 diferentes plantas de producción alrededor del mundo, cumpliendo procedimientos técnicos y de fármaco vigilancia que permiten garantizar la calidad de sus marcas.

Después de cumplir con las normas y procesos de importación, los medicamentos llegan a las bodegas de Pfizer, donde un proveedor, contratado para garantizar la calidad del manejo y transporte de los productos, almacena las medicinas hasta el momento de su distribución a los clientes. (Informe responsabilidad empresarial. Quito: Pfizer 2008.2009.)

### **2.6.2. Ética y responsabilidad en la promoción de medicamentos.**

Pfizer está comprometida a promocionar sus productos responsablemente, es importante educar a los pacientes y proveedores acerca de nuevos tratamientos de salud. Sin embargo, también la empresa esta consiente de las preocupaciones de sus stakeholders de que las ventas y las prácticas de promoción deben proveer información adecuada, y que el médico que prescribe sus medicamentos no sea influenciado por nada que no sean los méritos y el valor del producto que está siendo comercializado. Pfizer persigue un enfoque en lo que se refiere a la venta y promoción que empieza con la integridad de las prácticas de negocios, transparencia en nuestro reporte acerca de estas prácticas, y compasión por aquellos que tienen dificultad para pagar por nuestras medicinas.

Pfizer cree que la conducta ética empieza por proveer a sus colaboradores de guías junto con herramientas para comprenderlas, y cómo aplicarlas en el trabajo diario. En Pfizer, los representantes de ventas y personas a cargo de la Promoción/marketing de sus productos deben seguir varias políticas, además de recibir capacitación sobre ética en cuidados de la salud y conocimiento sobre las enfermedades que tratan sus medicinas.

Pfizer tiene políticas que fomentan la libre competencia y desalientan cualquier actividad que pueda tener como resultado a los acuerdos con competidores potenciales para fijar precios, coordinar licitaciones, crear restricciones al mercado o a la producción, imponer cuotas geográficas o distribuir clientes, proveedores, áreas geográficas y líneas de productos con el objetivo de limitar los efectos de la concurrencia en el mercado. Pfizer no registra durante el 2010 acciones con prácticas monopolísticas y contra la libre competencia.

Cabe recalcar que el objetivo primario de los representantes de ventas es proveer información médica adecuada sobre el producto para que los médicos puedan tomar decisiones informadas al momento de recetar un tratamiento. Por lo tanto, todos los miembros de la fuerza de venta deben conocer los fundamentos médicos de las enfermedades y sus tratamientos, así como los últimos descubrimientos en las investigaciones de las marcas de Pfizer y sus competidores. También se los instruye sobre cuándo nuestros medicamentos no deben ser usados, qué efectos secundarios o reacciones adversas han sido identificadas, y otras precauciones o advertencias con respecto a su uso.

Los medicamentos que comercializa Pfizer Ecuador se venden bajo prescripción y vigilancia médica, por lo que la compañía, cumpliendo con las leyes ecuatorianas, no realiza una promoción de los mismos para los pacientes o el público general. (Informe responsabilidad empresarial. Quito: Pfizer 2008.2009.)

## **2.7. Cadena de distribución**

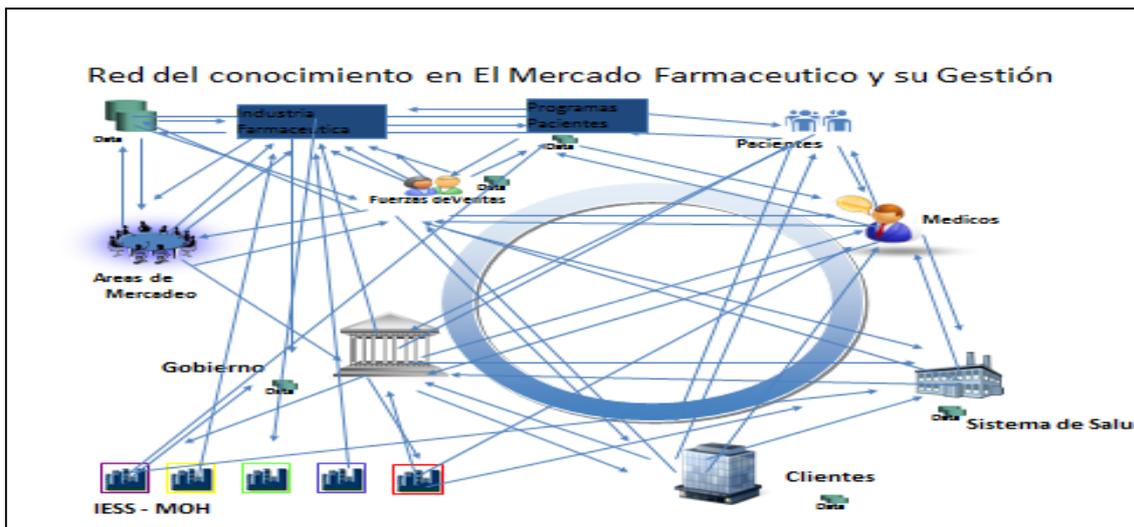


Figura 6. Red del conocimiento en el mercado farmacéutico y su gestión

Fuente: Pfizer

Pfizer al ser una empresa que no produce sus medicamentos en Ecuador los importa de distinta plantas en otros países como Brasil. Luego de cumplir con las normas y procesos de importación, los medicamentos llegan a las bodegas de Pfizer, donde un proveedor, contratado para garantizar la calidad del manejo y transporte de los productos, almacena las medicinas hasta el momento de su distribución a los clientes.

Cada uno de los procesos, desde que llega el medicamento hasta que es entregado a los distribuidores, se verifica continuamente. Su almacenamiento debe realizarse con todas las garantías, por lo que cada tres horas se evalúan la temperatura y humedad necesarias para que cada tipo de sustancia activa que compone cada medicina, mantenga su eficacia.

La bodega de medicamentos Pfizer cuenta con un plan de mantenimiento anual de los equipos para asegurar su buen funcionamiento y evitar poner en riesgo la seguridad física de los operarios. Mantiene un programa de control de plagas tanto de animales rastreros como voladores, con asesoría técnica de una empresa experta en el ramo. Adicionalmente, maneja un programa de revisión y recarga de sistemas de alarma y emergencias (extintores, detectores de humo, entre otros), cumpliendo con los requerimientos de seguridad industrial. Para que el procedimiento de transporte y almacenamiento de las medicinas sea aprobado por Pfizer, debe cumplir con los

principios internacionales de Buenas Prácticas de Manufactura (GMP), por lo que las bodegas de la compañía se someten a una evaluación anual por parte de Casa Matriz.

Pfizer también ha desarrollado desde 1997 sus Estándares de Calidad (PQS) para asegurar que las operaciones de manufactura y distribución respetan, fomentan y adhieren a los estándares más altos, con el mismo nivel de calidad y cumplimiento en todo el mundo, asegurando así a nuestros pacientes y consumidores productos y medicinas seguras y eficientes. (Informe responsabilidad empresarial. Quito: Pfizer 2008.2009.)

## **2.8. Públicos y Stakeholders.**

### **2.8.1 Públicos.**

En el concepto más básico podemos definir que el público, es un conjunto de espectadores, quienes para Guillermo Bosovsky son los que: "...perciben los mensajes, los decodifican y, si todo sale bien, los entienden, los aceptan y responden con sus acciones de una manera conveniente para la empresa" (Bosovsky, 2005). Por lo que es importante que el mensaje emitido por la empresa sea bastante claro, para que el público pueda entenderlo con claridad y exista una retro alimentación..

Los públicos son clasificados de acuerdo a sus intereses en común, para que de esta manera puedan recibir un mensaje específico, establecer acciones adecuadas a las necesidades de los mismos, donde esto pueda ser decodificado de manera efectiva.

Para toda organización es indispensable esta clasificación, ya que la viabilidad de sus objetivos está ligada a la efectividad de la estrategia y tácticas que acompañadas del mensaje adecuado, puedan dar el resultado esperado, como lo expresa Bosovsky:

Lo que los públicos sienten o piensan, o lo que el emisor imagina que los públicos sienten o piensan, está en el motor y el origen de la comunicación empresarial. Los públicos son involuntariamente, los provocadores de la existencia misma de la comunicación (Bosovsky, 2005).

Las empresas deben conocer las necesidades, los anhelos, sus criterios, sobre los productos y servicios que la organización ofrece, ya que estos criterios serán una base sólida para generar la estrategia y a su vez las acciones a tomar para introducirse y fijarse en la mente y en las opciones del consumidor al momento de adquirir un bien o servicio. Los públicos son voluntaria o involuntariamente el motor para generar los escenarios de comunicación adecuados donde la empresa transmita sus servicios. Se tiene por lo tanto los públicos internos y públicos externos.

- **Públicos Internos.**

Los públicos internos son todas las personas que pertenecen a una empresa u organización, es decir que tienen dependencia laboral. Por ejemplo en este grupo están involucrados los empleados, directivos, accionistas de la empresa.

Los empleados de la compañía son considerados el principal público interno, y están involucrados dentro de los siete factores claves para la continuidad de una empresa.

Para Bosovsky:

Los empleados de esa empresa han participado en unas circunstancias y han tenido la experiencia de ciertos acontecimientos e historias que les han producido efectos... Tienden a interpretar esos mensajes y acciones desde su experiencia y desde la cultura que se ha ido formando en el conjunto de empleados de la empresa y en su “tribu” de pertenencia dentro de esta (Bosovsky, 2005).

Por ende el conocimiento de sus necesidades, satisfacciones, quejas, entre otros y la retroalimentación sobre las acciones y mensajes que perciben por parte de los directivos de la empresa es crítico y determinante en la percepción de imagen corporativa, motivación, producción y viabilidad de objetivos.

- **Públicos externos.**

Son todas aquellas personas u organizaciones que interactúan con la empresa, pero no pertenecen a ella, no están dentro del organigrama de la misma.

Los públicos externos son muchos pero es importante identificar cuáles son los más importantes para los objetivos de la empresa.

Dentro de los principales públicos externos tenemos a: proveedores, gobierno, clientes, asociaciones, la comunidad entre otros.

Los clientes (compradores, usuarios o consumidores) de una empresa no tienen una forma o estrategia similar para entender y decodificar los mensajes que reciben por parte de la organización, actualmente las redes sociales han sido un vínculo para la interrelación e intercambio de ideas sobre productos o servicios ofrecidos, pero aún persiste una concepción dispersa del mensaje. Esto implica un gran reto para varias áreas de la compañía que son las encargadas de transmitir por medio de publicidad, marketing, dialogo vendedor-cliente, entre otros, los mensajes que llenen las expectativas de sus públicos.

### **2.8.2. Stakeholders.**

Son los públicos interesados o el entorno interesado, que deben ser considerados como un elemento esencial en la planificación estratégica de los negocios.

Dentro de este grupo están trabajadores, organizaciones sociales, accionistas y proveedores, entre muchos otros actores claves que se ven afectados por las decisiones de una empresa. Generar confianza con estos es fundamental para el desarrollo de una organización.

Existen dos tipos de grupos:

- **Primarios:** Los stakeholders primarios son fundamentales para el desarrollo de las estrategias y acciones de una organización. Este grupo incluye a quienes tienen alguna relación económica con el negocio, como por ejemplo, los accionistas, los clientes, los proveedores y los trabajadores.
- **Secundarios:** Los stakeholders secundarios son aquellos que no participan directamente en el intercambio con una empresa, pero que sí pueden afectar o verse afectados por las acciones de ésta. En esta categoría están los competidores, los medios de comunicación y las ONG, entre otros.

## **2.9. Cultura empresarial.**

### **2.9.1. Misión.**

Es una declaración duradera de propósitos que distingue a una empresa de otras similares. Es la razón de ser de una empresa, es esencial para determinar objetivos y formular estrategias. La misión refleja las expectativas de sus clientes, ya que el cliente decide lo que es una empresa y la diferencia de los demás.

La misión debe ser amplia en su alcance sin frenar la creatividad de la gente, describiendo la naturaleza y a que se dedica el negocio.

#### **2.9.1.1. Elementos de la misión.**

- Cliente: ¿Quiénes son los clientes de la empresa?
- Productos / servicios: ¿Cuáles son los productos o servicios más importantes de la empresa y en qué forma deben ser entregados?
- Mercado: Segmento donde compite la empresa, ¿de qué manera?
- Preocupación por supervivencia, crecimiento y rentabilidad: ¿cuál es la actitud de la empresa con relación a metas económicas?
- Preocupación por la imagen pública: ¿cuál es la imagen pública a la que aspira la empresa?
- Realidad: De lo queremos que sea el hoy y el futuro.
- Cultura organizacional: Que esperamos difundirla dentro y fuera de la organización.

### **2.9.2. Visión.**

Thompson, y Strickland, definen a la visión de la siguiente manera:

Mapa del futuro de la empresa que proporciona detalles específicos sobre su tecnología y su enfoque al cliente, la geografía y los mercados de producto que perseguirá, las capacidades que planea desarrollar y el tipo de compañía que la administración está tratando de crear (Thompson & Strickland, 2001).

Para alcanzar la visión se requiere de liderazgo, marcado por la capacidad para transmitir la visión, conferir poder, administrar el enfoque a la innovación y manejar la resistencia al cambio.

#### **2.9.2.1 Elementos de la visión.**

- Definir que es la compañía y a dónde quiere llegar.
- Debe ser formulada por lidere.
- Tener una dimensión de tiempo.
- Ser integradora: compartida entre el grupo gerencial y los colaboradores.
- Amplia y detallada.
- Positiva y alentadora.
- Realista y alcanzable.
- Comunicar entusiasmo.
- Proyectar sueños y esperanzas.
- Incorpora valores e intereses comunes.
- Permite la evaluación de actividades.
- Usar lenguaje claro, concreto, ennoblecedor pero sin ambigüedades.
- Difundirse interna y externamente.

#### **2.10. Identidad**

En cuanto a la identidad de la empresa, Bosovsky asegura que:

Toda organización comporta, por definición, una identidad cultural. Esta implica la existencia de un conjunto articulado de valores, tradiciones, símbolos, creencias y modos de comportamiento que funciona como elemento cohesionador y actúa para los individuos como soporte de su sentimiento de pertenencia (Bosovsky, 2005).

Los empleados de una organización irán creciendo y desarrollándose dentro de la misma con bases en la identidad que se profesa, y por ende adoptaran los valores y políticas que se dictaminan.

Durante muchos años la identidad empresarial, fue entendida como un simple gráfico, ignorando la importancia que tiene en el desarrollo de la organización. Hoy en día la identidad es un factor clave para el éxito empresarial, ya que la misma está íntimamente ligada con la imagen corporativa por un lado y por otro lado los mensajes y la acción, estos factores están sustentando la gestión y la comunicación para generar la percepción correcta con sus públicos.

La identidad es el ADN de la empresa, los cromosomas de su génesis, que son la herencia de los caracteres de su emprendedor -fundador, y que están inoculados en aquella en el acto de instituir, en el espíritu institucional de la organización (Costa, 2003).

La esencia de una empresa está reflejada en su identidad, esa identidad que está basada en lo que es, que hace y lo que desea transmitir a sus públicos. Es indispensable tener claro estos puntos para que la comunicación y las acciones que se realicen sean exitosas. Si bien, es necesaria la concepción teórica para crear una identidad, no debemos dejar de lado la importancia que tiene entender la visión que los públicos tienen de la organización, y estos miran a la identidad desde las experiencias, visiones y percepciones. A partir de estos parámetros se crean los valores, que posteriormente servirán para calificar por parte del usuario a la organización.

La identidad cultural no se encuentra encarnada solamente en lo que piensan, creen, sienten y desean las personas, sino también, en los procesos, en el organigrama, en los elementos de la identidad visual corporativa, en los materiales de información y de comunicación, en los comportamientos institucionales, en la imagen de la marca y en la forma en que la empresa se relaciona con los públicos a través de sus productos y servicios. (Bosovsky, 2005).

Todos estos elementos como: imagen, organigrama, materiales, marca, el personal entre otros, deben plasmar y generar la cultura de pertenencia que la empresa busca. Cuando englobamos todos estos elementos y los transmitimos de manera adecuada estamos



En el gráfico podemos entender esta relación IDENTIDAD - IMAGEN, en cómo se transforma y valoriza la identidad en una imagen y esta debe ser construida e instalada en la mente e imaginarios de los usuarios.

La forma como transmitir esta imagen está apalancada en las estrategias de comunicación, estas están relacionadas a las estrategias generales de la organización, que son representadas en las acciones, las actitudes realizadas y los hechos que tengan valor para los públicos.

Todos estos ejes se ven fusionados por un factor común que es la cultura, la cual es propia de cada organización. La cultura organizacional es la guía en la conducta de la empresa, es decir, todo lo que conocemos como misión, visión, valores, conducta y relaciones, son elementos que componen esta cultura y en base a esta se determina los pilares de la empresa: identidad, imagen, comunicación, acción.

## **2.12. Marca.**

La marca es un signo gráfico, es identidad visual que tiene como principal objetivo la información funcional: "Constituye un elemento referencial de orientación en la localización de un producto entre muchos otros" (Costa, 1987).

La comunicación, está involucrada en el éxito dentro de una organización, y el posicionamiento de una marca, no es la excepción. El recordatorio de la marca por parte del usuario está ligado al éxito de una campaña de comunicación publicitaria para promocionarla.

Debemos tomar en cuenta que dentro del mercado tenemos varias marcas de un mismo producto, es decir, el producto es considerado en otros términos como el genérico y lo que distingue uno de otro y lo posiciona en el cliente es la marca.

Una marca exitosa es una marca seductora, que básicamente gusta y se conecta bien con el público. Es el producto de una gestión eficiente de la empresa y de la coherencia de su conducta a partir de una actitud original. El éxito de una marca es cuestión de la aceptación del público y la eficiencia es cuestión de la empresa.

Para que una marca sea exitosa de cumplir con varios factores como los siguientes (Costa, 1987):

- Sintética: Elementos justos y necesarios, decir mucho con lo mínimo.
- Pregnante: Fijarse en la mente del receptor, su estética debe ser agradable.
- Clara: Debe evitar las confusiones en la comunicación.
- Original: Para poder ser diferenciadora.
- Potente: Debe tener un impacto visual y emocional.
- Adaptable: Se tiene poder adaptar a los distintos soportes en que será utilizada, debe ser flexible y atemporal, para perdure a través del tiempo.

Estos factores son claves, es necesario que el receptor cree un vínculo emocional con la marca, que logre identificarse y relacionarse con la misma. El consumidor de inicio no adquiere una marca por su forma de producción, eficacia, rentabilidad, al contrario, lo adquiere por la imagen de marca, por como la campaña publicitaria ha logrado comprimir en una palabra, un signo, un eslogan, todos los anhelos y necesidades de sus públicos, como se identifica en los imaginarios sociales y tiene la función de un espejo. Un espejo donde el individuo mira en la marca sus aspiraciones y la satisfacción que busca alcanzar al consumirla.

Una marca exitosa es una marca seductora, que básicamente gusta y se conecta bien con el público. Es el producto de una gestión eficiente de la empresa y de la coherencia de su conducta a partir de una actitud original. El éxito de una marca es cuestión de la aceptación del público y la eficiencia es cuestión de la empresa.

### **2.13. Reputación.**

La reputación de una organización debe ser considerada dentro de dos aspectos según Costa (2007), “Es el renombre o el prestigio y la confianza ganados por la empresa a través del tiempo, y reconocida por sus públicos clientes y consumidores”. Este renombre logra que varias marcas de una misma organización puedan alcanzar un mayor nivel de aceptación y éxito por parte de los consumidores y públicos relacionados, ya que en el imaginario social ha logrado calar posiciones y fijarse en la mente de los mismos con un alto calificativo en la escala de valor.

Las acciones que ha generado la organización en varios ámbitos, no solamente a nivel comercial, sino también a nivel social por medio de RSC, genera la aceptación, conexión y vínculo emocional que necesita el usuario con la empresa y a su vez con la

marca. “La segunda es una cuestión de intereses. Es una recodificación de la anterior en versión capitalista y se identifica con los stakeholders, que son los públicos implicados económicamente con la empresa” (Costa, 2007).

La reputación para los stakeholder les genera ingreso económico por el valor de la marca, lo que hace que el renombre de una organización, franquicia entre otros, sea un seguro para los inversionistas, sobre el retorno que se invierte en una marca. Mirándolo desde un punto de vista netamente de negocio, las acciones positivas y negativas de una organización afectan directamente en el valor de sus acciones y es por eso que conductas fraudulentas, malas prácticas realizadas deben ser minimizadas. Hoy por hoy varias compañías han implementado el conocido código de ética o en inglés conocida como Compliance, el mismo que trata de minimizar malas prácticas por parte del personal de la organización tanto a nivel interno como externo con la única finalidad de cuidar su reputación y de hecho tratando de generar el valor agregado que las diferencia de sus competidores y logre generar la confianza necesaria para sus inversionistas.

### **2.13.1 Responsabilidad social empresarial (RSE).**

Las organizaciones necesariamente necesitan mantener una imagen positiva frente a sus públicos, tanto internos como externos, y esto no solamente se logra con un manejo adecuado de Relaciones públicas. Es indispensable que se evidencie que la organización tiene prácticas éticas y responsables con sus empleados, clientes y el entorno donde desarrolla sus actividades.

La responsabilidad social corporativa (RSC) también llamada responsabilidad social empresarial (RSE), puede definirse como la *contribución activa y voluntaria al mejoramiento social, económico y ambiental* por parte de las empresas, generalmente con el objetivo de mejorar su *situación competitiva y valorativa* y su *valor añadido* (Corpaffairs, 2013).

La RSE debe comunicar aspectos que mucho más allá de los niveles financieros de la organización, se debe transmitir beneficios y prácticas que enriquecen la imagen y reputación de la empresa como los siguientes:

- Servir a la sociedad con productos útiles y en condiciones justas.
- Crear riqueza de la manera más eficaz posible.
- Respetar los *derechos humanos* con *condiciones de trabajo* dignas que favorezcan la seguridad y salud laboral y el desarrollo humano y profesional de los trabajadores.
- Procurar la continuidad de la empresa y, si es posible, lograr un crecimiento razonable.
- Respetar el *medio ambiente* evitando en lo posible cualquier tipo de *contaminación* minimizando la generación de residuos y racionalizando el uso de los recursos naturales y energéticos.
- Cumplir con rigor las leyes, reglamentos, normas y costumbres, respetando los legítimos contratos y compromisos adquiridos.
- Procurar la *distribución equitativa de la riqueza generada*.
- Seguimiento del cumplimiento de la legislación por parte de la empresa.
- Mantenimiento de la ética empresarial y lucha contra la corrupción.
- Supervisión de las condiciones laborales y de salud de los/as trabajadores.
- Seguimiento de la gestión de los recursos y los residuos.
- Revisión de la eficiencia energética de la empresa.
- Correcto uso del agua.
- Lucha contra el cambio climático.
- Evaluación de riesgos ambientales y sociales.
- Supervisión de la adecuación de la cadena de suministro.
- Diseño e implementación de estrategias de asociación y colaboración de la empresa.
- Implicar a los consumidores, comunidades locales y resto de la sociedad.
- Implicar a los empleados en las buenas prácticas de RSE.
- Marketing y construcción de la reputación corporativa.

Sin embargo, esta revelación de información no financiera como principal activo de la empresa no se puede quedar en el plano de la divulgación sino que debe trascender y comunicar lo que realmente hace y pretende la empresa, pues es desde la comunicación

a través de ella se direcciona una organización hacia sus objetivos, que se logran establecer relaciones sólidas y duraderas con todos los stakeholders.

Una organización que comunica adecuadamente sus acciones, proyectos y decisiones es una organización confiable que atrae inversionistas y mejora el bienestar y la calidad de vida de quienes estamos en su entorno. Por esta razón, las organizaciones socialmente responsables son recompensadas con una reputación más favorable que se refleja en la lealtad de los clientes, la pertenencia y orgullo de sus empleados, la confianza de los mercados financieros y de la misma administración pública (Briceño, Mejías, & Moreno, 1998).

El implementar estrategias comunicacionales que permiten transmitir las actitudes y actividades que la empresa realiza en favor a sus públicos, no solo conlleva un beneficio social, si no también económico, ya que genera mayor compromiso y fidelidad por parte del consumidor hacia la organización incrementando las ventas de la misma.

Es importante que toda la información que se transmite este sustentada con acciones tangibles para el público, de lo contrario esto pudiera producir un efecto inverso. En la actualidad toda empresa debe buscar ser socialmente responsable con su entorno y sus públicos para mantener una reputación e imagen que a corto y largo plazo es un seguro de su permanencia en el mercado.

#### **2.14. Valores corporativos.**

Son el conjunto de principios, creencias, reglas que regulan la gestión de la organización, estos constituyen la filosofía empresarial y el soporte de la cultura organizacional.

Los valores corporativos deben ser analizados, ajustados o redefinidos y luego divulgados. El objetivo básico de la definición de valores corporativos es el de tener un marco de referencia que inspire y regule la vida de la organización.

Mediante liderazgo y buena comunicación los valores se vuelven contagiosos, afectan los hábitos y el pensamiento de la gente, la estrategia de comunicación adecuada, generan que estos factores sean exitosos.

## **2.15. Plan Estratégico.**

El plan estratégico es un documento en el que los responsables de una organización reflejan cual será la estrategia a seguir por su compañía en el medio plazo.

La estructuración de la estrategia es un proceso formal que incluye actividades que buscan identificar las condiciones relevantes en las que opera la organización y en las que busca competir con éxito. La estrategia debe proporcionar dirección y debe mantener su enfoque en el diseño organizacional compuesto por la cultura corporativa, estilo de liderazgo, políticas y sistemas.

Para desarrollar la estrategia es necesario conocer la forma productiva de utilizar los recursos, conciencia de fortalezas y debilidades, entendimiento de la norma de actuación de la competencia.

### **2.15.1 Modelo de Plan Estratégico.**

El plan estratégico siempre partirá de una detección y diagnóstico de los problemas que están afectando a la organización. En base a este análisis se podrá iniciar el desarrollo del plan estratégico, donde intervienen todos los factores internos como externos relacionados a la empresa.

El diagnóstico de los posibles problemas, es un punto clave para, ya que si no se identifica correctamente, nunca se corregirá el problema en sí, y esta identificación está muy ligada con las expectativas tanto de los públicos internos como externos, ya que si esas necesidades y expectativas no están siendo llenadas por las acciones que la organización realiza, es indispensable revisar y replantear las mismas.

Analizar el entorno, el mercado donde la empresa compite nos dará pautas importantes para adaptar la estrategia, ya que siempre existen factores externos que facilitan, otros que dificultan la gestión organizacional, de ahí que la competencia está dentro de estos factores. Con el problema también viene de la mano, la persona o personas encargadas de las áreas donde se está dando esta falla, las mismas que deben entender, cooperar e implementar las nuevas estrategias que se busca implementar para que el plan estratégico sea exitoso.



**Figura 8. Modelo de plan estratégico.**

**Fuente: (Ramírez, Manual gestión estratégica, módulo 6, 2011)**

## 2.16. Estrategia.

La estructuración de la estrategia es un proceso formal que incluye actividades que buscan identificar las condiciones relevantes en las que opera la organización y en las que busca competir con éxito. La estrategia debe proporcionar dirección y debe mantener su enfoque en el diseño organizacional compuesto por la cultura corporativa, estilo de liderazgo, políticas y sistemas.

Para desarrollar la estrategia es necesario conocer la forma productiva de utilizar los recursos, conciencia de fortalezas y debilidades, entendimiento de la norma de actuación de la competencia.

### **2.16.1 Características de las estrategias.**

- Son los “cómo” que aseguran el cumplimiento de los objetivos.
- Determinan y evalúan los caminos que conduzcan al cumplimiento de un objetivo preestablecido.
- Maximizan los recursos existentes.
- Bosquejan los pasos fundamentales que conducirán al logro de los objetivos.
- Para cada objetivo debe existir un conjunto de estrategias que se deben cumplir todas en su totalidad.
- De lo contrario no se asegura el cumplimiento del objetivo.

### **2.16.2. Fases para la fijación de estrategias**

- Ingreso de datos: Consiste en la recopilación de todos los datos suministrados desde el análisis FODA hasta llegar a objetivos y metas fijados
- Comparación: Comprende la labor de correlacionar los datos recopilados, utilizando para ello técnicas preestablecidas
- Decisión: Fruto del análisis efectuado anteriormente, se establece la estrategia específica más apropiada a la consecución de las metas planeadas.

### **2.16.3. Principios para la estrategia.**

La empresa necesita de la estrategia para alcanzar los objetivos fijados y esta estrategia implica acción, ya sea acción de proceso o de comunicación, entendiendo que la comunicación actualmente es un factor clave para una exitosa gestión de la organización.

Los siguientes principios son mencionados por Joan Costa en su libro *El DirCom hoy* (Costa, 2009):

- La comunicación y la acción no suponen estrategias diferentes aunque se diversifican, si no que proceden de un mismo modelo de razonamiento: La estrategia general institucional.
- La acción fáctica se refiere a los hechos reales y sus estrategias, la acción comunicativa se refiere a las relaciones, los mensajes y los significados.
- Sus diversificaciones tácticas, no son condiciones autónomas, sino que obedecen a la fuerza que la gobierna, que no es otra que la acción fáctica o la acción comunicativa, guiadas por la estrategia en cada caso.
- La acción a su vez no es única, tal como muestra la praxeología (síntesis del pensamiento y acción eficaz), si no que se bifurca en las dos grandes categorías mencionadas:
  1. Acción factual: Hechos reales y sus efectos
  2. Acción comunicativa o simbólica: Mensajes, significados y sus efectos.

Toda estrategia implica acción, ya sea de operación o comunicación la estrategia debe contener: una finalidad general, uno o más objetivos y cálculos. Dentro de la organización existe una matriz estratégica, la misma que es adaptada a los objetivos y situaciones específicas por la cual este cursando la empresa y el mercado en la cual se desarrolla. Basado en estas premisas es indispensable fundamentar la acción a realizar en los siguientes pasos según Joan Costa (El Dircom Hoy, 2009):

- Decisión: Es una representación gráfica del proceso de acción.
- Decisión y acción: Es diseñar la acción, es aleatoria y la práctica de la misma.
- Estrategia y táctica: Es la orientación, herramientas y recursos.
- Fines y medios: Aleatorio, probabilidades calculadas y juegos estratégicos.
- Vencimiento de la acción: Puntual, gradual y de largo alcance.
- Dimensiones de la acción: Magnitud y variables cualitativas.
- Energía: Fuerza de la acción y campo de fuerza, energía fuerte y débil, creatividad e innovación.

- Costo: Valor de precisión del objetivo, del control de la acción y oportunidad de la acción.
- Seguridad de la acción: Sub programas que aseguran el cumplimiento de lo establecido y un feedback correcto.
- Logística, administración y control de recursos: El manejo adecuado de las áreas financieras, técnicas, RR.HH.
- Eficacia de la acción: Evitar o minimizar la posibilidad de cambios por procesos ineficientes.
- Tele acción: Acortar la brecha entre distancia / tiempo.

#### **2.16.4. Estrategia empresarial**

La estrategia a nivel empresarial es el camino que adopta la organización para alcanzar sus objetivos, estas decisiones estratégicas involucran el trabajo sincronizado de varias áreas de la empresa tanto a nivel ejecutivo como operativo. La gestión empresarial busca encontrar un plan de acción que incremente las ventajas sobre la competencia, usando las debilidades de los competidores como fortalezas.

Los resultados y estado financiero que la organización tenga son un factor primordial para la estratégica, ya que toda acción necesita una inversión o asignación de recursos por parte de la empresa para poder realizarla.

Dentro de la organización siempre existirá una sola matriz estratégica y en base a la misma se creará la acción y cada acción es un ejercicio táctico que se debe a esta matriz.

#### **2.16.5 Niveles de estrategia.**



**Figura 9. Niveles de estrategia**

**Fuente:** (Ramírez, Manual gestión estratégica. Módulo 4, 2011).

La estrategia es realizada principalmente por el gerente general y el equipo ejecutivo que incluye marketing, logística, tecnología, comercial, entre otras.

**Estrategia corporativa:** Debe incluir una serie de objetivos a largo plazo, lo que podemos establecer como la misión de la empresa, es decir sus propósitos. La misión de empresa puede adoptar formas muy diversas, pero en el fondo subyacen las intenciones que definen la orientación estratégica general de la empresa: “dominar el mercado”, “ser líder tecnológico”, “ofrecer los mejores precios” y “ofrecer el producto de mayor calidad”. En segundo lugar, debe establecer el ámbito de actuación de la empresa, es decir, los productos que piensa ofrecer, los mercados que desea abordar y las áreas de actividad en las que desea tomar parte. (<https://prezi.com/l-yrparilh6/estrategia-funcional/>)

**Estrategia competitiva:** La estrategia debe especificar la forma en que la empresa piensa alcanzar una posición ventajosa en cada negocio o mercado en el que opere. Más concretamente, la empresa debe determinar su estrategia de negocio, es decir, la forma en que piensa afrontar la competencia en cada uno de los negocios en los que está presente. La creación de valor es el elemento fundamental de la estrategia competitiva. Tener una ventaja competitiva implica poder crear más valor que los competidores. Al crear más valor, la empresa es capaz de proporcionar al consumidor un excedente

equivalente o superior al de los competidores, al tiempo que obtiene un mayor beneficio. Las variables relacionadas con la creación de valor son el coste y el beneficio percibido por el consumidor.

**Estrategia funcional:** La empresa debe desarrollar estrategias coherentes con su estrategia global. Se centra en cómo utilizar y aplicar los recursos y habilidades dentro de cada área funcional de cada negocio o unidad estratégica, con el fin de maximizar la productividad de dichos recursos. La responsabilidad principal de concebir estrategias para cada uno de los diversos procesos y funciones de negocios por lo común se delega en los jefes de los respectivos departamentos funcionales y en los administradores de las actividades. Las áreas funcionales más caracterizadas son: producción, comercialización, financiación, recursos humanos, tecnología y compras. (<https://prezi.com/l-yrparilhm6/estrategia-funcional/>)

### 2.17. Análisis FODA.

El análisis FODA es una metodología de estudio de la situación de una empresa o un proyecto, analizando sus características internas (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades) en una matriz cuadrada.

- **Fortaleza.**

Son características que posibilitan que la compañía tenga ventaja temporal o parcial frente a otras compañías. No es de propiedad única en la industria. Las fortalezas son todos aquellos elementos internos y positivos que diferencian al programa o proyecto de otros de igual clase.

Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

- ¿Qué consistencia tiene la empresa?
- ¿Qué ventajas hay en la empresa?
- ¿Qué hace la empresa mejor que cualquier otra?
- ¿A qué recursos de bajo coste o de manera única se tiene acceso?
- ¿Qué percibe la gente del mercado como una fortaleza?
- ¿Qué elementos facilitan obtener una venta?

- **Oportunidades.**

Situaciones que pueden ser aprovechadas por la compañía o por terceros. Son aquellos factores, positivos, que se generan en el entorno y que, una vez identificados, pueden ser aprovechados.

Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

- ¿Qué circunstancias mejoran la situación de la empresa?
- ¿Qué tendencias del mercado pueden favorecernos?
- ¿Existe una coyuntura en la economía del país?
- ¿Qué cambios de tecnología se están presentando en el mercado?
- ¿Qué cambios en la normatividad legal y/o política se están presentando?
- ¿Qué cambios en los patrones sociales y de estilos de vida se están presentando?

- **Debilidades.**

Características que hacen que la compañía muestre puntos bajos de los cuales se pueden servir otros para establecer liderazgo o diferenciación clara con la empresa analizada

- **Amenazas.**

Las amenazas son situaciones negativas, externas al programa o proyecto, que pueden atentar contra éste, por lo que llegado al caso, puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder sortearlas.

Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

- ¿Qué obstáculos se enfrentan a la empresa?
- ¿Qué están haciendo los competidores?
- ¿Se tienen problemas de recursos de capital?
- ¿Puede alguna de las amenazas impedir totalmente la actividad de la empresa?

### Matriz FODA: Diagnóstico.



Figura 10. FODA: Diagnóstico

Fuente: (Ramírez, Manual gestión estratégica, módulo 5, 2011)

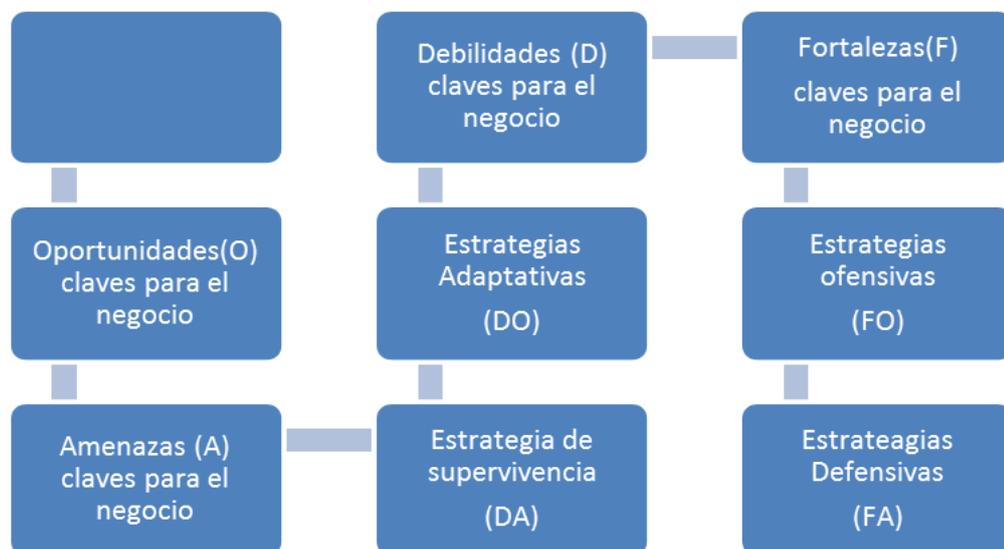
Esta matriz tiene como objetivo determinar las ventajas competitivas, estas ventajas se establecen bajo un análisis de la empresa, implementando estrategias que estén acorde a características propias de la organización y del mercado.

El análisis consta de cuatro pasos: análisis interno, análisis externo, confección de la matriz FODA, determinación de la estrategia.

- **Análisis interno:** Esta investigación está basada en las fortalezas y debilidades de la organización como es el capital, personal, calidad del producto, estructura interna, estructura de mercado, percepción de los públicos. Este análisis nos permite determinar las ventajas competitivas que se tiene frente a la competencia.
- **Análisis externo:** El entorno externo es uno de los principales escenarios donde se desenvuelve la organización y por ende es donde se debe establecer los principales actores que generan las oportunidades y amenazas que influyen en la organización. Se debe considerar ambientes claves como el político, social, legal, económico, tecnológico. La empresa no tiene ningún control sobre estos factores

- Confección de la matriz FODA: Una vez que se ha podido establecer las fortalezas, debilidades y amenazas, oportunidades dentro de la organización se debe llenar la matriz, y en base a la misma se podrá con mayor claridad identificar la estrategia adecuada a seguir.
- Determinación de la estrategia: La estrategia debe ser establecida en base a la matriz, son los caminos, acciones a seguir para la consecución de los objetivos.

### Matriz FODA: Estrategia



**Figura 11. FODA, estrategia**

**Fuente: (Ramírez, Manual gestión estratégica, módulo 5, 2011)**

Esta matriz ayuda para la determinación de las estrategias, ya que en la misma se pueden priorizar las acciones a seguir, distinguiendo en que existen estrategias proactivas y reactivas frente a los factores internos y externos de la empresa y el mercado.

En un mercado globalizado es necesario que la organización adapte su estrategia a los cambiantes escenarios.

## **2.18. Objetivos estratégicos.**

Se establecen para convertir el enfoque general de la visión y misión en objetos de evaluación específica, en los proyectos y resultados que la organización desea lograr.

El seguimiento a los objetivos permite monitorear el desempeño y progreso de la organización.

El desempeño tiene básicamente una dimensión financiera (corto plazo) y otra estratégica (largo plazo – permanencia competitiva).

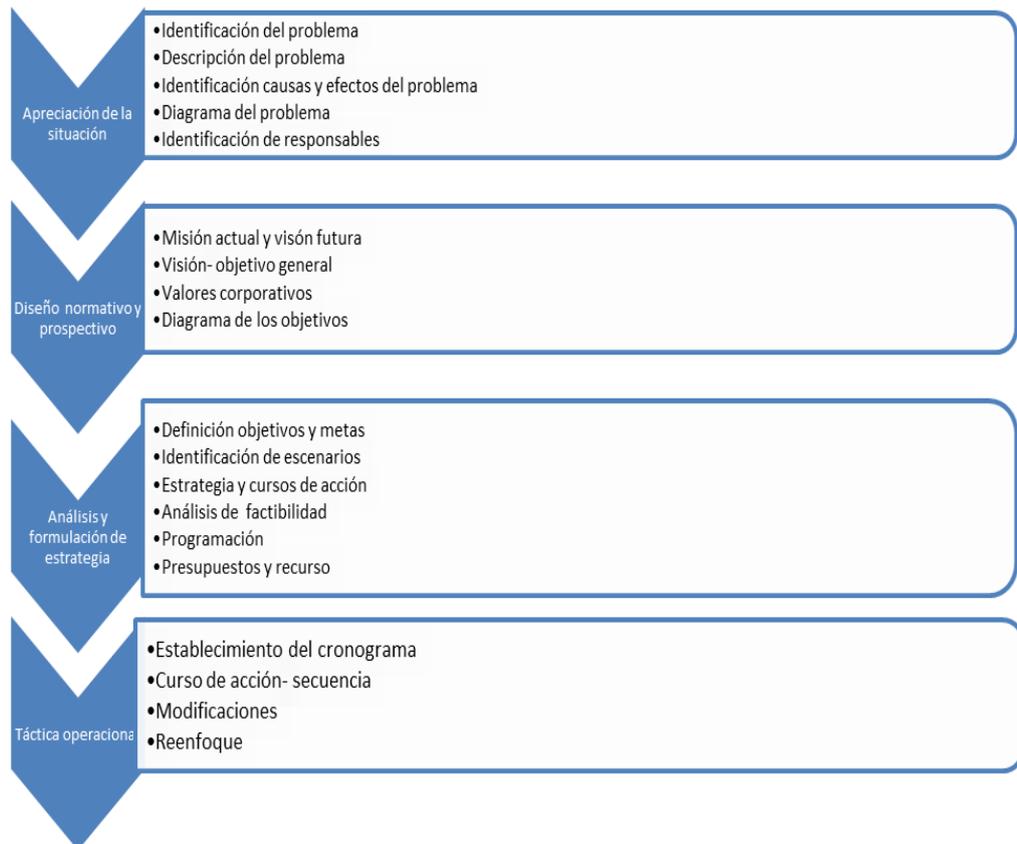
Los objetivos son los fines que se desea alcanzar y la estrategia son el medio utilizado para lograr los objetivos.

### **2.1.8.1. Características de los objetivos estratégicos**

- Comienza con un verbo que denota acción o logro.
- Especifica un solo resultado clave a lograr.
- Señala una fecha límite para su consecución.
- Es lo más específico y cuantitativo posible.
- Establece el que y el cuándo evitando describir el cómo.
- Está directamente relacionado con la misión del departamento y la organización.
- Todos los que trabajaran en su consecución lo comprenden.
- Es práctico y alcanzable, pero sigue siendo un reto.
- Es consecuente con los recursos disponibles.
- Cuando se requieren esfuerzos conjuntos, evita la doble responsabilidad por los logros.
- El jefe y el subalterno han llegado a un acuerdo.

### **2.18.2 Fases del planeamiento estratégico**

La planeación estratégica se divide en cuatro fases que son las siguientes:



**Figura 12. Fases de la planeación estratégica**

**Fuente:** (Ramírez, Manual gestión estratégica. Módulo 4, 2011)

- En la primera fase consiste en la indagación y elaboración de la base conceptual de la situación problemática. Se busca dar explicaciones sustentadas de la realidad que la organización está atravesando, identificando el área o áreas que causan problema y las consecuencias que producen, logrando identificar a los responsables.
- En la segunda fase debemos realizar una prefiguración de cómo debe ser la realidad, la situación objetivo que la organización está buscando, haciéndonos las siguientes preguntas: ¿Cómo debe ser? ¿Qué deseamos que sea?
- En la tercera fase estamos creando la estrategia, diseñando la estrategia, en el momento de la construcción de la estrategia se debe tener claridad de que es lo que se puede hacer y como lo vamos hacer. Es indispensable lograr una articulación como estos dos factores.

- En la última fase ya tenemos las acciones emprendidas para alcanzar los objetivos planteados, el pensamiento y acción en sinergia. Debemos ir evaluando y recalculando las acciones utilizadas. Es importante hacer preguntas como las siguientes: ¿Lo que hago conduce a donde quiero llegar?, ¿Cómo está la situación después de mis acciones?, ¿Qué cambios y ajustes le tengo que efectuar?

### **2.18.3 Beneficios de la planificación estratégica.**

En un mercado globalizado y altamente cambiante es indispensable que toda organización adquiera la capacidad de adaptación y parte de la misma es entender los beneficios de realizar una planificación estratégica para la empresa.

Los principales beneficios que podemos mencionar son:

- Contribuye a mejorar la competitividad de la empresa.
- Ayuda a mejorar los niveles de productividad: efectividad y eficiencia.
- Posibilita el desempeño efectivo de las funciones gerenciales.
- Mantiene la racionalidad en alto grado.
- Suministra dirección y coordinación.
- Favorece la unidad.
- Permite enfrentar el cambio ambiental y develar las oportunidades y amenazas.
- Ayuda a economizar dinero, tiempo y esfuerzo.
- Reduce la posibilidad de extravío.
- Permite disponer de una base para desarrollar programas de mejoramiento continuo.
- Contribuye a la creación de una ambiente favorable para el trabajo en equipo.

## Capítulo III

### Marco Metodológico.

#### 3.1 Planteamiento del Problema y objetivos.

Actualmente existen tres hábitos de compra de medicinas que están determinados por: compra por prescripción, compra por recomendación y la recompra de un producto. Las políticas gubernamentales actuales han dado una plataforma para potencializar la recomendación y cambio de marca prescrita por la marca genérica, creando una falsa percepción de calidad/ costo para el cliente.

El trabajo de promoción de la marca de un producto ya no puede estar prioritariamente enfocada en la parte médica, al contrario, debe abarcar una opción de clientes potenciales que sustenten esta prescripción y la generación de nuevos nichos de negocio (venta MSP y Seguridad Social).

Con estos factores es indispensable mirar sobre la percepción de la marca Pfizer, es decir, lo que nuestros clientes piensan de la organización y sus marcas. Puntos clave a recalcar es que Pfizer es posicionado como un producto de calidad pero costoso, y al decir costoso se está encasillando para un grupo socio económico medio/alto, generando un problema de accesibilidad para la población. Por otro lado existe una falencia de comunicación efectiva y rápida para los clientes, ya que la estructura interna no permite dar la frecuencia necesaria que muchos stakeholders esperan y genera una distorsión de comunicación y en muchos casos una falta de ella.

La organización necesita adaptar e implementar acciones que generen un valor agregado para el mejoramiento de esta percepción y a su vez el incremento de la imagen corporativa de la misma.

#### 3.2 Objetivo general

- Conocer el nivel de aceptación de los productos Pfizer en los stakeholders investigados.

#### 3.3 Objetivos específicos

- Determinar cuáles son los canales de comunicación adecuados con los distribuidores.

- Conocer el nivel de entendimiento costo versus calidad de los productos Pfizer para los médicos y dependientes de farmacias.

### 3.4. Tabulación (Resultados)

A continuación se detalla los resultados obtenidos, por cada pregunta planteada en la encuesta:

#### 1.- Escoja a su criterio que marcas de productos son de mejor calidad.

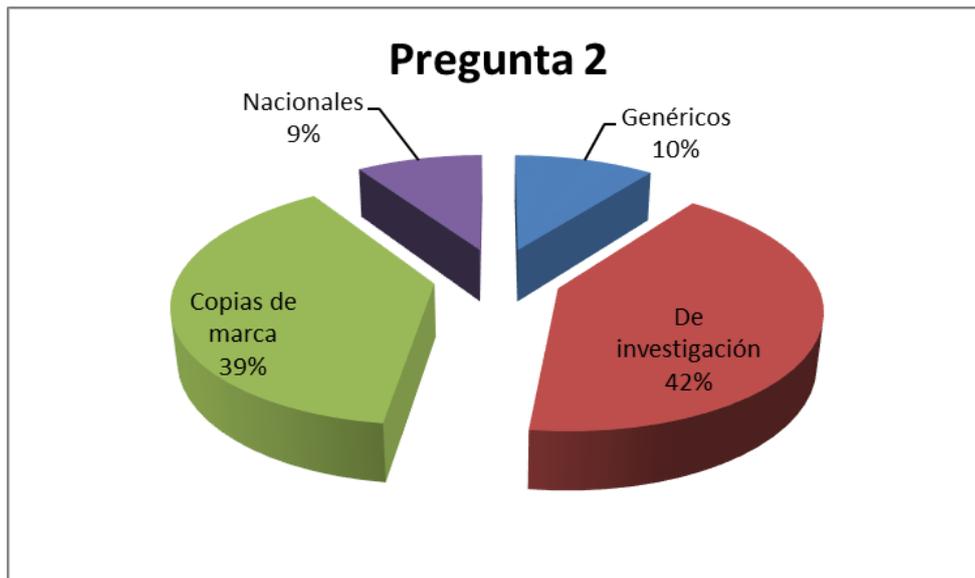


**Figura 13. Productos de mejor calidad.**

**Fuente:** Investigación directa.

**Elaborado por:** Sthefany Soto.

2. Señale que tipo de productos son los que más vende. Siendo el numero 5 el más alto y 1 el menor.



**Figura 14. Productos más vendidos.**

**Fuente:** Investigación directa.

**Elaborado por:** Sthefany Soto.

**3. Señale con una X una de las siguientes opciones para definir si la mayor parte de sus ventas se realizan por:**

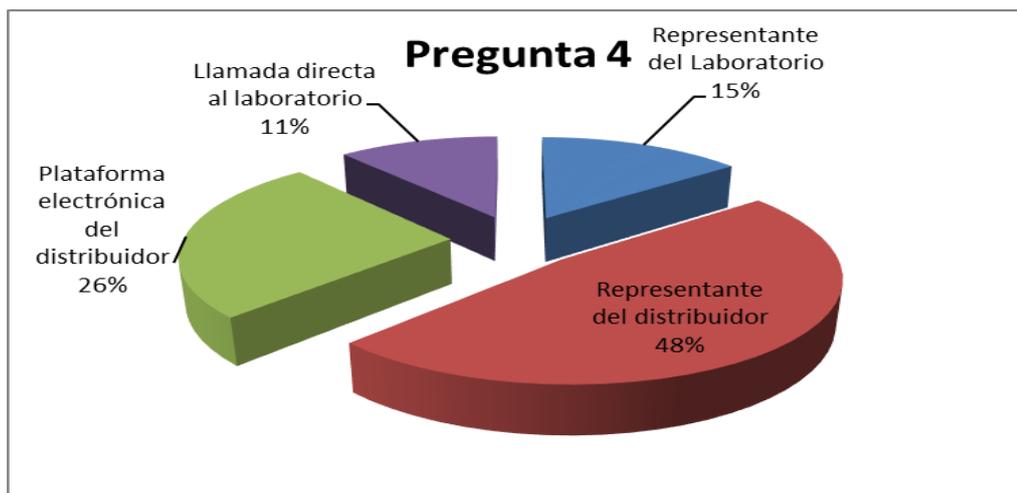


**Figura 15. Forma de venta.**

**Fuente:** Investigación directa.

**Elaborado por:** Sthefany Soto.

**4. Señale con una X el medio por el cual Ud. realiza el pedido de mercadería.**

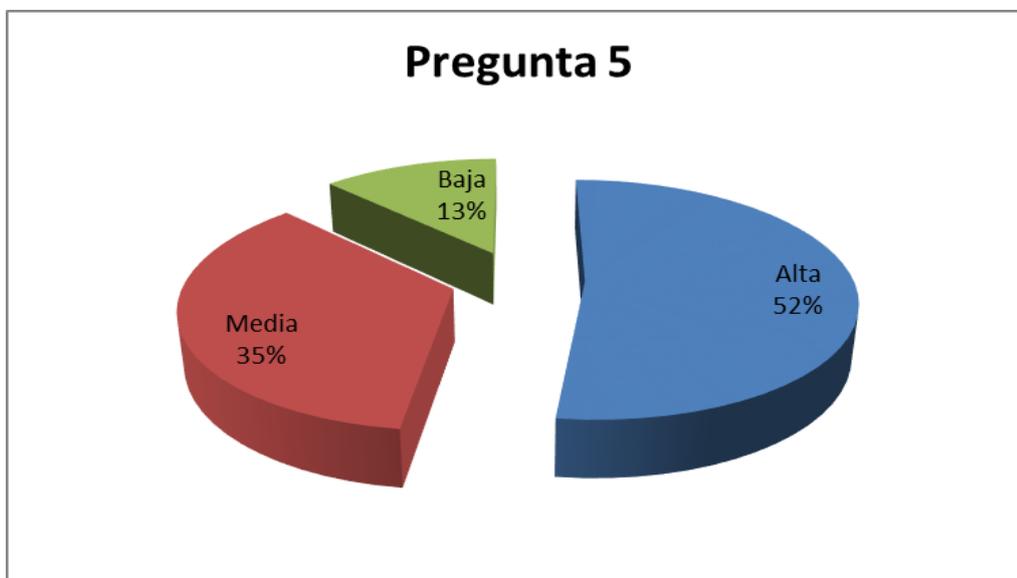


**Figura 16. Medio de pedido de mercadería.**

**Fuente:** Investigación directa.

**Elaborado por:** Sthefany Soto.

**5. Señale con una X que tipo de prioridad es tener las marcas de Pfizer en su farmacia**



**Figura 17. Prioridad de Pfizer.**

**Fuente:** Investigación directa.

**Elaborado por:** Sthefany Soto.

6. Escoja con una X cuál de las siguientes palabras a su criterio es equivalente a Pfizer.

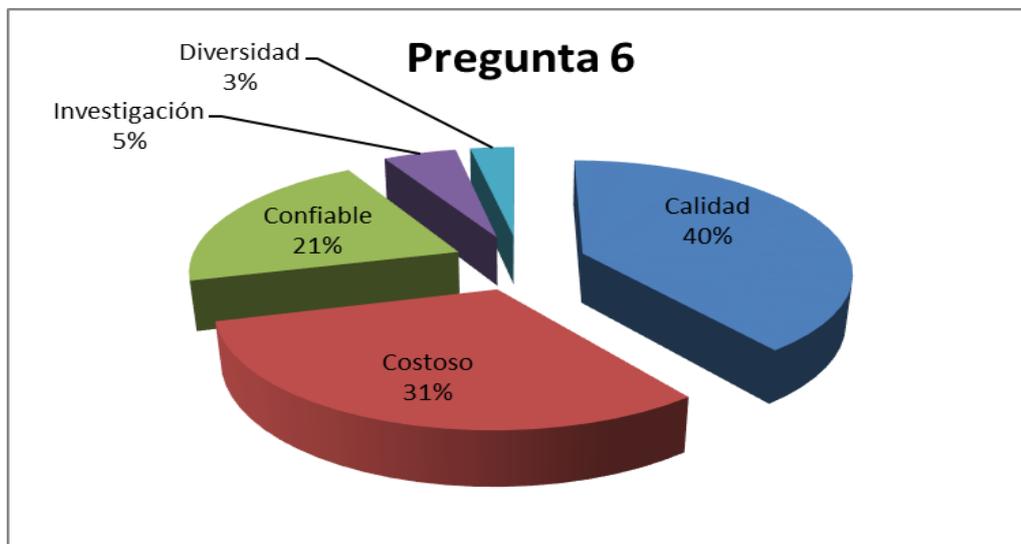


Figura 18. Palabra equivalente a Pfizer.

Fuente: Investigación directa.

Elaborado por: Sthefany Soto.

7. Escoja cual piensa que es la principal debilidad de Pfizer frente a la competencia siendo 5 la opción más alta y 1 la más baja.

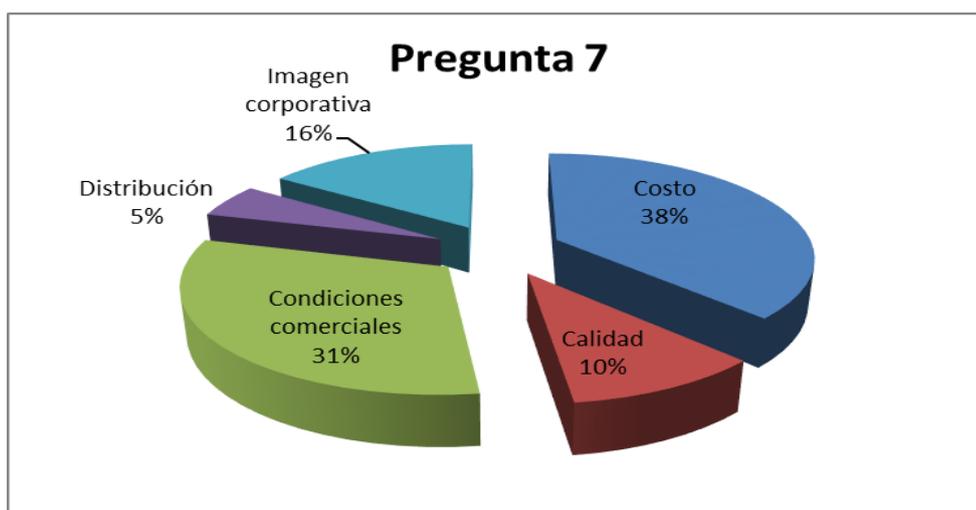
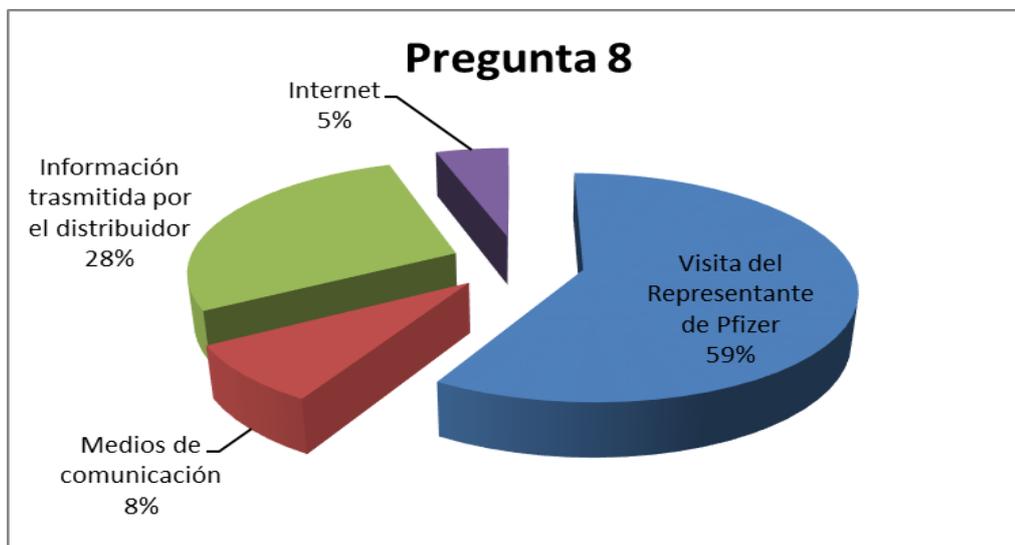


Figura 19. Debilidad de Pfizer.

Fuente: Investigación directa.

Elaborado por: Sthefany Soto.

**8. Señale con una X por cual medio Ud. Conoce la empresa Pfizer.**

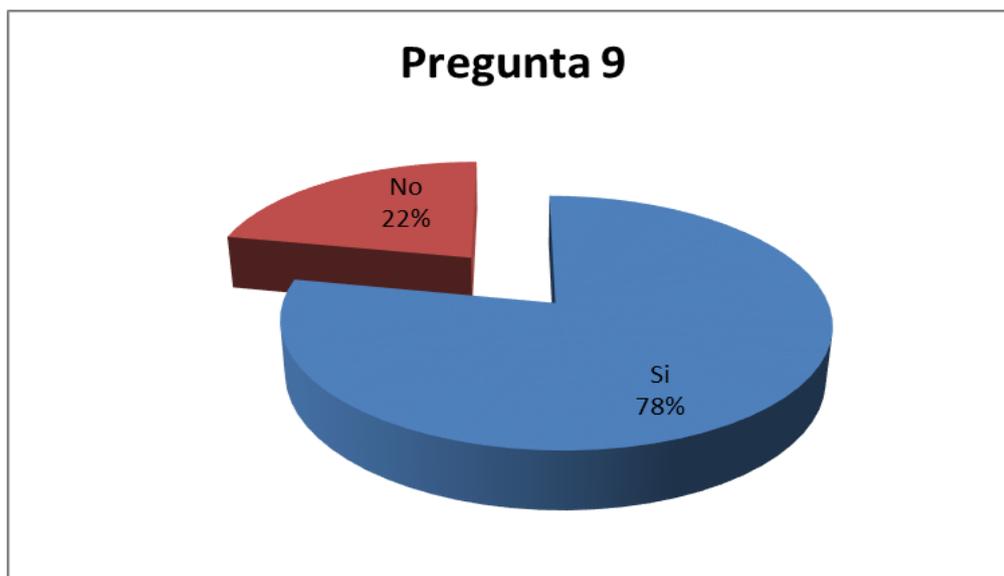


**Figura 20. Por qué medio conoce la empresa.**

**Fuente:** Investigación directa.

**Elaborado por:** Sthefany Soto.

**9. Le gustaría formar parte de una base de datos que le permita acceder a bonificaciones y actualizaciones sobre las marcas Pfizer.**

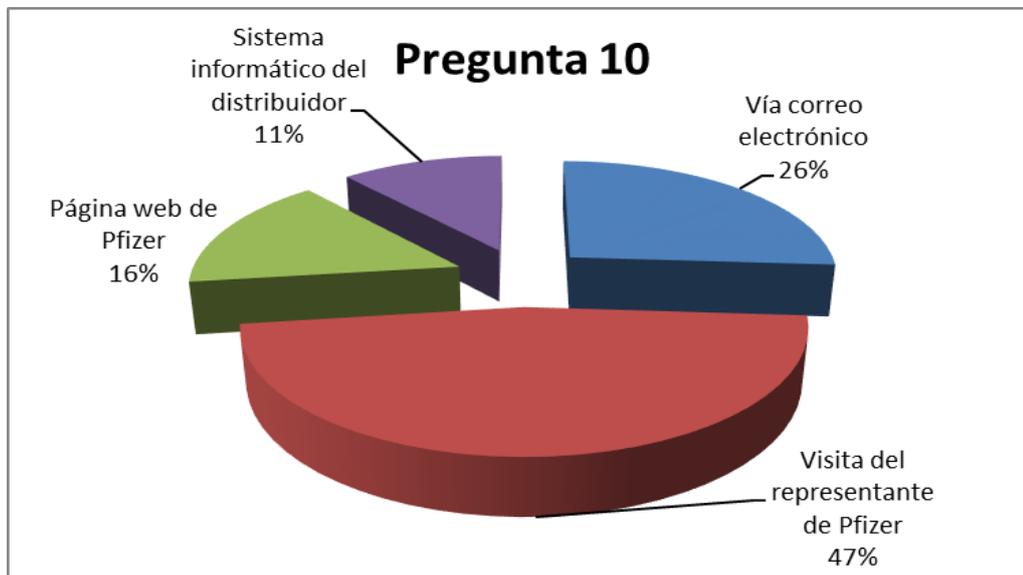


**Figura 21. Pertenecer a una base de datos.**

**Fuente:** Investigación directa.

**Elaborado por:** Sthefany Soto.

**10. A su criterio cual es la vía más adecuada de recibir información por parte de Pfizer, escoja una opción de las siguientes:**

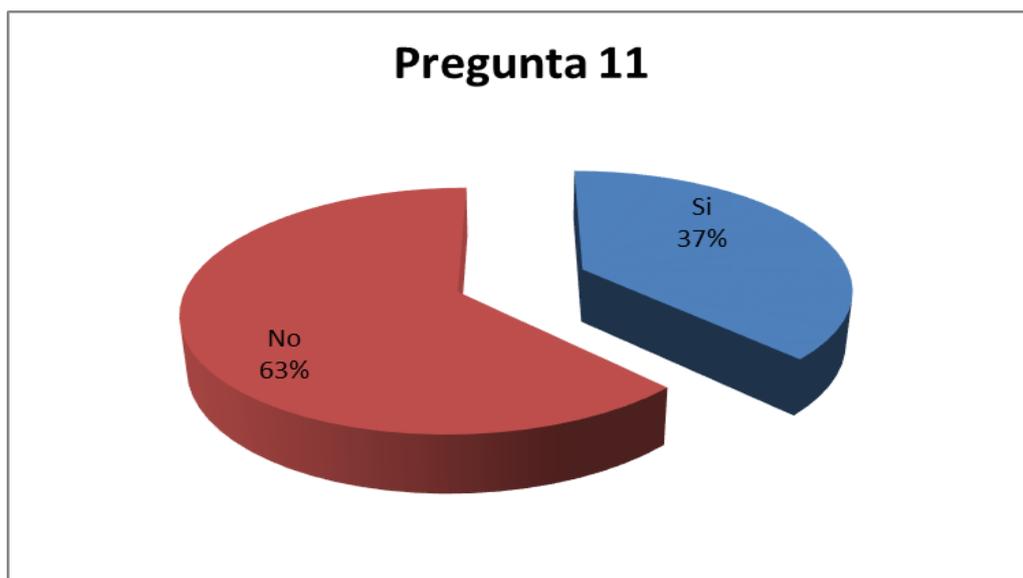


**Figura 22. Vía adecuada de información.**

**Fuente:** Investigación directa.

**Elaborado por:** Sthefany Soto.

**11. ¿Actualmente Ud. Está satisfecho con el nivel de información que Pfizer le proporciona de sus beneficios y marcas?**

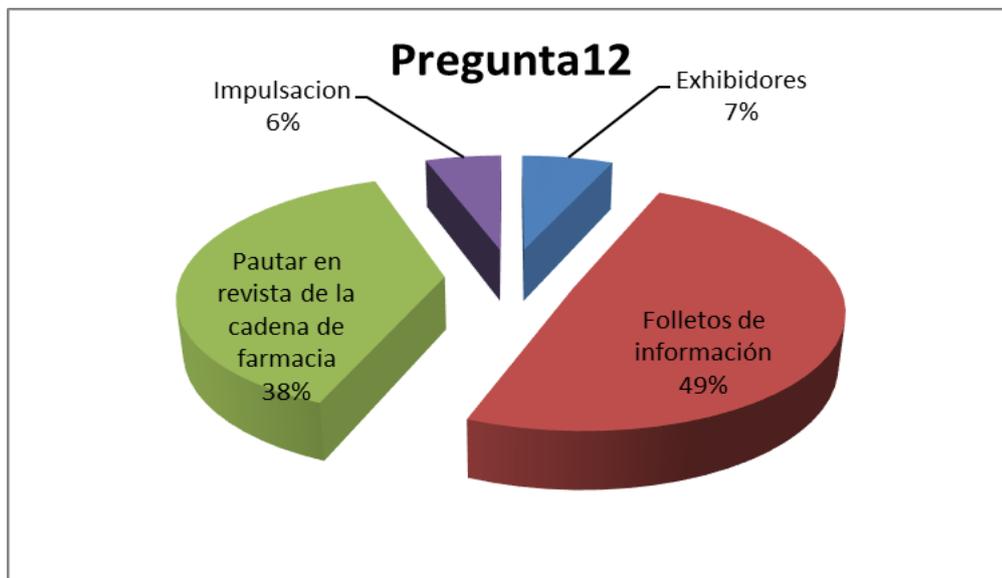


**Figura 23. Satisfacción con la información proporcionada.**

**Fuente:** Investigación directa.

Elaborado por: Sthefany Soto.

**12. Cuál de las siguientes opciones considera Ud. Es la mejor manera para promocionar la marca Pfizer en su local.**

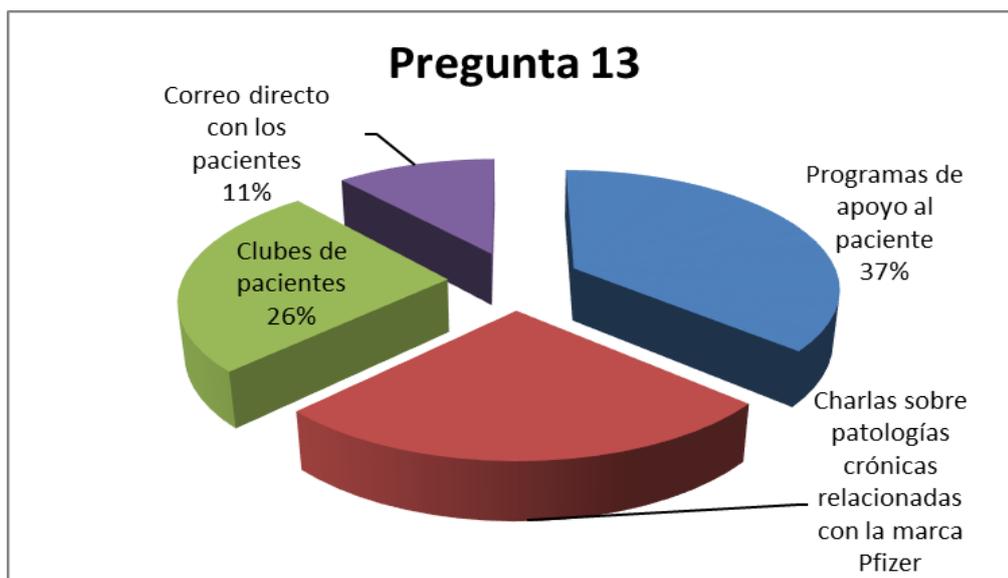


**Figura 24. Promocionar la marca.**

Fuente: Investigación directa.

Elaborado por: Sthefany Soto.

**13. A su criterio, señale con una X cual es la mejor manera que Pfizer puede implementar para fidelizar su marcas con sus pacientes.**



**Figura 25. Fidelizar las marcas con los clientes.**

Fuente: Investigación directa.

Elaborado por: Sthefany Soto.

**3.5 Informe de Hallazgo.****1.- Escoja a su criterio que marcas de productos son de mejor calidad.**

La tendencia que se podemos observar es que la percepción del farmacéutico es los productos de investigación, por ser moléculas originales que garantizan la eficacia del tratamiento a pesar de que su costo es mucho más alto que el resto de opciones presentadas.

**2. Señale que tipo de productos son los que más vende. Siendo el numero 5 el más alto y 1 el menor.**

Las marcas de productos originales son los que tienen mayor rotación en el punto de venta pero no por recomendación del farmacéutico sino por la prescripción del médico, pero seguido muy de cerca por las copias de marca que garantizan la calidad a un precio menor.

**3. Señale con una X una de las siguientes opciones para definir si la mayor parte de sus ventas se realizan por:**

La receta sigue siendo la principal fuente de generación de demanda, la misma que viene dada por el trabajo de promoción que se realiza mediante la visita médica y las estrategias de MKT, en mensajes promocionales claros y asertivos para los profesionales de la salud.

**4. Señale con una X el medio por el cual Ud. realiza el pedido de mercadería.**

El representante del distribuidor es la primera opción porque le proporciona mayor información y tiene un proceso de comunicación más directo. Las visitas que realiza con mejor frecuencia y secuencia. La plataforma tecnología sin embargo está ganando mucho espacio porque es una vía rápida de comunicación con el distribuidor pero es de alto costo.

**5. Señale con una X que tipo de prioridad es tener las marcas de Pfizer en su farmacia.**

Pfizer tiene un excelente posicionamiento por su calidad y variedad de marcas en las distintas áreas terapéuticas. Su costo es alto pero lo cual es un producto que tiene rotación ligada a la receta pero su rentabilidad es alta para la farmacia.

**6. Escoja con una X cuál de las siguientes palabras a su criterio es equivalente a Pfizer.**

Podemos observar que la marca Pfizer está íntimamente ligada la calidad con precio, al ser un producto de investigación su costo es en promedio de los más altos de la industria farmacéutica ecuatoriana.

**7. Escoja cual piensa que es la principal debilidad de Pfizer frente a la competencia siendo 5 la opción más alta y 1 la más baja.**

Al ser la marca Pfizer un producto de investigación su costo es al menos un 30% más que cualquier copia de marca, pero a su vez el porcentaje de rentabilidad para la fca. Al vender un producto de marca es mayor que el vender un genérico o una copia, lo que se necesita es vender este beneficio al farmacéutico, pero si al ser esto un limitante debemos generar programas que ayuden a la percepción de accesibilidad por parte del cliente y farmacéutico al producto Pfizer.

**8. Señale con una X por cual medio Ud. Conoce la empresa Pfizer.**

La comunicación directa que el representante de Pfizer realiza al farmacéutico es el principal medio por el cual el dependiente o dueño del negocio se relaciona con la empresa , pero hay que tomar en cuenta que muchos clientes reciben una sola visita al mes dependiendo la potencialidad del mismo, lo cual nos deja una desventaja comunicacional.

**9. Le gustaría formar parte de una base de datos que le permita acceder a bonificaciones y actualizaciones sobre las marcas Pfizer.**

Crear un *customer relationship management* (CRM) es una excelente oportunidad de crear un medio de comunicación virtual que nos permita transmitir bonificaciones actualizadas, descuentos, noticias corporativas entre otras que creen un vínculo entre el laboratorio y sus clientes.

**10. A su criterio cual es la vía más adecuada de recibir información por parte de Pfizer, escoja una opción de las siguientes:**

A pesar de la accesibilidad y comodidad que representa una comunicación virtual podemos observar que el cliente aún tiene preferencia por recibir una visita presencial por parte del representante del laboratorio, pero también el correo electrónico es una opción importante para la recepción de información.

**11. ¿Actualmente Ud. Está satisfecho con el nivel de información que Pfizer le proporciona de sus beneficios y marcas?**

Esta respuesta está ligada a la necesidad del cliente de tener una comunicación directa con el representante de Pfizer, pero a pesar de que exista visita esta no tienen la frecuencia necesaria que busca el farmacéutico para tener la información que requiere y por ende es indispensable otros medios que puedan suplir esta necesidad.

**12.Cuál de las siguientes opciones considera Ud. Es la mejor manera para promocionar la marca Pfizer en su local.**

Actualmente la mayor parte de farmacias pertenecen a una franquicia de farmacias lo cual les permite tener una mejor manera de promoción del negocio y de los productos y servicios que se brindan, dentro de los mismos están el pautar con las revistas de la cadena donde se promocionan los descuentos e inclusión de productos en planes de enfermedades crónicas y los folletos de información que puedan colocar en los *display* que están en el mostrador y son de accesibilidad para todos los clientes.

**13. A su criterio, señale con una X cual es la mejor manera que Pfizer puede implementar para fidelizar su marcas con sus pacientes.**

Actualmente la prevalencia de patologías crónicas alcanzar cifras alarmantes y por ende la compra de los fármacos para este tipo de enfermedades son de alta rotación por lo cual es indispensable generar un programa que nos permita la fidelización de la marca Pfizer vs las copias o genéricos de nuestras moléculas.

### 3.6. FODA Comunicacional.

En base a la investigación realizada se pudo determinar el FODA Comunicacional de la empresa, el mismo que nos sirve para realizar la propuesta, ya que tenemos mayor claridad en las estrategias a enfocarse. Donde se evidencia nuevamente la falencia de Pfizer es el uso de canales comunicacionales adecuados con sus públicos externos para poder demostrar los beneficios de sus marcas.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Buena reputación corporativa nacional e internacional.  Valor de marca.  Canales adecuados de comunicación. Talento Humano alta preparación.	Políticas internas que limitan comunicación directa con ciertos públicos externos. Políticas internas que limitan creación de programas y material promocional a públicos externos.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Mayor aceptación de KOLS a programas EMC de Pfizer. Bajo nivel de conocimiento de dependientes de farmacias sobre marca Pfizer.	Laboratorios nacionales y L.A sin compliance.  Baja comunicación de beneficios productos Pfizer al paciente.  Bajo entendimiento relación precio-calidad.

**Figura 26. FODA Comunicacional.**

**Fuente:** Investigación directa.

**Elaborado por:** Sthefany Soto.

## CAPITULO IV

### Propuesta

#### **4.1. Justificación del Plan Estratégico de Comunicación.**

El propósito del desarrollo del presente Plan es buscar canales de comunicación efectivos que permitan mejorar la relación con los públicos externos.

Hoy por hoy es indispensable que toda empresa adapte sus estrategias en función de los cambios que el entorno exige, el mercado farmacéutico está atravesando por cambios drásticos que han exigido transformar las estrategias actuales, que en su mayoría son caducas y afectando su participación en el mercado, por otra parte se ha encontrado falencias en los canales de comunicación dificultando la transmisión del mensaje adecuado a su público externo, perdiendo así la capacidad de obtener negociaciones exitosas. Ante lo expuesto nace la necesidad de realizar un Plan Estratégico de Comunicación útil e indispensable para encontrar la dirección que la empresa debe tomar para encaminar todas sus áreas de trabajo, permitiendo que cada una de ellas colabore y se alinea con el cumplimiento de los objetivos corporativos.

La salud no debe ser entendida solamente como un negocio, al contrario, se debe dimensionar y entender como un producto de calidad y que puede hacer la diferencia entre la vida o la muerte de una persona. Este es un tema que involucra tanto a la industria farmacéutica como a todos los stakeholders, para crear una conciencia social sobre aquel valor adicional que el adquirir un producto de marca implica para el paciente. No se puede sustentar el concepto erróneo que un medicamento original es equivalente a un genérico pero a mitad de precio. eso es lo que no se quiere transmitir por tal motivo se pretende que externos sean el puente para una comunicación efectiva, donde el paciente, que es quien tome la decisión final de adquirir un producto de marca o un genérico. Pfizer como una farmacéutica con alto compromiso social ha creado programas de apoyo al paciente crónico, otorgando un descuento considerable al mismo

para dar mayor accesibilidad a las marcas de la compañía y por ende una mejor calidad de vida.

La investigación realizada aportara al planteamiento de las nuevas estrategias a ser utilizadas. El analizar y entender como los cambios del mercado están estrechamente relacionados con las nuevas formas de comunicación son la base para que toda estrategia sea efectiva en cualquier área donde sea aplicada.

## **4.2. Objetivo general y específico del Plan Estratégico de Comunicación.**

### **4.2.1 Objetivo general.**

Elaboración de un Plan Estratégico de Comunicación para los públicos externos, logrando mejorar la percepción y adherencia hacia los productos de la empresa durante el 2016.

### **4.2.2 Objetivos específicos.**

- Implementar una plataforma de internet y comunicación web en un tiempo máximo de 6 meses, involucrando al 25% de clientes potenciales para el plan piloto.
- Mejorar la percepción de accesibilidad de la marca Pfizer en un plazo de un año.
- Potencializar el conocimiento y fidelización de la marca Pfizer con los stakeholders en un plazo de 12 meses.

## **4.3. Stakeholders.**

En la elaboración de la estrategia se demostró que era necesario incluir a los públicos internos de Pfizer, ya que los mismos tienen participación activa dentro de las estrategias y acciones a realizar en la propuesta. Por eso hablamos de stakeholders y no solamente de públicos externo.

### **4.3.1 Públicos Internos.**

Los públicos internos identificados son los siguientes:



**Figura 27. Públicos internos**

**Fuente:** Pfizer

- **Personal Administrativo.-** Son todo el personal que trabaja en las distintas áreas de la empresa como RRHH, Finanzas, Facturación, Logística, Sistemas, Bodega, Seguridad, Limpieza, Médica, Marketing, Gerencias.
- **Fuerza de Ventas.-** Considerado el motor de la compañía, son más de 70 personas que promocionan los productos, realizan negociaciones y son la imagen de la empresa frente a la mayoría de los públicos externos.

#### **4.3.2. Públicos externos.**

Los Públicos Externos son los siguientes:

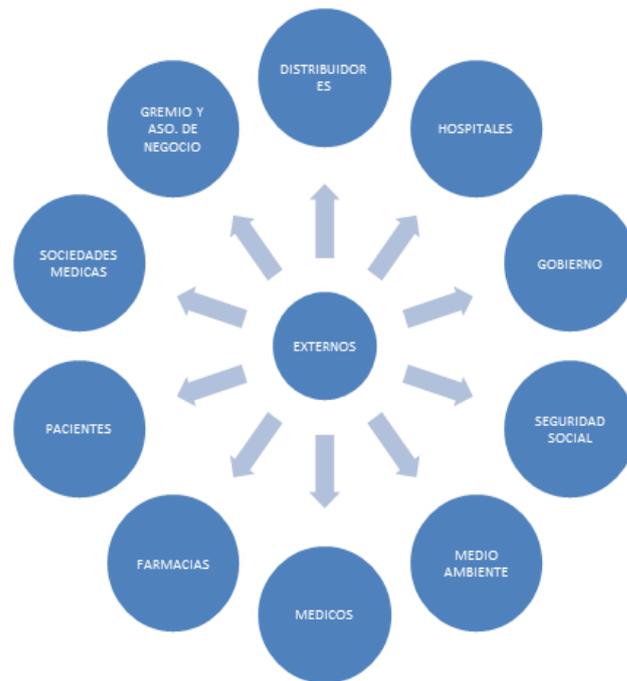


Figura 28. Publico externos

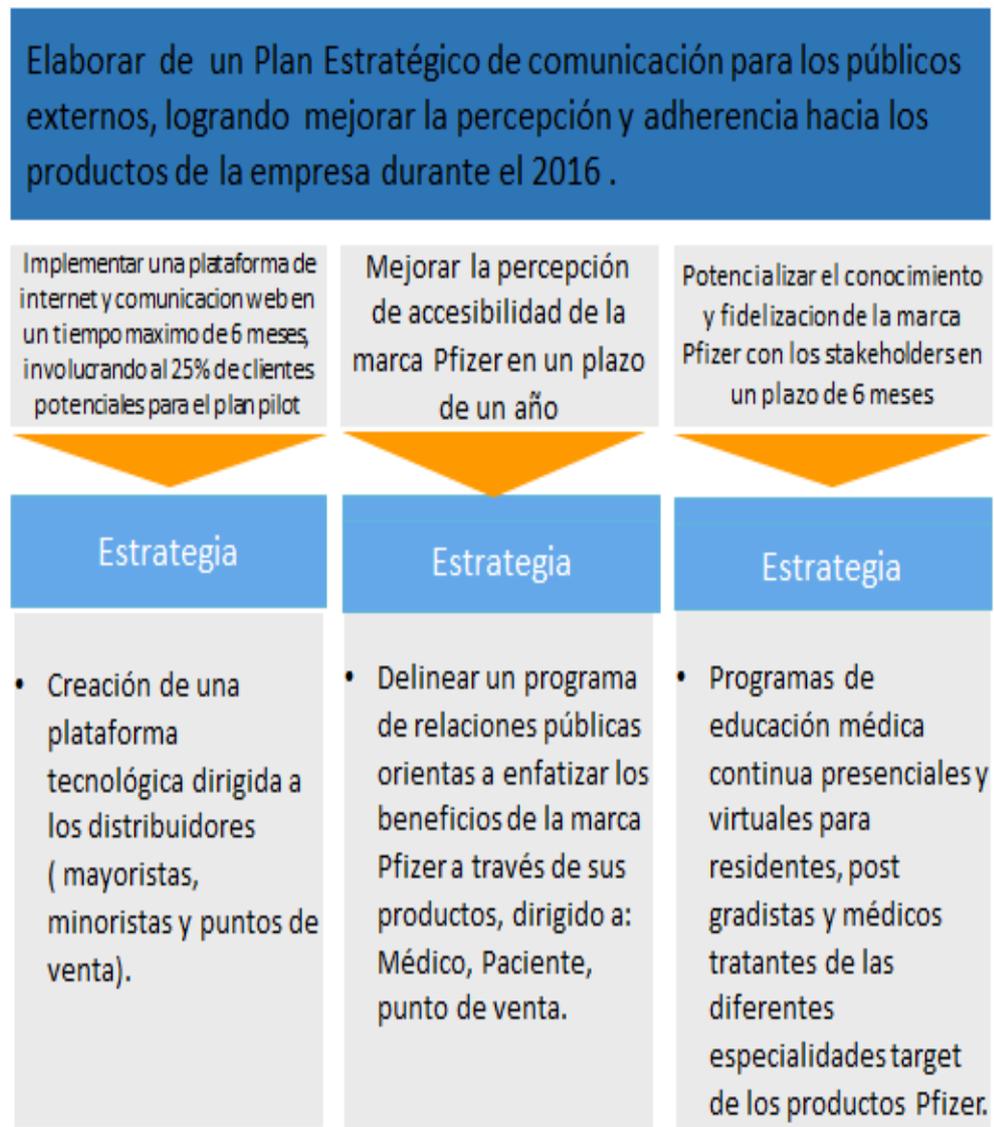
Fuente: Pfizer Informe de Responsabilidad Corporativa 2010

- **Pacientes.**- Son los potenciales clientes para toda Farmacéutica, siendo el individuo que padece una patología, la cual necesita tratamiento farmacológico.
- **Hospitales.**- Las casas de Salud u Hospitales son potenciales compradores de fármacos tanto a nivel público como privado. Entre los más potenciales podemos encontrar a nivel privado al Hospital Metropolitano, Clínica Kennedy, Clínica Alcívar, Homnihospital, Clínica Internacional, Nova clínica, Clínicas Pichincha , Hospital de los Valles, Clínica Pauster, Clínica Monte SINAI, Clínica Santa Inés. En los Hospitales Públicos tenemos a Hospital Eugenio Espejo, Hospital Pablo Arturo Suarez, Hospital Enrique Garcés, Hospital Teodoro Maldonado Carbo, Junta de Beneficencia de Guayaquil, Hospital Vicente Corral.

- **Médicos.-** Profesionales de la salud que son quienes toman la decisión de los fármacos a ser prescrito de acuerdo a la patología. Las principales especialidades para Pfizer son: Pediatría, Cardiología, Traumatología, Reumatología, Psiquiatría, Urología, Medicina Interna, Medicina General.
- **Distribuidores.-** Son los entes encargados de compra y distribución a los puntos de venta. Los principales a nivel nacional son: Farcomed ( Fybeca y Sana sana), Difare ( Pharmacys, Cruz azul, Comunitarias), Farmaenlace ( Medicity, Económicas), Quifatex ( Su farmacia), Sumelab ( Humanas, Farmared).
- **Farmacias.-** Son los puntos de venta de los productos farmacéuticos, hoy en día existen ya pocas farmacias independientes, la mayoría de farmacias pertenecen a los distribuidores antes mencionados.
- **Gremios y asociaciones de negocios.-** Pfizer valora mucho el relacionamiento con la comunidad empresarial del país, por lo que participa activamente en la Industria Farmacéutica de Investigación e Innovación (IFI).
- **Proveedores.-** Las empresas e individuos que proporcionan todos los materiales y servicios necesarios para las actividades que se realizan en las distintas áreas de la empresa.
- **Sociedades Médicas.-** Son grupos organizados por médicos de una misma especialidad, que buscan ganar espacio y respeto por parte de la sociedad médica. Generalmente en la directiva de dichas sociedades se encuentran médicos líderes de opinión, que apalancan la imagen corporativa del laboratorio frente a sus colegas.
- **Medio ambiente.-** La responsabilidad social con el medio ambiente se refleja en programas enfocados en la disminución en el impacto ambiental que las actividades que se realicen dentro y fuera de la compañía.

- **Medios de Comunicación.**- Los medios o canales que ayudan a transmitir los mensajes adecuados y la imagen corporativa que se busca y necesita tener la empresa.
- **Gobierno.**- Un aliado estratégico para la expansión y accesibilidad de los productos de marca para los ciudadanos. A pesar de que las políticas gubernamentales favorecen a los medicamentos genéricos.
- **Seguridad Social.**- En un ente que ha ido ganando un espacio gigantesco en el acceso a la salud para la población, este acceso está dado por los convenios que se han realizado con los Hospitales y Clínicas privadas, médicos privados y cadenas de Farmacias para tener mayor cobertura.

#### 4.4. Matriz del Plan comunicacional.



**Figura 29. Matriz Plan Comunicacional.**

**Fuente:** Investigación directa.

**Elaborado por:** Sthefany Soto.

4.5. Propuesta

<b>Objetivo General: Elaborar un Plan Estratégico de comunicación para los públicos externos, logrando mejorar la percepción y adherencia hacia los productos de la empresa durante el 2016</b>						
<b>Objetivo 1</b>	<b>Estrategia</b>	<b>Táctica</b>	<b>Acciones</b>	<b>Público</b>	<b>Responsable</b>	<b>Indicador</b>
Implementar una plataforma de internet y comunicación web en un tiempo de un año involucrando al 25% de clientes potenciales para plan piloto.	Creación de una plataforma tecnologica dirigida a distribuidores y punto de venta.	Training de capacitadores.	1. Capacitacion personal BT/Pfizer 2. Capacitacion Publicos externos	BT Pfizer/ Distribuidores	BT/ Pfizer.	Número de visitas a la aplicación vs. Personal capacitado.
		Segmentación.	1. Indentificar 25% clientes potenciales	Interno Pfizer/ Distribuidores	Area Comercial Pfizer.	Número de clientes identificados vs. Clientes actuales.
		Comunicación del Desarrollo de Plataforma a Publicos Externos.	1. Comunicar implementacion de plataforma.	Interno Pfizer/ Distribuidores	GG/ Comercial / Comunicación.	Número de clientes visitados/ Número clientes aceptacion plataforma.
<b>Objetivo 2</b>	<b>Estrategia</b>	<b>Táctica</b>	<b>Acciones</b>	<b>Público</b>	<b>Responsable</b>	<b>Indicador</b>
Mejorar la percepción de accesibilidad de la marca Pfizer en el plazo de un año.	Delinear un Programa de apoyo al paciente que mejore la accesibilidad de la marca por parte del paciente y aceptabilidad del Distribuidor y cuerpo médico.	Programa apoyo al paciente.	1. Contratación CRM. 2. Crear Imagen programa. 3. Difusión y promoción constante programa en stakeholders.	Stakeholders.	CBLs / Medical/ Comunicación/ FFVV.	Número de pacientes incluyen en el programa vs. Pacientes contactados y medicos visitados.
<b>Objetivo 3</b>	<b>Estrategia</b>	<b>Táctica</b>	<b>Acciones</b>	<b>Público</b>	<b>Responsable</b>	<b>Indicador</b>
Potencializar el conocimiento y fidelización de la marca Pfizer con los stakeholders en el plazo de un año.	Generar programas EMC presenciales para médicos y dependientes de farmacia.	Programa EMC.	1. Creacion Programa Elite Pro. 2. Desarrollo 6 módulos para médicos. 3. Creación Programa FARMAPFIZER. 4. Desarrollo 6 módulos para fcias.	Médicos/ Dependientes farmacias.	CBLs / Medical/ Comunicación/ FFVV/ ADNs/ Trade Marketing.	Número Rx desde la impletacion hasta culminación, Incremento en ventas. Medicos asistentes, Dependientes fcias. Asitentes vs. Invitados

#### **4.6 Plan de acción.**

##### ***Acción 1: Capacitación a personal interno de Pfizer sobre la herramienta***

La capacitación se realizara para el personal de BT interno de Pfizer, que está conformado por 6 personas a nivel nacional (4 Quito y 2 Guayaquil). La capacitación será en las oficinas de Pfizer, durante dos días, utilizando la sala Galápagos que cuenta con la tecnología necesaria para la misma.

Para dicha capacitación se requiere coordinar los siguientes temas logísticos:

- Compra de tickets aéreos Guayaquil – Quito- Guayaquil para dos personas.
- Alojamiento de 1 noche para dos personas en el hotel Sheraton.
- contratación transfer aeropuerto- hotel- Pfizer- aeropuerto.
- Contratación de dos breaks para recesos programados dentro de la capacitación con “La Sierra Catering express”.
- Presupuesto: 680 usd.
- Fecha tentativa: Julio 2016

##### ***Acción 2: Capacitación de Públicos Externos***

Se realizara estos talleres para distribuidores: Difare, Farcomed, Farma enlace, donde se busca capacitarlos en la plataforma tecnológica que será implementada en software de las cadenas de farmacias de cada distribuidor que alimenta de información en los puntos de venta, con una duración de cuatro horas.

La capacitación está enfocada en el personal del área de tecnología de los distribuidores, el número de personas a capacitar es el siguiente por cada distribuidor: Difare 4 personas, Farcomed 4 personas y Farmaenlace 2 personas.

Los talleres se realizaran en las oficinas de cada distribuidor donde es necesario los siguientes puntos de logística:

- Almuerzo personal Pfizer + personal distribuidor.
- Gasto: 455 usd.
- Fecha Tentativa: Julio 2016

***Acción 3: Identificación de los principales puntos de venta.***

A través de fuentes secundarias como: IMS y CLOSE UP y en conjunto con la información que proporcionan los distribuidores se realizara la identificación de los puntos de venta más importantes donde se debe implementar este plan piloto.

El trabajo está a cargo del personal del área comercial conformada por 4 personas. Este trabajo se lo realizara en un tiempo de 4 horas.

- Presupuesto: 0usd.
- Fecha Tentativa: Junio 2016.

***Acción 4: Establecer vínculos con Stakeholders:***

Acercamiento y comunicación de los beneficios de la plataforma con los directivos de los principales distribuidores: Se realiza visitas programadas con Gerente general y Gerente comercial de cada uno de los distribuidores de parte de la Gerente General, Gerente de Accesos y Comercia de Pfizer.

- Presupuesto: 0usd.
- Fecha tentativa: agosto 2016.

***Acción 5: Contratación de un CRM por parte de los distribuidores: Farmacomed, Difare, Farmaenlace:***

En el proceso de adquisición del CRM interviene el departamento de Compras, BT y Departamento comercial para realizar la negociación en función de obtener la base de datos de 100.000 por cada cliente en el año. Mediante esta contratación vamos a contar con una base de 300.000 donde se llegara por medio del envío de correo electrónico a los pacientes detallando los beneficios del plan de ayuda al pacientes, las marcas participantes, pautas de mejoramiento de calidad de vida en el paciente con enfermedades crónicas, recordación de adquisición de medicación.

El distribuidor cobra 0.07 centavos por cada envió a través de su plataforma CRM con los ítems detallados anteriormente.

- Presupuesto: 21.000 usd.
- Fecha Tentativa: Junio 2016.

***Acción 6: Creación imagen corporativa del programa:***

Se realizaría tres sesiones para crear la imagen del programa en las oficinas de Pfizer Quito:

- Primera reunión conformadas por CBLs de las marcas participantes, Gerentes médicos de las marcas participantes, persona de diseño donde se genera una lluvia de ideas sobre la imagen que debe llevar el programa.
- Fecha tentativa: Junio 2016
- Segunda reunión: Presentación del primer boceto creado por Diseño sobre el programa de apoyo al paciente, donde se realizaran las observaciones y cambios que se deben generar. Adicionalmente se incluirá en la reunión a la persona de MAAP que controla las políticas de interacción con públicos externos.
- Fecha tentativa: Julio 2016.
- Tercera reunión: Presentación imagen final del programa.
- Fecha tentativa: Agosto 2016

***Acción 7: Impresión de la imagen del programa en folletos informativos para pacientes.***

Los mismos que serán colocados en farmacias y salas de espera de los médicos visitados por nuestra FFVV. Se elaboraran 50.000 folletos para todo el país y display para farmacias y salas de espera.

- Presupuesto Folletos: 2.500 usd.
- Presupuesto Display: 5. 250 usd.
- Fecha tentativa: Agosto 2016

***Acción 8: Elaboración de gimmicks***

Para médicos donde puedan tener recordatorio de marcas del programa de “Pfizer juntos por tu salud”, en esta actividad intervienen los CBLs de las marcas involucradas y la adquisición se la realiza con proveedores autorizados de la empresa: Gimmicks & Gimmicks. Se necesita adquirir 10.000 unidades

- Presupuesto: 25.000 usd.
- Fecha tentativa: Agosto 2016.



**Figura 31. Gimmick esfero**

**Fuente: Target Gimmicks**



**Figura 32. Gimmicks adorno escritorio**

**Fuente: Target Gimmicks**

***Acción 9: Elaborar una AV del programa para que los representantes de ventas.***

La AV será mostrada en sus visitas tanto a médicos como a farmacias. De la elaboración de la misma están CBLs y el departamento de diseño.

- Presupuesto: 1.500 usd.
- Fecha tentativa: Agosto 2016.

***Acción 10: Difusión del programa en los stakeholders***

Mediante la fuerza de ventas en su visita a médicos y dependientes de farmacia:

Pfizer cuenta con una FFVV de 33 personas que tiene 9900 contactos de médicos en un ciclo de vista de 6 semanas cada uno y 4 ADNs que visitan 1296 farmacias a nivel país, para promocionar las marcas Pfizer. Se colocaran por medio de los representantes y ADNs los display con folletos informativos en farmacias y consultorios. En la visita médica el visitador médico entregara un gimmick y adicionalmente cerrara su visita de promoción de productos Pfizer con la página de AV del programa recordándole al médico los beneficios que obtiene su paciente y las cadenas de farmacia donde puede encontrar la misma.

- Presupuesto: 20.000 usd.
- Fecha tentativa: Septiembre 2016

***Acción 11: Pautar en revistas de cadenas de farmacias***

Para promocionar el programa: Las principales cadenas de farmacia como Fybeca, Pharmacys, Medicity cada bimestre generan una revista que contiene los productos en promoción y los programas de valor agregado como son los de pacientes crónicos. Pautar en este tipo de revistas nos genera un contacto adicional para que los pacientes se mantengan informados sobre las marcas de Pfizer que tienen promoción y con lo cual se genera mayor accesibilidad de compra.

El encargado de pautar con las revistas de los distribuidores es el Gerente de Trade Marketing, se pautarían dos salidas en cada cliente, una cada semestre.

El tiraje de la revista en cada cliente es de 20.000 revistas.

- Presupuesto: 16.800
- Fecha tentativa: Septiembre 2016.



**Figura 33. Revista Fybeca**

**Fuente: Internet**

***Acción 12: Programa “Elite Pro” para médicos Generales.***

Es un programa de EMC que engloba 200 médicos a nivel país. El programa consiste en 6 módulos de actualización de patologías: detección y tratamientos de las mismas. Estas patologías están ligadas a las marcas Pfizer. Las personas encargadas de desarrollar este programa son los Gerentes médicos, CBLs, GD, FFVV. El cronograma de módulos es el siguiente:

<b>MODULO</b>	<b>TEMA</b>	<b>MARCA PARTICIPANTE</b>	<b>SPEAKER</b>	<b>ASISTENTES</b>	<b>COSTO</b>
1ro. Mayo 2016	El continuum CV y su riesgo	Lipitor	Dr. Roberto Lecaro	200	12000
2do. Julio 2016	Manejo del dolor lumbar cronico	Celebrex	Dr. Jaime Moyano	200	12000
3ro. Septiembre 2016	Hipertension: Asesino silencioso	Norvasc	Dr. Vladimir Ullauri	200	12000
4to. Noviembre 2016	Depresion: El mal del siglo XXI	Pristiq	Dr. Aramando Camino	200	12000
5to. Enero 2017	Fibromialgia en mujeres	Lyrca	Dra. Rosa Ventura	200	12000
6to. Marzo 2017	Resistencia bacteriana	Unasyn	Dr. Ramiro Yopez	200	12000

Los módulos deben ser realizados en un hotel que nos ofrezca todas las comodidades logísticas, por lo cual estarían el Swiss Hotel y Hotel Marriot. El valor por cada módulo es de 12.000 usd. Que incluye pago de Speaker, el valor del costo de cena por médico, alquiler equipos tecnológicos.

- Presupuesto: 72.000 usd.

**Acción 13: “FARMAPFIZER” para dependencia de farmacias.**

Está dirigido a dependientes de las principales cadenas de farmacias como Fybeca, Cruz azul, Pharmacys, Medicity, Sana Sana, Económicas. Consta de 6 módulos con temas de interés y reforzando la diferencia de medicamentos genéricos vs. Originales.

Los encargados de desarrollar este programa son: Gerente Trade Marketing, CBLs, ADNs, FFVV, GD.

El cronograma de módulos es el siguiente:

<b>MODULO</b>	<b>TEMA</b>	<b>MARCA PARTICIPANTE</b>	<b>SPEAKER</b>	<b>ASISTENTES</b>	<b>COSTO</b>
1ro. Mayo 2016	Control y manejo de inventarios	Portafolio marcas	Saul Galarza	200	6000
2do. Julio 2016	Bioequivalencia: Genericos vs. Originales	Portafolio marcas	Dr. Santiago Serrano	200	6000
3ro. Septiembre 2016	Servicio al cliente	Portafolio marcas	Saul Galarza	200	6000
4to. Noviembre 2016	Finanzas basicas	Portafolio marcas	Saul Galarza	200	6000
5to. Enero 2017	Manejo de sistemas de informacion	Portafolio marcas	Eduardo Saenz	200	6000
6to. Marzo 2017	Administracion farmaceutica	Portafolio marcas	Saul Galarza	200	6000



#### 4.8. Matriz de presupuesto.

<i>Actividades</i>	<i>Responsable</i>	<i>Lugar</i>	<i>Presupuesto</i>
Training de Capacitadores internos	BT/ Pfizer	Oficina Pfizer	680
Training publicos externos	BT Pfizer/ Tecnologia Distribuidores	OficinaDistribuidor	455
Segmentar punto de venta importante	Area Comercial Pfizer.	Oficina Pfizer	0
Comunicación beneficios plataforma stakeholders	GG/ Comercial / Comunicación.	Oficina Distribuidor	0
Contratacion CRM Distribuidores	Compras/ BT/ Comercial/ Comunica.	OficinaDistribuidor/ Pfizer	21,000
1ra. Sesion Creacion imagen corporativa	CBLs/ Medical/ Comunicación.	Oficina Pfizer	0
2da. Sesion Creacion imagen corporativa	CBLs/ Medical/ Comunicación.	Oficina Pfizer	0
3ra. Sesion Creacion imagen corporativa	CBLs/ Medical/ Comunicación.	Oficina Pfizer	0
Impresión folletos programa apoyo al paciente	Proveedor	Proveedor	2,500
Compra Display	CBLs	Proveedor	5,250
Compra Gimmicks	CBLs	Oficina Pfizer	25,000
Desarrollo AV para FV	CBLs/ Medical/ Comunicación.	Oficina Pfizer	750
Instalacion AV en ipads FFVV	Proveedor	Proveedor	750
Difusion Programa "Pfizer junto por tu salud" FFVV	FFVV, Comercial,Comunicación.	Oficina Pfizer	20,000
Pautar revistas de Distribuidores	Comercial/ Comunicación	Oficina Distribuidor	16,800
Elite Pro modulo 1	CBLs/ Medical/ Comunicación/ FFVV	Hotel Sheraton	12,000
Elite Pro modulo 2	CBLs/ Medical/ Comunicación/ FFVV	Hotel Sheraton	12,000
Elite Pro modulo 3	CBLs/ Medical/ Comunicación/ FFVV	Hotel Sheraton	12,000
Elite Pro modulo 4	CBLs/ Medical/ Comunicación/ FFVV	Hotel Sheraton	12,000
Elite Pro modulo 5	CBLs/ Medical/ Comunicación/ FFVV	Hotel Sheraton	12,000
Elite Pro modulo 6	CBLs/ Medical/ Comunicación/ FFVV	Hotel Sheraton	12,000
FARMA Pfizer modulo 1	Gerente Trade/ ADNs/Comunicación.	Hotel Sheraton	6,000
FARMA Pfizer modulo 2	Gerente Trade/ ADNs/Comunicación.	Hotel Sheraton	6,000
FARMA Pfizer modulo 3	Gerente Trade/ ADNs/Comunicación.	Hotel Sheraton	6,000
FARMA Pfizer modulo 4	Gerente Trade/ ADNs/Comunicación.	Hotel Sheraton	6,000
FARMA Pfizer modulo 5	Gerente Trade/ ADNs/Comunicación.	Hotel Sheraton	6,000
FARMA Pfizer modulo 6	Gerente Trade/ ADNs/Comunicación.	Hotel Sheraton	6,000
		<b>TOTAL</b>	<b>201,185</b>



## CONCLUSIONES

- La marca Pfizer es percibida como un producto de calidad, pero de alto costo lo cual limita la accesibilidad por parte del consumidor.
- El médico y dependiente de farmacia no tiene un entendimiento claro de la diferencia entre un producto de marca vs genérico y por ende los beneficios que se presentan entre el uno y otro.
- El entorno gubernamental impulsa la prescripción de genéricos para generar mayor accesibilidad de medicinas. Pfizer no tiene programas que apoyen la accesibilidad de sus marcas y por ende esto otorgue un valor agregado al médico para generar la prescripción.

## RECOMENDACIONES

- Es indispensable que la empresa cuente con un DIRCOM, el mismo que puede proporcionar el direccionamiento adecuado de las estrategias comunicacionales que necesita la compañía requiere para alcanzar los objetivos y a su vez aglomerar las estrategias comerciales, de mercadeo y comunicación como un solo frente estratégico.
- Desarrollar programas enfocados a mejorar la imagen y percepción de la compañía con los stakeholders en base a propuestas comunicacionales sostenibles y adaptables a los constantes cambios del entorno local.
- Reconstrucción de misión y visión de la empresa.
- Generará en equipo de comunicación que soporte la gestión del DIRCOM dentro la empresa.

## REFERENCIAS

- Bosovsky, G. (2005). Investigación Estratégica y Auditoría de Imagen Global. En A. Aljure, M. Bocco, G. Bosovsky, M. Buenaventura, J. Costa, S. Fuentes, y otros, *Master Dircom. Los profesores tiene la palabra* (págs. 23-44). Barcelona: Design Grupo Editorial.
- Briceño, S., Mejías, I., & Moreno, F. (1998). *La Comunicación Corporativa y la Responsabilidad Social Empresarial (RSE)*. Daena: International Journal of Good Conscience.
- Compliance. (1996). *Libro azul*. New York: Pfizer.
- Corpaffairs. (19 de Abril de 2013). *Centro de asuntos corporativos & públicos*. Recuperado el 24 de Junio de 2013, de <http://www.corpaffairs.com.ec/que-es-la-responsabilidad-social-empresarial-rse/>
- Costa, J. (1987). *Imagen Global. Enciclopedia del Diseño*. Barcelona: CEAC.
- Costa, J. (1999). *La comunicación en acción, informe sobre la nueva cultura de la gestión*. Barcelona: Paidós.
- Costa, J. (2003). *Creación de la imagen corporativa, el paradigma del siglo XXI*. Madrid: Taurus.
- Costa, J. (Segundo Semestre de 2007). El juego narcisista de las marcas. (L. Farias, & P. Da Costa, Entrevistadores)
- Costa, J. (2009). *El Dircom Hoy*. España: Costa Punto.
- Martini, N. (11 de Mayo de 1998). *Portal de relaciones públicas*. Recuperado el 23 de Junio de 2013, de <http://www.rppnet.com.ar/defrpp.htm>
- Pfizer, CIA. LTDA. (2010- 2011). *Gerencia de responsabilidad social y grupos de interés. Informe responsabilidad empresarial*. Quito: Pfizer.

- Pfizer. CIA. LTDA. (2007-2008). *Gerencia de responsabilidad social y grupos de interés. Informe responsabilidad empresarial*. Quito: Pfizer.
- Ramírez, D. (2011). *Manual gestión estratégica, módulo 5*. Quito: UIDE.
- Ramírez, D. (2011). *Manual gestión estratégica, módulo 6*. Quito: UIDE.
- Ramírez, D. (2011). *Manual gestión estratégica. Módulo 4*. Quito: UIDE.
- Ríos, J. (1996). *Relaciones públicas, su administración en las organizaciones*. México: Trillas.
- Thompson, A., & Strickland, A. (2001). *Administración estratégica: conceptos y casos*. México: MCGRAW-HILL.
- Valley Forge High School. (16 de Febrero de 2013). *Yudo. Digital publishing solution*. Recuperado el 5 de Mayo de 2013, de <http://content.yudu.com/Library/A227i8/LIBRODEESPAOLDE7/resources/12.htm>
- Zayas, P. (2010). *La comunicación interpersonal*. Recuperado el 8 de Mayo de 2013, de [http://biblioteca.utec.edu.sv/siab/virtual/elibros\\_internet/55772.pdf](http://biblioteca.utec.edu.sv/siab/virtual/elibros_internet/55772.pdf)

## ANEXOS

### Anexo 1. Encuesta

**UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR**

**FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y COMUNICACIÓN**

**CARRERA DE COMUNICACIÓN**

Encuesta dirigida al dependiente farmacéutico.

#### **Objetivo**

Investigar las necesidades del farmacéutico con respecto al mercado farmacéutico y a Pfizer, para establecer canales efectivos de comunicación que mejoren la imagen corporativa de la compañía.

1. Escoja a su criterio que marcas de productos son de mejor calidad.  
Siendo el numero 5 el más alto y 1 el menor.

- Genéricos .....
- De investigación .....
- Copias de marca .....
- Nacionales .....

2. Señale que tipo de productos son los que más vende. Siendo el numero 5 el más alto y 1 el menor.

- Genéricos .....
- De investigación.....
- Copias de marca.....
- Nacionales .....

3. Señale con una X una de las siguientes opciones para definir si la mayor parte de sus ventas se realizan por :

- Recomendación .....
- Receta .....
- Recompra .....

4. Señale con una X cual por medio cual medio Ud. Realiza el pedido de mercadería

- Representante del Laboratorio.....
- Representante del distribuidor.....
- Plataforma electrónica del distribuidor.....
- Llamada directa al laboratorio.....

5. Señale con una X que tipo de prioridad es tener las marcas de Pfizer en su farmacia

- Alta.....
- Media.....
- Baja .....

6. Escoja con una X cuál de las siguientes palabras a su criterio es equivalente a Pfizer

- Calidad.....
- Costoso .....
- Confiable.....
- Investigación.....
- Diversidad.....

7. Escoja cual piensa que es la principal debilidad de Pfizer frente a la competencia siendo 5 la opción más alta y 1 la más baja.

- Costo .....
- Calidad .....
- Condiciones comerciales .....
- Distribución....
- Imagen corporativa.....

8. Señale con una X por cual medio Ud. Conoce la empresa Pfizer

- Visita del Representante de Pfizer.....
- Medios de comunicación.....
- Información transmitida por el distribuidor.....
- Internet.....

9. Le gustaría formar parte de una base de datos que le permita acceder a bonificaciones y actualizaciones sobre las marcas Pfizer.

- Si.....
- No.....

10. A su criterio cual es la vía más adecuada de recibir información por parte de Pfizer, escoja una opción de las siguientes:

- Vía correo electrónico.....
- Visita del representante de Pfizer.....
- Página web de Pfizer.....
- Sistema informático del distribuidor.....

11. Actualmente Ud. Está satisfecho con el nivel de información que Pfizer le proporciona de sus beneficios y marcas?

- Si.....
- No.....

12.Cuál de las siguientes opciones considera Ud. Es la mejor manera para promocionar la marca Pfizer en su local

- Exhibidores.....
- Folletos de información.....
- Pautar en revista de la cadena de farmacia.....
- Impulsación.....

13. A su criterio , señale con una X cual es la mejor manera que Pfizer puede implementar para fidelizar su marcas con sus pacientes

- Programas de apoyo al paciente.....
- Charlas sobre patologías crónicas relacionadas con la marca Pfizer.....
- Clubes de pacientes.....
- Correo directo con los pacientes.....

## **Anexo 2. Entrevista**

### **UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR**

### **FACULTAD DE CIENCIAS SOCIAL Y COMUNICACIÓN**

### **CARRERA DE COMUNICACIÓN**

#### **OBJETIVO**

1. ¿A su criterio cual es el principal obstáculo que está atravesando la industria farmacéutica en los últimos años?
2. ¿El mayor acceso a la salud pública y las nuevas políticas de compras que el actual gobierno impulsa han sido a su criterio acciones beneficiosas o perjudiciales para las farmacéuticas transnacionales?
3. ¿Cuáles son las acciones que Pfizer ha tomado a corto y mediano plazo para solventar las dificultades que se han presentado con el actual gobierno?
4. ¿Cuáles considera las principales amenazas y fortalezas que Pfizer tiene frente a sus competidores?
5. ¿Frente a sus principales stake holders, Ud. Considera que Pfizer tiene la imagen segura, solvente y positiva que necesita proyectar para impulsar su crecimiento dentro del país?
6. Le parece que la comunicación es una herramienta acertada para mejorar la llegada a los públicos externos

