



Plan estratégico del negocio Noraver de la compañía Tecnoquímicas S.A.

Felipe Aguas Lozano

Luz Carime Velásquez Borrero

Trabajo de grado para optar por el título de
Magister en Administración de Empresas

Director del trabajo de grado

Camilo Pérez Bustos

Universidad Icesi

Facultad De Ciencias Administrativas Y Económicas

Santiago de Cali, Mayo 2018

Tabla de Contenido

Resumen	6
Abstract	7
Introducción	8
1. Reseña institucional	9
1.1. Tecnoquímicas S.A.	9
2. Diagnóstico del modelo de negocio	10
2.1. Propuesta de valor	10
2.2. Segmento de clientes/consumidores	11
2.3. Canales de distribución	12
2.4. Recursos, capacidades y actividades claves	13
2.5. Estructura de costos e ingresos:	14
3. Definición de Grupo estratégico	16
4. Análisis externo	18
4.1. Análisis PESTAL.	18
4.1.1. Entorno político.....	18
4.1.2. Entorno económico	19
4.1.3. Entorno social	19
4.1.4. Entorno tecnológico	20
4.1.5. Entorno ambiental	20
4.1.6. Entorno legal	21
4.1.7. Síntesis del análisis PESTAL.....	21

4.2. Análisis de las 5 fuerzas de Porter	22
4.2.1. Poder de negociación con proveedores.....	23
4.2.2. Poder de negociación con compradores.....	23
4.2.3. Amenaza de entrada de nuevos competidores	24
4.2.4. Amenaza de introducción de productos sustitutos.....	24
4.2.5. Rivalidad de la industria	25
4.2.6. Síntesis del análisis de las 5 fuerzas de PORTER	25
4.3. Síntesis del análisis externo:	26
4.4. Análisis externo con la matriz EFE.....	30
5. Análisis interno y de competitividad	36
5.1. Análisis interno de recursos, capacidades y competencias	36
5.1.1. Comerciales a consumidores potenciales.....	40
5.1.2. Formulas competitivas y perfil organoléptico	41
5.1.3. Distribución a droguerías	41
5.1.4. Precio	43
5.1.5. Renovación e innovación	44
5.1.6. Recomendación de Dependientes	44
5.1.7. Relación con INVIMA y Consorcio de publicidad.....	46
5.2. Síntesis del análisis de competitividad.....	46
5.3. Perfil de competitividad	48
6. Objetivo Estratégico.....	51
7. Actividades Estratégicas.....	53
8. Implementación de la estrategia	57

9. Conclusiones y recomendaciones	60
Bibliografía	62

Listado de Gráficos

Gráfico 1. Favorabilidad del entorno PESTAL vs. Efectividad de la organización.	28
Gráfico 2 Favorabilidad del entorno de las 5 fuerzas de Porter vs. Efectividad de la organización.	29
Gráfico 3. Participacion en medios (%SOV) de productos antigripales. (.....	40
Gráfico 4. Participación en canales de productos antigripales.....	42
Gráfico 5. Porcentaje de recomendación de dependiente de droguería de antigripales	45
Gráfico 6. Nivel de desarrollo de las áreas de la cadena de valor de antigripales	47
Gráfico 7. Matriz DOFA del perfil de competitividad.....	49
Gráfico 8. Matriz de estrategias competitivas de Michael Porter.	51

Listado de Tablas

Tabla 1 Mix de ventas de los canales de distribución de Noraver Gripa.....	13
Tabla 2 Estructura de costos de Noraver Gripa en el periodo 2015 – 2017.....	14
Tabla 3 Análisis cuantitativo de oportunidades y amenazas en el entorno PESTAL	22
Tabla 4 Análisis de oportunidades y amenazas según las 5 fuerzas de Porter.....	26
Tabla 5. Resultado del análisis externo con matriz EFE.....	31
Tabla 6. Análisis interno de recursos, capacidades y competencias	37
Tabla 7 Calificación de relevancia y nivel de desarrollo de los factores internos clave.....	39

Tabla 8. Crecimiento del mercado vs. nivel de precio de antigripales	43
Tabla 9. Matriz DOFA ampliada para definición de actividades estratégicas.....	54
Tabla 10. Plan estratégico de Noraver Grippa para el periodo 2018 -2022.....	58

Resumen

Tecnoquímicas es una empresa familiar dedicada a la producción y comercialización de productos y servicios en las áreas de la salud, el cuidado personal, aseo del hogar, adhesivo y agro-veterinario.

Una de las unidades de negocio de la compañía es Noraver Gripa, la cual agrupa toda la oferta de medicamentos de libre venta, destinados a mejorar los síntomas de la gripa.

Este documento tiene como objetivo diseñar un plan estratégico que le permita al negocio mantener el crecimiento de las ventas en los próximos 5. Como base para el plan estratégico se mostrarán los análisis del entorno de la industria y el inventario de competencias, recursos y capacidades clave para ser efectivo y rentable.

Palabras claves: Propuesta de valor, canales de distribución, recursos, competencias, capacidades, actividades claves, estrategia, grupo estratégico, oportunidades, amenazas, favorabilidad, efectividad, análisis PESTAL, 5 fuerzas de Porter, comunicación, manufactura.

Abstract

Tecnoquímicas is a family business dedicated to production and marketing of products in the areas of health, personal care, household hygiene, adhesives and agro-veterinary.

One of the business units of the company is Noraver Grippa, which groups all the offer of free-selling drugs, aimed at improving flu symptoms.

The objective of this document is to design a strategic plan that allows the business to maintain sales growth in the next five years. As a basis for the strategic plan, the analysis of the industry environment and the inventory of key competences, resources and capacities to be effective and profitable will be shown.

Key Words: Value proposal, distribution channels, resources, competencies, capabilities, key activities, strategy, strategic group, opportunities, threats, favorability, effectiveness, PESTAL analysis, 5 Porter forces, communication, manufacturing.

Introducción

Noraver Gripa es una marca de Tecnoquímicas que agrupa toda la oferta de medicamentos de libre venta, destinados a mejorar los síntomas de la gripa. El presente documento tiene como objeto diseñar un plan estratégico para el negocio, que permita la continuidad en el crecimiento de las ventas, observado en los años anteriores.

Adicionalmente, aprovechando que éste es un estudio académico, se abordará el análisis de la compañía desde una perspectiva libre que busca salirse de los dogmas de la organización para así encontrar nuevas alternativas obtenidas a partir de metodologías de elaboración de planes estratégicos diferentes a las usadas tradicionalmente en la compañía.

Para la elaboración de dicho plan estratégico se realizará una selección de un grupo estratégico constituido por organizaciones con características similares a Noraver Gripa que compiten en el mercado.

Posteriormente se realizará un diagnóstico de los factores favorables y no favorables del entorno externo a la organización (toda la industria) así como la efectividad del negocio para aprovechar o neutralizar dichos factores respectivamente. Para dicho diagnóstico se usará la metodología de análisis PESTAL y 5 fuerzas de Porter.

También se realizará un análisis interno de recursos, capacidades y competencias clave que tiene el negocio frente a sus principales competidores.

Para finalizar se hará la definición de los objetivos estratégicos y posteriormente el diseño de la estrategia que conlleve a una mejor posición del negocio en los próximos 5 años, 2018 – 2022.

1. Reseña institucional

1.1. Tecnoquímicas S.A.

Tecnoquímicas es una empresa familiar dedicada a la producción y comercialización de productos y servicios en las áreas de la salud, el cuidado personal, aseo del hogar, adhesivo y agro-veterinario.

Esta compañía fue fundada en 1934 bajo el nombre de Colombia Sales Company y su operación inicial consistía en importar materias primas, productos medicinales y artículos de tocador.

Entre las décadas de 1950 y 1980 se vincula a la industria farmacéutica y consolida su gran capacidad de distribución en toda Colombia.

Entre 1980 y 2000 la compañía, aparte de ingresar al mercado de pañales con la marca Winny, adquiere la representación de reconocidas marcas como Clorox (productos para aseo del hogar), Sal de Frutas Lua y Noraver.

En el 2005 adquiere la marca MK e ingresa al mercado de medicamentos genéricos.

Finalmente, para el año 2013 la compañía llega a adquirir la mayor participación en el mercado farmacéutico; es así como esta compañía ha llegado a ser un líder ejemplar, tanto a nivel regional como nacional.

2. Diagnóstico del modelo de negocio

Se realizó el diagnóstico de Noraver Gripa con el fin de identificar el estado actual de la unidad de negocio y la forma de generar recursos para su sostenibilidad. A continuación, se realiza una breve descripción del Modelo:

2.1. Propuesta de valor

La marca Noraver Gripa ofrece la más completa y moderna línea de productos para cuidar aliviar los síntomas de la gripa. Para esto cuenta con la fórmula más completa y potente del mercado en cuanto a composición y efectividad.

La marca se ha posicionado bajo el eslogan “Potente alivio”, que aduce a los siguientes beneficios:

Beneficios funcionales:

- Efectividad
- Rapidez
- Fuerza
- Alta calidad

Beneficios emocionales:

- Sentirse aliviado
- Confianza y tranquilidad
- Confianza en el producto

- Mejorar las relaciones

2.2. Segmento de clientes/consumidores

Los productos están dirigidos a hombres y mujeres entre 12 y 80 años que han sufrido problemas ocasionados por la gripa en los últimos días y que buscan un alivio total y completo de los malestares para seguir disfrutando de la vida.

La gripa es una enfermedad común, relativamente frecuente y muy molesta. En adultos no amerita visitar al médico y se puede manejar con medicamentos autoformulados para el alivio temporal de los síntomas. Ningún medicamento cura la gripa. En niños se consulta al pediatra si no se logra controlar fiebres altas o si hay congestión severa de las vías respiratorias.

Las personas con gripa sufren simultáneamente múltiples síntomas. Los más molestos y de mayor concomitancia son: dolor de cabeza, de garganta, congestión nasal y malestar general.

Los consumidores se pueden segmentar en cuatro grupos: Exploradores, Escaladores, Luchadores y Sabios Ancestrales.

Los exploradores son los solteros entre 15-25 años que viven en su casa. Son dependientes económicamente. Para ellos, la gripa es un limitante y prefieren los medicamentos a lo natural.

Los escaladores son personas entre 27 y 37 años, independientes y que están comenzando a vivir en pareja pero no tienen hijos. Ellos buscan la practicidad en un producto y la mitad de ellos prefieren los medicamentos mientras que los de menor estrato prefiere lo natural considerando esto tradicional y económico al mismo tiempo.

Los luchadores son aquellos que tienen entre 35 y 47 años y tienen hijos. Para ellos la gripa toma un sentido diferente por género. El hombre delega sus funciones en la mujer generalmente. Se dejan guiar por ella para determinar que tomar y cuando. Las mujeres están más enseñadas a saber que comprar y recomendar en su casa.

Los sabios ancestrales son mayores de 47 y generalmente viven en pareja. Su relación con la gripa también varía por género. Los hombres se dejan “atender” por su pareja al momento de afrontar la gripa. Las mujeres son las que recomiendan los medicamentos (marca, posología etc).

2.3. Canales de distribución

Los canales a través de los cuales se comercializan los productos de la marca son droguerías, autoservicios y el canal tradicional. Cuando hablamos de droguerías nos referimos a droguerías independientes, droguerías de cadena, depósitos de droguerías y mayoristas. El canal tradicional se refiere a las tiendas de barrio; este canal es muy importante para la efectividad del negocio, pues pocos laboratorios tienen acceso a él debido que existe una limitación en el número de marcas manejadas y sólo perduran a aquellas que generan mayor demanda.

Actualmente el canal droguerías representa el 67% de las ventas, seguido por el canal tradicional (23%) y los autoservicios (10%). La tabla No. 1 presenta la evolución de los porcentajes de participación de cada canal en las ventas:

Tabla 1 Mix de ventas de los canales de distribución de Noraver Grippa
CANALES DE DISTRIBUCIÓN

MIX CANALES	MV 13	MV 14	MV 15	MV 16	MV 17
Droguerías	66%	67%	68%	70%	67%
Autoservicios	15%	13%	12%	10%	10%
Tradicional	19%	20%	21%	20%	23%

Fuente: Tecnoquímicas (2017)

2.4. Recursos, capacidades y actividades claves

Para soportar la oferta, la organización cuenta con recursos clave como: una gran capacidad en planta que permite producir hasta 150 millones de unidades al año; Un talento humano reconocido por su capacitación de alta calidad; y recursos económicos para soportar la operación, el mercadeo y la distribución (alrededor de 41.000 millones de pesos al año).

En cuanto a las capacidades de la organización, se puede decir que su constante análisis del consumidor permite un gran entendimiento de éste, lo cual se ve reflejado su alta capacidad de desarrollar productos innovadores para cumplir con las expectativas cambiantes de los clientes. Adicionalmente cuenta con una amplia experiencia en la realización de publicidad clara, relevante y masiva, lo que le permite a la compañía una alta penetración en el mercado. Como mencionábamos en la reseña de la compañía, otra capacidad importante de la empresa es su fuerte sistema de distribución, que permite acceder de forma masiva a nivel nacional.

Finalmente, las actividades clave de la compañía para mantener su posición son:

- Publicidad en TV
- Distribución en todos los canales
- Producción

- Innovación
- Gestión rentable del negocio

2.5. Estructura de costos e ingresos:

En la tabla No. 2 se puede observar la estructura de costos de la marca Noraver Gripa para los periodos 2015 a 2017. Respetando la confidencialidad de la compañía el valor de las ventas se normalizó de la forma en que el número 100 representa la mayor cantidad de ventas obtenida en los últimos 3 años:

Tabla 2 Estructura de costos de Noraver Gripa en el periodo 2015 – 2017.

Total UN	2015	2016	2017
Ventas	81,5	88,6	100,0
		8,60%	12,80%
Gasto Canal	1,0	1,2	1,4
	1,2%	1,3%	1,4%
Costo Directo Neto	12,4	13,9	15,7
	15,20%	15,70%	15,70%
Costos indirectos	2,6	3,2	4,0
Otros costos	0,3	0,7	0,9
Total Costos	15,3	17,9	20,5
	18,8%	20,2%	20,5%
Comunicación	15,4	17,3	23,2
Otros Gastos de Mercadeo	3,5	3,4	4,1
Total Gastos de Mercadeo	18,9	20,7	27,3
	23,2%	23,3%	27,3%
Trasposos	0,4	0,4	0,4
Bodegaje	0,4	0,6	0,6
Ventas	4,0	4,3	4,7
Otros Ventas	0,6	0,7	0,9
Administrativo Propios	3,1	3,4	3,7
Administrativos Generales	1,0	1,2	1,3
Impuestos	1,3	1,3	1,0
Total Gastos Operacionales	10,9	11,9	12,6
	13,3%	13,4%	12,6%
Utilidad oper. Antes de Imp	35,5	37,0	38,2
	43,5%	41,8%	38,2%

Fuente: Área financiera y administrativa (2017)

Se puede observar que el negocio cuenta con una estrategia de costos focalizada en la generación de valor mediante una fuerte inversión en mercadeo (27,3% de los ingresos procedentes de las ventas se invierten en éste rubro) y racionalización de los gastos operativos (12,7% de las ventas).

3. Definición de Grupo estratégico

En este capítulo se define el grupo estratégico de organizaciones con características similares a Noraver Grippa que compiten en el mercado. Para seleccionar dicho grupo se tuvo en cuenta aspectos tales como tamaño, estructura, modelo de negocio, entre otros.

Primero se hizo un inventario de las compañías que conforman la industria de antigripales y posteriormente se caracterizaron usando los siguientes criterios:

Tamaño: Compañías que superen el 20% del mercado en cada Segmento de productos respiratorios.

Crecimiento: Compañías cuya tasa anual de crecimiento compuesto (TACC) de los últimos 5 años sea superior al crecimiento promedio del segmento.

Finalmente se escogieron los siguientes cuatro competidores del grupo anterior, que se consideran relevantes para la industria porque compiten con posicionamiento en los segmentos de antigripales de Noraver y tienen las competencias de I&D, Marketing y distribución a Tiendas:

- Roemmers (Noxpirin)
- Pfizer (Dristan – Advil)
- Glaxo (Dólex)
- Novartis (Mebucaína)

En los capítulos siguientes se discutirán los factores externos e internos, las competencias, recursos y capacidades con las que cuentan los integrantes de la industria para tener negocios

sostenibles y efectivos. También se busca encontrar en qué posición se encuentra actualmente Noraver Gripe y de allí tener un punto de partida para generar un plan estratégico.

4. Análisis externo

Posterior a la definición del grupo estratégico y con el fin de entender la industria, se realizó un diagnóstico de los factores favorables y no favorables del entorno externo a la organización así como la efectividad de ésta para aprovechar o neutralizar dichos factores respectivamente.

Se usó la técnica PESTAL (Torralba, 2013) para identificar los factores favorables y no favorables del entorno Político, Económico, Social, Tecnológico, Ambiental y Legal. Así mismo, usando la metodología de las cinco fuerzas de Porter (Porter M. , 1997), se identificaron amenazas y oportunidades en los ámbitos de: Poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los compradores, amenaza de entrada de nuevos competidores, amenaza de entrada productos sustitutos y rivalidad de la industria.

4.1. Análisis PESTAL.

Para efectos de este análisis se usó información de los períodos entre el año 2015 y el 2017.

4.1.1. Entorno político

Encontramos que las prioridades del gobierno central frente a la pobreza son una oportunidad que, si bien es de poca relevancia, afecta la industria en el sentido que dichas prioridades pueden mejorar el poder adquisitivo de los consumidores. Adicionalmente, el conflicto armado y la delincuencia son una amenaza para la industria por las pérdidas que generan.

Lo anterior se ve directamente afectado por el comportamiento político del año 2017 en Colombia donde confluyen varios factores tales como el inicio de la carrera por la presidencia en el 2018, la implementación de los acuerdos de paz con las Farc y la llegada de Donald Trump a la presidencia de Estados Unidos quien no promete ser muy favorable con Colombia.

4.1.2. Entorno económico

Se identificaron como oportunidades la devaluación de la tasa de cambio, debido que esto implica un menor costo de insumos importados, y el incremento del salario mínimo pues genera aumento en el poder adquisitivo de los consumidores y por ende crecimiento en las ventas. Por contrario, la recesión económica y la reforma tributaria fueron consideradas como amenazas.

El efecto de la situación económica sobre los factores mencionados es poco favorable: Si bien el comportamiento en cuanto a tasas de interés e inflación fue favorable, el 2017 empezó estrenando normas tributarias además de incrementos en precios de la canasta familiar, bienes y servicios lo cual tiene como consecuencia una disminución en el poder adquisitivo.

4.1.3. Entorno social

Se identificó como una oportunidad el nivel de hacinamiento en el que viven los consumidores debido que esto aumenta la propagación de la gripa.

Por otro lado, en el mismo ámbito social se consideró como amenaza la educación en prácticas de higiene debido que a mayor conciencia de higiene (lavado de manos especialmente) y mejores condiciones de vida se espacian los sucesos de gripa y dolor de garganta.

4.1.4. Entorno tecnológico

Se encuentran oportunidades como el mercadeo en línea que, si bien actualmente, no es un factor que aprovecha Tecnoquímicas, es considerado un canal de ventas muy prometedor debido al incremento en el acceso a internet de la población. Según estudio estadístico realizado por la alianza para el internet asequible (A4AI) de los países en desarrollo; Colombia es líder en brindar acceso a internet debido que más del 40% de la población cuenta con acceso a éste servicio (Tecnósfera, 2017)

Otra oportunidad tecnológica es el desarrollo de nuevas formas farmacéuticas que permiten suplir diferentes necesidades de los consumidores. Entre las necesidades que pueden variar entre consumidores se encuentran: Alivio del dolor, alivio de la fiebre, malestar general, congestión y flujo nasal, estornudos, dolor de cabeza, lagrimeo y conciliación del sueño.

4.1.5. Entorno ambiental

Una oportunidad relevante es la propagación e incremento de las lluvias debido que esto ocasiona propagación de las gripas y dolor de garganta, y la compañía puede alcanzar a suplir

las cantidades necesarias de producto relativamente rápido para cubrir la necesidad. En Colombia durante el año alternan periodos de tres meses de lluvia y tres meses de sol.

4.1.6. Entorno legal

Se consideró la oportunidad del constante cambio de productos éticos a OTC: esto significa que con el paso del tiempo una gran cantidad de medicamentos respiratorios dejan de ser productos que solo pueden ser vendidos con prescripción médica (ÉTICOS) y pasan a ser productos de libre venta (OTC). En el caso de Noraver Gripa, no hay rapidez para aprovechar esta oportunidad ya que la compañía no es suficientemente creativa para superar las restricciones legales en cuanto al mercadeo de productos OTC y otras regulaciones.

4.1.7. Síntesis del análisis PESTAL

A modo de resumir la información descrita previamente, se elaboró la tabla no. 3 en la que se muestran las oportunidades y amenazas encontradas para cada entorno PESTAL. Cada una de las oportunidades/amenazas fue valorada con respecto a su importancia en una escala de 1 a 10 donde 10 es muy importante y 1 es muy poco importante. Adicionalmente se calificó la efectividad del negocio Noraver Gripa para aprovechar o neutralizar dichas oportunidades y amenazas respectivamente (también se usó escala 1 a 10 donde 10 es alta efectividad para aprovechar o neutralizar las oportunidades/amenazas).

Tabla 3 Análisis cuantitativo de oportunidades y amenazas en el entorno PESTAL

	OPORTUNIDAD			AMENAZA		
	Descripción	Valor	Efectividad	Descripción	Valor	Efectividad
POLÍTICO	Prioridades del gobierno central (pobreza)	2	5	Conflicto armado y delincuencia	3	7
ECONÓMICO	Devaluación de la tasa de cambio / menor costo insumos	4	8	Recesión económica	6	4
	Incremento del salario mínimo	3	6	Reforma tributaria hace que los precios aumenten	5	4
SOCIAL	Hacinamiento	5	10	Educación en prácticas de higiene	4	2
TECNOLÓGICO	Mercadeo en línea	6	1			
	Desarrollo de nuevas formas farmacéuticas	6	4			
AMBIENTAL	Incremento de lluvias y propagación	7	10			
LEGAL	Cambios de productos de éticos a OTC	9	3	Restricciones legales para mercadeo	7	3
		0	0	Cambios en las regulaciones	10	3

Fuente: Elaboración Propia

4.2. Análisis de las 5 fuerzas de Porter

En cuanto a las 5 fuerzas de Porter, se evidencian las siguientes oportunidades y amenazas

en cada entorno:

4.2.1. Poder de negociación con proveedores.

Debido que el negocio se encuentra en una industria donde los productos son altamente estandarizados cuyos insumos son de orden genérico, se encuentra que el mercado en su mayoría carece de proveedores dominantes. Los insumos o materias primas utilizadas son en general commodities donde la oferta es amplia y el precio es sensible al cambio.

En este caso se puede decir que en cuanto a poder de negociación de proveedores existe una gran ventaja para la industria.

La regla anterior no se cumple para el caso de la materia prima Ibuprofeno pues el proveedor de éste insumo es único y esto amenaza la industria por la gran dependencia que se tiene con él.

4.2.2. Poder de negociación con compradores

En este entorno solo se pueden apreciar varias amenazas. Entre ellas está que el negocio está inmerso en un mercado donde la oferta de medicamentos de tipo antigripal es muy amplia, lo que favorece el poder de negociación de los compradores; cuando hablamos de compradores nos referimos a los canales de ventas (droguerías, autoservicios y tiendas) y no al consumidor final.

Otra amenaza consiste en una estrategia muy común de los competidores que consiste en dar incentivos económicos a los dependientes de droguerías para que recomienden sus productos.

A lo anterior se suma el hecho que por tratarse de productos de consumo masivo, el costo de probar otra marca y cambiarse a ella es insignificante lo que vuelve el escenario mucho más adverso.

4.2.3. Amenaza de entrada de nuevos competidores

Si bien se mencionaba anteriormente el negocio está inmerso en un mercado de muchos actores, una oportunidad es el hecho que es difícil la entrada a nuevos competidores debido que una nueva empresa requiere contar con un fuerte posicionamiento de marca y contar con una amplia cobertura en distribución para poder ingresar al escenario competitivo.

Además, el acceso a los canales de venta tradicionales es muy difícil debido que estos solo pueden vender una variedad muy limitada de productos y generalmente escogen aquellos de mayor rentabilidad.

4.2.4. Amenaza de introducción de productos sustitutos

Se identificaron como amenazas los productos caseros contra la gripa y la medicina homeopática, sin embargo la relevancia de estos productos es muy baja ya que en su mayoría los consumidores no hacen uso de este tipo de medicamentos.

De otra parte se identifica como una oportunidad el hecho que no hay posibilidad de inventar nuevos ingredientes activos contra la gripa lo que, sumado a lo anterior, vuelve casi nula la amenaza de introducción de sustitutos.

4.2.5. Rivalidad de la industria

Dado que este tipo de productos son percibidos como productos básicos, la elección es a menudo determinada por el precio, lo cual conduce a una mayor competencia en precio y servicio.

Además, las empresas competidoras son relativamente equilibradas en fuerza, lo que los hace más intensa la amenaza de batallas competitivas y ataque para robar participación de mercado.

4.2.6. Síntesis del análisis de las 5 fuerzas de PORTER

Para finalizar, tal como se hizo en el caso del análisis PESTAL la tabla No. 4 muestra las oportunidades y amenazas de acuerdo a las 5 fuerzas de Porter con sus respectivas calificaciones de importancia y efectividad.

Tabla 4 Análisis de oportunidades y amenazas según las 5 fuerzas de Porter.

	OPORTUNIDAD			AMENAZA		
	Descripción	Valor	Efectividad	Descripción	Valor	Efectividad
Negociación de los proveedores	Portafolio amplio de proveedores de insumos/commodities	8	6	Proveedor único de IBUPROFENO	8	2
Poder de negociación de los compradores				Incentivos a dependientes de droguería	9	4
				Amplia variedad de productos y marcas	8	4
				No cuesta cambiar de marca	7	4
Amenaza de entrada de nuevos competidores	Cobertura distribución dentro del territorio nacional	5	8	Mercado atractivo para competidores internacionales	8	7
	Posicionamiento de la marca	9	10			
	Acceso a canales de venta tradicionales	8	8			
Amenaza de introducción de productos sustitutos	No hay posibilidad de inventar nuevos ingredientes activos	5	6	Remedios caseros	2	2
				Los consumidores realicen sus propias mezclas de ingredientes	2	2
				Medicina Homeopática	2	2
Rivalidad de la industria		0	0	Alta-Permanente intención de robar share market	8	8

Fuente: Elaboración Propia

4.3. Síntesis del análisis externo:

Una vez calificadas las oportunidades y amenazas dentro de los entornos PESTAL y de las 5 fuerzas de Porter según la importancia de estas y la efectividad de la compañía para aprovecharlas o neutralizarlas, se prosiguió a calificar la favorabilidad de cada uno de los

entornos. En este caso la escala utilizada fue de -10 a 10 donde -10 representa el entorno menos favorable y 10 representa el más favorable. Adicionalmente, utilizando la misma escala se ponderó la efectividad del negocio para desenvolverse en cada entorno.

Como se puede observar en el gráfico No. 1, en el caso del análisis PESTAL el ambiente que se percibe en la industria promete favorabilidad hacia los entornos tecnológico (Favorabilidad 10) y ambiental (Favorabilidad 7). Sin embargo, la efectividad del negocio es muy baja para el entorno tecnológico (Efectividad -5), esto debido en gran medida a los bajos, incluso nulos, esfuerzos del negocio por incursionar en el mercadeo en línea y en el desarrollo de nuevas formas farmacéuticas. En cambio, el entorno ambiental presenta alta efectividad (Efectividad 10) debido a la capacidad del negocio de satisfacer la demanda en las épocas de lluvias que tienen como consecuencia la propagación de la gripa y dolor de garganta

En el caso contrario, se encuentra que el ambiente legal no es favorable para la industria (Favorabilidad -8), sumado que la organización no está capacitada para desenvolverse en éste ámbito (Efectividad -4). Esta baja favorabilidad se da en la forma de restricciones legales para el mercadeo de los productos y por los cambios en las regulaciones. A modo de ejemplo de lo anterior se puede mencionar que las restricciones legales no permiten que la organización ejerza la táctica más común del mercadeo: el muestreo. Sin el muestreo, el consumidor tiene que hacer una inversión económica y en tiempo para poder probar los productos. Esto es realmente una barrera para la prueba.

El entorno político y económico es también desfavorable (favorabilidad de -1 y -4 respectivamente) sin embargo la efectividad de la organización tiene valores positivos (efectividad de 2,4 y 0,44 respectivamente) que, si bien están más cerca del neutro (0)

significan que el negocio está en capacidad de responder a las oportunidades y amenazas de estos entornos.

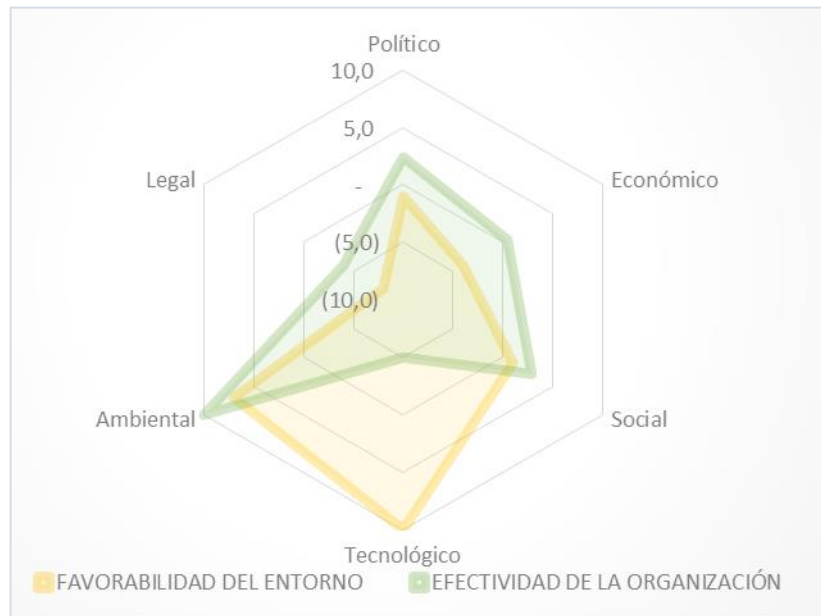


Gráfico 1. Favorabilidad del entorno PESTAL vs. Efectividad de la organización.
Fuente: Elaboración Propia

Para el análisis de las 5 fuerzas de Porter (ver gráfico no. 2), se aprecia una alta favorabilidad con respecto a la posibilidad de ingreso de nuevos competidores (favorabilidad 10). Lo anterior se debe a que es difícil para un nuevo negocio entrar a competir en gran parte por la alta inversión necesaria para lograr la distribución masiva a nivel nacional, el posicionamiento de marca (a través de comunicación en TV) y el acceso a canales de venta tradicional (tiendas).

Si bien, con respecto al poder de negociación de los compradores y la rivalidad de la industria las puntuaciones de favorabilidad son de -10 y -8 respectivamente, Noraver Gripa exhibe una

fuerte efectividad para contrarrestar la alta rivalidad que se presenta en la industria debido a sus fortalezas en mercadeo, distribución y ventas.

Por último, Aunque en la industria hay muchos proveedores de los insumos necesarios para la producción de la línea, el Ibuprofeno tiene un solo proveedor y por lo tanto es susceptible de causar discontinuidad en las operaciones en caso de que falte. Es ésta la razón por la que el poder de negociación de proveedores quedó con una calificación de favorabilidad y efectividad de 0 y -2 respectivamente pues el negocio no cuenta con un proveedor alterno.

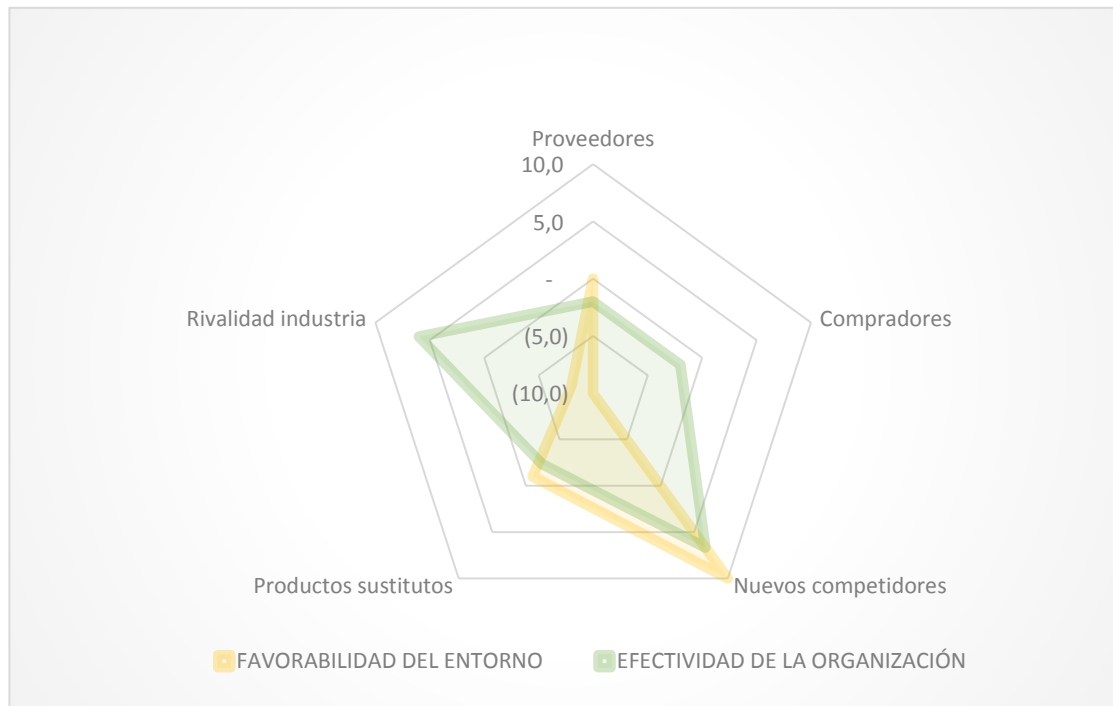


Gráfico 2 Favorabilidad del entorno de las 5 fuerzas de Porter vs. Efectividad de la organización.

Fuente: Elaboración Propia

4.4. Análisis externo con la matriz EFE

Con el objetivo de encontrar aquellas oportunidades y amenazas en las que se debe trabajar, se utilizó la metodología del análisis de evaluación de factores externos (EFE). Esta metodología tiene en cuenta el valor ponderado de la importancia de cada una de las oportunidades/amenazas identificadas y las compara con el nivel de efectividad que tiene la organización para aprovecharlas o neutralizarlas. La tabla No. 5 muestra el resultado del análisis EFE

Tabla 5. Resultado del análisis externo con matriz EFE.

Factores del entorno que representan OPORTUNIDADES	Importancia	Ponderación Importancia	Mi efectividad	Mi efectividad Ponderada
Cambios de productos de éticos a OTC	9	0,05	3	0,16
Posicionamiento de la marca	9	0,05	10	0,54
Portafolio amplio de proveedores de insumos/commodities	8	0,05	6	0,29
Acceso a canales de venta tradicionales	8	0,05	8	0,39
Incremento de lluvias y propagación	7	0,04	10	0,42
Mercadeo en línea	6	0,04	1	0,04
Desarrollo de nuevas formas farmacéuticas	6	0,04	4	0,14
Hacinamiento	5	0,03	10	0,30
Cobertura distribución dentro del territorio nacional	5	0,03	8	0,24
No hay posibilidad de inventar nuevos ingredientes activos	5	0,03	6	0,18
Devaluación de la tasa de cambio / menor costo insumos	4	0,02	8	0,19
Incremento del salario mínimo	3	0,02	6	0,11
Prioridades del gobierno central (pobreza)	2	0,01	5	0,06
Factores del entorno que representan AMENAZAS	Importancia	Ponderación Importancia	Mi efectividad	Mi efectividad Ponderada
Cambios en las regulaciones	10	0,06	3	0,18
Incentivos a dependientes de droguería	9	0,05	4	0,22
Proveedor único de IBUPROFENO	8	0,05	2	0,10
Amplia variedad de productos y marcas	8	0,05	4	0,19
Mercado atractivo para competidores internacionales	8	0,05	7	0,34
Alta-Permanente intención de robar share market	8	0,05	8	0,39
Restricciones legales para mercadeo	7	0,04	3	0,13
No cuesta cambiar de marca	7	0,04	4	0,17
Recesión económica	6	0,04	4	0,14
Reforma tributaria hace que los precios aumenten	5	0,03	4	0,12
Educación en prácticas de higiene	4	0,02	2	0,05
Conflicto armado y delincuencia	3	0,02	7	0,13
Remedios caseros	2	0,01	2	0,02
Los consumidores realicen sus propias mezclas de ingredientes	2	0,01	2	0,02
Medicina Homeopática	2	0,01	2	0,02
TOTAL	166	1,00	143	5,28

Fuente: Elaboración Propia

En general se puede observar que el puntaje global de la compañía en términos de efectividad es de 5,28 lo cual sugiere que la compañía está en un nivel neutro en cuanto al aprovechamiento de las oportunidades y la reacción para contrarrestar las amenazas.

Si bien la compañía se encuentra dentro de un rango óptimo (por encima de 5 puntos) es necesario revisar aquellas oportunidades/amenazas en las que la compañía puede mejorar su efectividad.

Para este análisis y el plan subsecuente, se decidió agrupar las oportunidades y amenazas en tres categorías: “para implementar”, “para desarrollar” y “para vigilar”. Esto, debido a la relación de la importancia del factor con la preparación de la compañía para aprovecharlo y/o neutralizarlo.

La idea de ésta metodología es determinar en qué factores la compañía debe seguir concentrando sus esfuerzos (“para implementar”), cuales debe empezar a desarrollar (“para desarrollar”) y cuales debe simplemente vigilar (“para vigilar”) con el fin de reconocer rápidamente el momento en que puedan llegar a volverse importantes para el negocio.

A continuación se muestran los factores agrupados en las tres categorías mencionadas:

1. Para Implementar:

A continuación, se muestran identificados aquellos factores externos en los que la compañía actualmente responde de forma satisfactoria.

- a.** Oportunidades de alta importancia y para las cuales la compañía está lista para aprovechar:
 - Posicionamiento de la marca
 - Portafolio amplio de proveedores de insumos/commodities

- Acceso a canales de venta tradicionales
- Incremento de lluvias y propagación
- b.** Amenazas de alta importancia y para las cuales la compañía está lista para neutralizar:
 - Mercado atractivo para competidores internacionales
 - Alta-Permanente intención de robar market share

En los anteriores factores la compañía debe seguir implementando actividades para conservar su efectividad

2. Para Desarrollar

Los siguientes son los factores externos que, si bien son importantes para la industria, la compañía aún no es efectiva en su aprovechamiento/neutralización:

- c.** Oportunidades de alta importancia y para las cuales la compañía NO está lista para aprovechar
 - Cambios de productos de éticos a OTC
 - Mercadeo en línea
 - Desarrollo de nuevas formas farmacéuticas
- d.** Amenazas de alta importancia y para las cuales la compañía NO esta lista para neutralizar.
 - Cambios en las regulaciones
 - Incentivos a dependientes de droguería
 - Proveedor único de IBUPROFENO
 - Amplia variedad de productos y marcas

- Restricciones legales para mercadeo
- No cuesta cambiar de marca
- Recesión económica
- Reforma tributaria hace que los precios aumenten

Es importante que la compañía empiece a desarrollar estrategias efectivas para mejorar su efectividad con respecto a los factores mencionados en este grupo. Ya que estas oportunidades/amenazas son clave para mejorar el puntaje de efectividad ponderada de la compañía.

3. Para vigilar:

Finalmente se pueden ver a continuación aquellos factores que no son importantes para la industria independiente de si la compañía es efectiva o no en el aprovechamiento/neutralización de estos.

- e. Oportunidades de baja importancia y para las cuales la compañía está lista para aprovechar
 - Cobertura distribución dentro del territorio nacional
 - No hay posibilidad de inventar nuevos ingredientes activos
 - Devaluación de la tasa de cambio / menor costo insumos
 - Incremento del salario mínimo
 - Prioridades del gobierno central (pobreza)
- f. Amenazas de baja importancia y para las cuales la compañía está lista para neutralizar
 - Conflicto armado y delincuencia

g. Amenazas de baja importancia y para las cuales la compañía NO esta lista para aprovechar

- Educación en prácticas de higiene
- Remedios caseros
- Los consumidores realicen sus propias mezclas de ingredientes
- Medicina Homeopática

En este caso no es necesario realizar esfuerzos para aprovechar/neutralizar estos factores. Sin embargo, es necesario mantener un seguimiento (vigilancia) a éstos con el fin de rápidamente centrar la atención en ellos cuando se conviertan en un factor de alta importancia.

5. Análisis interno y de competitividad

En el capítulo previo se hizo el análisis de la industria de los medicamentos respiratorios en el cual se encontraron aquellas oportunidades y amenazas para las cuales la empresa tiene una mayor facilidad de aprovechamiento o respuesta. Este capítulo estará dedicado al análisis interno y de competitividad de Noraver Grippa. El objetivo es identificar las competencias claves y las limitaciones del negocio para tener un buen desempeño en el mercado.

A continuación, realizará un análisis interno de recursos, capacidades y competencias clave del negocio y se comparará con sus principales competidores.

Finalizando el capítulo se mostrarán las fortalezas y debilidades del negocio en función de los factores claves que se requieren en la industria para alcanzar el éxito.

5.1. Análisis interno de recursos, capacidades y competencias

Como primer paso para el análisis de competitividad se hizo un inventario de los recursos, capacidades y competencias que requiere el negocio para ser sobresaliente en el mercado. La tabla No. 6 muestra 17 factores clave encontrados como resultado de éste análisis. Dichos factores fueron clasificados en cinco categorías: comunicación, propuesta de valor, canales de distribución, manufactura, ventas y legal.

Tabla 6. Análisis interno de recursos, capacidades y competencias

CATEGORÍA	FACTORES INTERNOS CLAVES Recursos, capacidades o competencias claves para el modelo de negocio
1 Comunicación	Comerciales a consumidores potenciales y reales Comunicación a médicos
2 Propuesta de Valor	Formula competitivas y Perfil Organoléptico Precio Renovación e innovación Empaques Actividades en punto de venta
3 Canales de Distribución	Distribución a autoservicios Distribución a droguerías Distribución a tiendas Actividades para canal
4 Manufactura	Calidad de productos terminados Costos de producción
5 Ventas	Calidad de los vendedores Sistema de información Recomendación de dependientes
6 Legal	Relación INVIMA y Consorcio de publicidad

Fuente: Elaboración Propia

Posteriormente, se comparó el nivel de desarrollo de los factores clave de Noraver Gripa con el nivel de desarrollo de los competidores seleccionados como grupo estratégico:

- Dristan-Advil de Pfizer
- Dolex de GSK
- Noxpirin de Roemmers
- Mebucaína de Novartis

Para realizar la comparación, se calificaron los factores claves según importancia en una escala de 1 a 10 donde 10 significa que el factor es muy importante y 1 significa que no es

importante. Adicionalmente se hizo una segunda calificación en la cual se puntuaba el nivel de desarrollo de cada factor para cada uno de los negocios (también se usó la escala de 1 a 10 donde 10 significa que el negocio presenta un alto grado de desarrollo del factor y 1 significa que no lo ha desarrollado). El resultado se muestra en la tabla No. 7.

Tabla 7 Calificación de relevancia y nivel de desarrollo de los factores internos clave.

CATEGORÍA	FACTORES INTERNOS CLAVES Recursos, capacidades o competencias claves para el modelo de negocio	Relevancia del factor (0-10)	FORTALEZA O GRADO DE DESARROLLO DEL FACTOR CLAVE					Fortaleza Relativa
			NORA	Pfizer / Dristan Advil	Glaxo/ Dolex	Roemmers / Noxpirin	Novartis / Mebucaina	
1 Comunicación	Comerciales a consumidores potenciales y reales	10	9	7	7	3	3	1,29
	Comunicación a médicos	4	9	6	7	5	6	1,29
2 Propuesta de Valor	Formula competitivas y Perfil Organoléptico	10	10	6	5	5	3	1,67
	Precio	9	5	4	10	9	7	0,50
	Renovación e innovación	9	4	6	2	6	2	0,67
	Empaques	4	7	6	6	6	6	1,17
	Actividades en punto de venta	4	3	5	5	2	2	0,60
3 Canales de Distribución	Distribucion a autoservicios	4	10	10	10	10	10	1,00
	Distribución a droguerías	10	8	6	10	7	7	0,80
	Distribución a tiendas	6	10	8	10	10	4	1,00
	Actividades para canal	4	8	10	10	8	4	0,80
4 Manufactura	Calidad de productos terminados	5	10	8	10	7	7	1,00
	Costos de producción	6	10	9	10	9	8	1,00
5 Ventas	Calidad de los vendedores	6	6	8	8	6	7	0,75
	Sistema de información	6	6	8	8	6	7	0,75
	Recomendación de dependientes	10	5	8	9	7	3	0,56
6 Legal	Relación INVIMA y Consorcio de publicidad	10	4	6	7	7	6	0,57
	TOTAL	117	7,10	6,89	7,74	6,58	5,16	0,89

Fuente: Elaboración Propia

Los factores internos más relevantes para la compañía son:

5.1.1. Comerciales a consumidores potenciales

Se observa que éste factor, además de estar calificado con alta importancia para el negocio (puntuación 10), es también una fortaleza de Noraver (Desarrollo nivel 9) ya que el negocio es líder en cuanto a inversión en medios de comunicación con respecto a los demás negocios. El gráfico no. 3 muestra el nivel de participación en medios (%SOV) de Noraver Grippa junto con el de sus competidores.

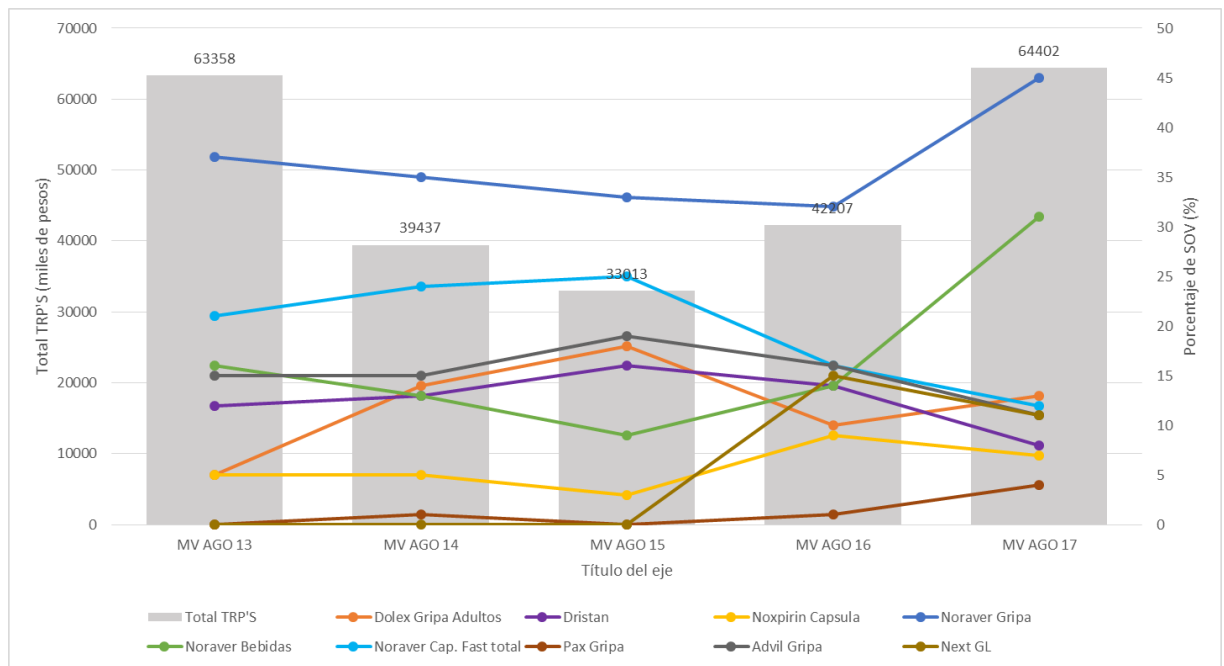


Gráfico 3. Participación en medios (%SOV) de productos antigripales. (Fuente: Tecnoquímicas (2017))

Como se puede observar. El negocio de Noraver Gripa es líder en participación con un promedio de participación del 37 % en todos los años desde el 2013.

5.1.2. Formulas competitivas y perfil organoléptico

Los componentes, la formula y el perfil organoléptico fueron calificados con alto nivel de importancia (puntuación 10). El nivel de desarrollo de este factor es también una fortaleza del negocio ya que los productos de Noraver cuentan con la mejor fórmula del mercado.

Las fórmulas de Noraver Noche y Noraver Día tienen 3 componentes: un analgésico, un descongestionante y un antihistamínico. En el caso de la fórmula de Noraver Día, el contenido de fenilefrina (20mg) duplica en cantidad al de los competidores lo que hace que hace que la fórmula tenga la mayor potencia descongestionante del mercado. Noraver Noche por su parte tiene el antihistamínico más efectivo (difenhidramina 25mg) para ayudar a conciliar el sueño.

En el segmento cápsulas, la fórmula de Noraver Gripa Fast total es la más completa y potente del mercado ya que cuenta con cuatro moléculas: un analgésico, un antialérgico, un descongestionante y un antitusivo.

5.1.3. Distribución a droguerías

La evacuación de medicamentos del mercado en general se da casi en un 60% por el canal Droguerías. Es esta la razón por la cual se califica como un factor de alta importancia (calificación 10).

El gráfico no. 4 muestra el porcentaje de ventas (%SOM) de los productos antigripales dentro de los canales droguerías, autoservicios y tiendas (canal tradicional).

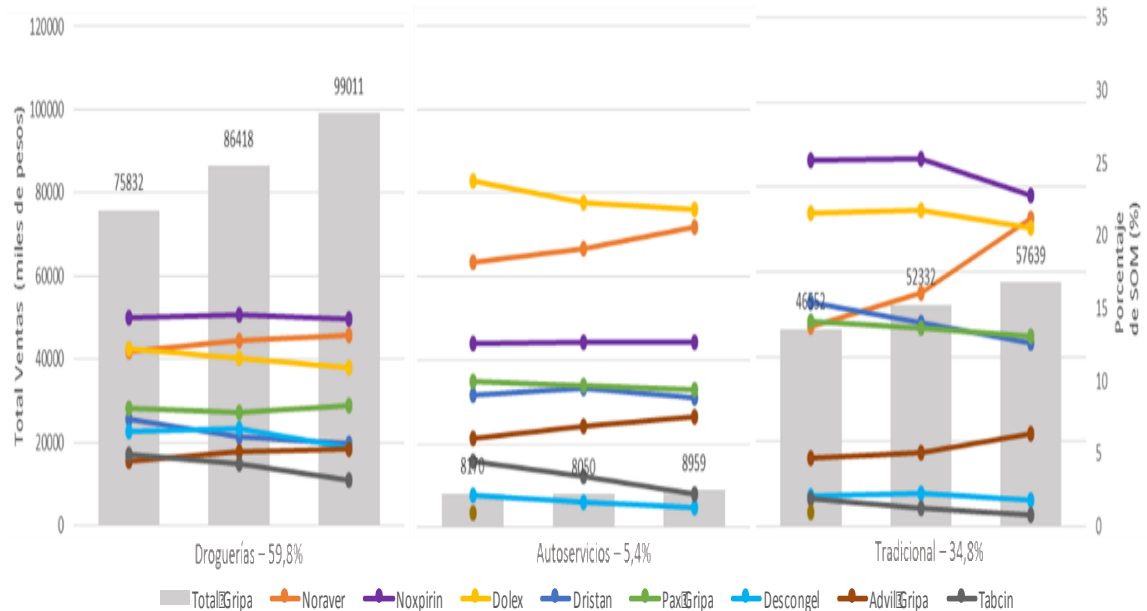


Gráfico 4. Participación en canales de productos antigripales.

Fuente: Tecnoquímicas (2017)

Como se observa en la gráfica la presencia de Noraver Gripa no es la principal en ninguno de los tres canales, sin embargo, ha estado en las 3 primeras posiciones durante los años 2015 a 2017.

El MIX de ventas representa el porcentaje de las ventas del negocio que van a cada canal; se observa que Noraver vende casi el 60% de sus productos en el canal droguerías (comportamiento similar al del mercado en general) y además su participación en este canal con respecto a los competidores es del 13,4% para el año 2017, cifra que, si bien no es la más alta, se acerca mucho al máximo (14,5% de participación de Dólex). En consecuencia, se

puede decir que la distribución en este canal es una gran fortaleza del negocio. Sin embargo no obtiene la máxima calificación debido que Dolex tiene una capacidad un poco más alta.

5.1.4. Precio

Si bien el precio tiene una alta relevancia (Puntuación 9), Noraver Gripa parece estar desenmarcándose del precio ideal porque éste está por encima de los 2000 pesos con respecto a los competidores en muchos de los puntos de venta.

Se consideró el factor como una gran debilidad (nivel 5); Sin embargo, el consumidor busca productos que cumplan con el beneficio de aliviar todos los síntomas de la gripa de manera rápida y está dispuesto a pagar un mayor precio por el mejor producto. Esto se nota a través del crecimiento del mercado, que se ha dado en las marcas de mayor precio, incluida Noraver. La tabla No. 8 muestra la comparación del crecimiento del mercado para medicamentos de precio alto y de precio bajo.

Tabla 8. *Crecimiento del mercado vs. nivel de precio de antigripales*

	CRECIMIENTOS				TACC 17-13	PEND CP.
	MV 14	MV 15	MV 16	MV 17		
T. Gripa curativa	5,8%	-0,5%	12,7%	7,7%	7,7%	11,2%
Precio Alto	20,9%	2,2%	19,6%	14,2%	14,2%	20,3%
Precio Bajo	-1,3%	-2,1%	9,3%	4,1%	4,,1%	5,5%

Fuente: Tecnoquímicas (2017)

Como se puede observar se cumple la regla de mayor crecimiento para medicamentos de precio alto, por ejemplo en el 2017 los productos de precio alto muestran un crecimiento del 19,6% mientras que los de precio bajo únicamente de 9,3%.

5.1.5. Renovación e innovación

La tasa de creación de nuevos productos y formas farmacéuticas es un factor que también se considera de alta relevancia (Puntuación 9). Sin embargo el negocio presenta debilidad en cuanto a su desarrollo (Nivel 4) debido que la generación de nuevas formas farmacéuticas (los mismos ingredientes activos con diferentes combinaciones) está muy limitada por el tiempo que toma diseñar el producto y por la poca confidencialidad que hay en el INVIMA, la entidad que aprueba las nuevas fórmulas. Adicionalmente, se presenta repetidamente la situación que cuando el negocio saca un nuevo producto y lo envía a aprobación por INVIMA todos los competidores se enteran del nuevo producto, lo cual deja abierto el camino para copiarlo.

5.1.6. Recomendación de Dependientes

En la categoría de ventas se ha identificado al dependiente de droguerías como un asesor confiable para los consumidores. Lo cual hace que este factor sea de alta importancia (puntuación 10).

El gráfico no. 5 muestra el porcentaje de veces en el que el dependiente de droguería recomienda las marcas de antigripales.

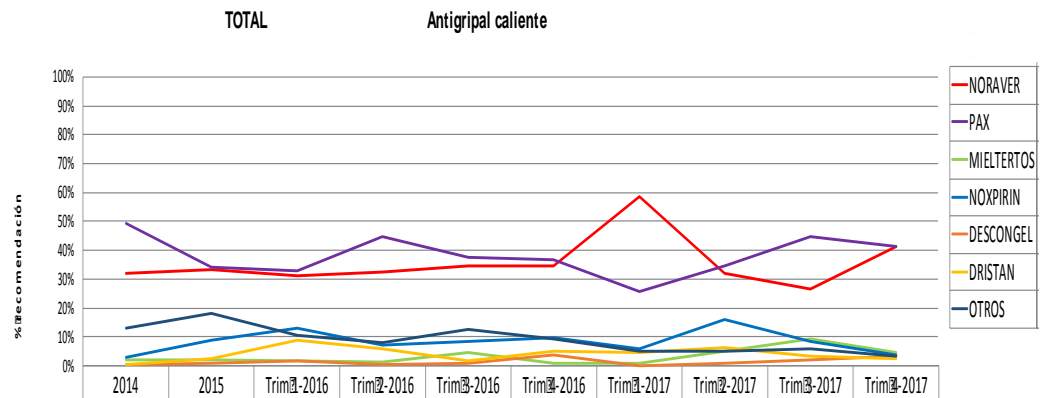


Gráfico 5. Porcentaje de recomendación de dependiente de droguería de antigripales
Fuente: Tecnoquímicas (2017)

En el caso de Noraver, dicha recomendación es una debilidad (Puntuación 5) ya que, aunque en pruebas con comprador misterioso (un actor designado por Noraver se hace pasar por un comprador y se analiza el comportamiento del dependiente de droguería) el dependiente de droguería recomienda la marca Noraver en un porcentaje de veces superior al 30%, el comportamiento en la participación de ventas (%SOM) en el canal droguerías está del orden del 13% .

Las hipótesis para explicar el comportamiento anterior son:

- 1) Hay una cantidad considerable de personas que no pide recomendación al dependiente.
- 2) Es posible que el dependiente haga la recomendación pero puede que el cliente finalmente escoja el producto de menor valor.

5.1.7. Relación con INVIMA y Consorcio de publicidad

En la categoría legal se identificó éste único factor como de alta importancia (puntuación 10) y en el cual el negocio presenta debilidades en cuanto su desarrollo (nivel 4). El motivo consiste en que Noraver no cuenta con la experticia legal para agilizar los procesos de incorporación de nuevas fórmulas así como los trámites de aprobación de cada comercial publicitario.

Otro aspecto es que, a diferencia de las multinacionales, las técnicas de marketing como el muestreo son rigurosamente penalizadas a Tecnoquímicas. Se cree que las multinacionales realizan este tipo de operaciones ilegales con el consentimiento de las entidades regulatorias empleando algún método de persuasión no ético.

Para resumir, se observa como resultado que el negocio Noraver Gripa tiene una puntuación general de 7.9 en el grado de desarrollo promedio de sus factores internos claves lo que ubica la marca en la primera posición con respecto a los demás negocios. El segundo lugar lo ocupa Dolex con 7.7, seguido por Dristan-Advil con 7.0 y de últimos Noxpirin y Mebucaína con 6.4 y 5.2 respectivamente.

5.2. Síntesis del análisis de competitividad

En esta sección se hace la comparación con los 4 competidores seleccionados en el ámbito de las categorías que agrupan los factores clave del negocio. En el gráfico no. 6 se puede observar el puntaje de nivel de dichas categorías.

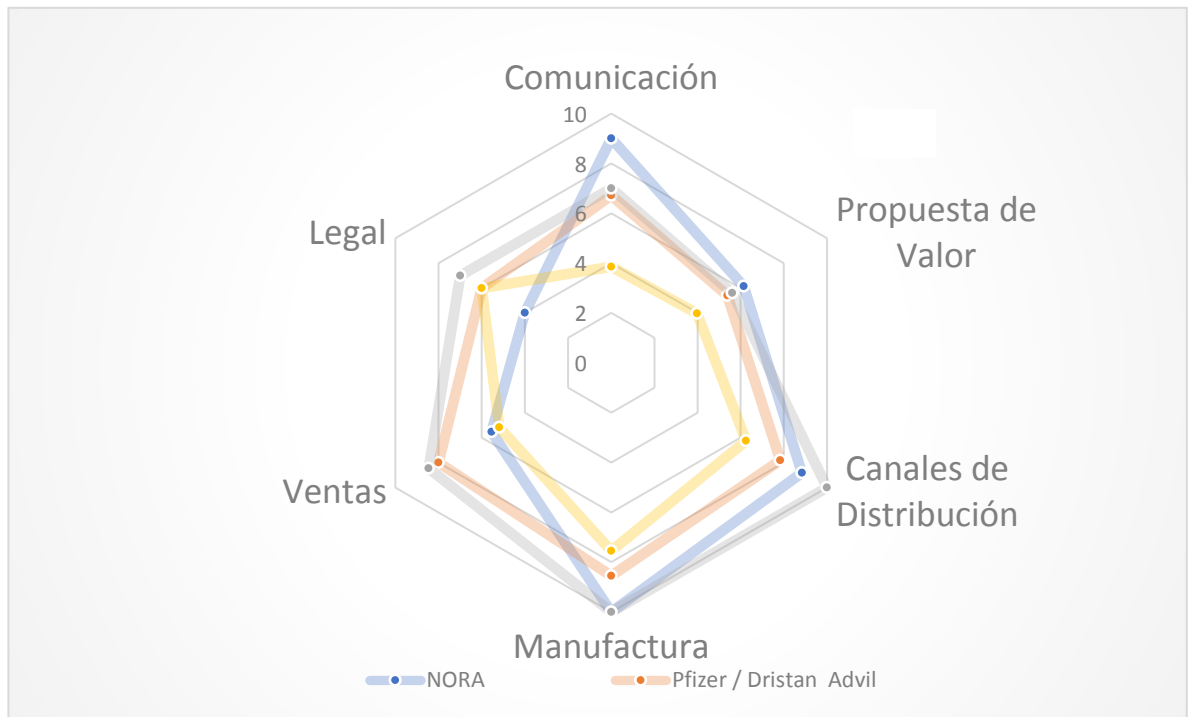


Gráfico 6. Nivel de desarrollo de las áreas de la cadena de valor de antigripales

Fuente: Elaboración Propia

La gráfica nos presenta un diagnóstico de la situación actual del negocio frente a las competencias necesarias para tener un buen desempeño en el mercado.

En este caso las categorías se clasificaron en tres grupos:

Categorías las que el negocio es altamente competitivo

Para este grupo se seleccionaron aquellas categorías cuya puntuación estuvo por encima de 8 puntos. En este caso Noraver es altamente competitivo en cuanto a Manufactura (puntaje 10), Comunicación (puntaje 9) y canales de distribución (puntaje 8,8).

Categorías en las que el negocio no es competitivo:

En este caso la única categoría seleccionada por tener un puntaje inferior a 5 puntos fue la Legal.

Categorías en las que el negocio es medianamente competitivo

Las categorías seleccionadas en este grupo fueron aquellas intermedias entre los dos grupos anteriores. Las seleccionadas fueron Propuesta de Valor y Ventas. En este caso se puede decir que este grupo de competencias son aquellas en las que el negocio actualmente dedica esfuerzos que no son los óptimos pero tiene potencial para mejorar.

5.3. Perfil de competitividad

Después de la realización de la síntesis de competitividad, se procedió a identificar la matriz DOFA que resulta de la interacción de la matriz de perfil de competitividad, en la que relaciona la importancia de los factores claves del modelo de negocio de y la fortaleza relativa de Noraver Gripa en cada factor.

El gráfico No. 7 muestra la relación entre la importancia de cada factor clave y el nivel de competitividad del negocio en dicho factor. Para efectos de clasificación se dividió el gráfico en cuatro zonas:

Fortalezas clave: factores con nivel de importancia superior a 6,5 y fortaleza relativa superior a 0,75.

Debilidades clave: factores con nivel de importancia superior a 6,5 y fortaleza relativa inferior a 0,75

Fortalezas triviales: factores con nivel de importancia inferior a 6,5 y fortaleza relativa superior a 0,75.

Zona de irrelevancia: factores con nivel de importancia inferior a 6,5 y fortaleza relativa inferior a 0,75.

En el gráfico se pueden identificar en color verde y naranja las zonas claves que serán objeto de análisis, donde la zona verde representa las fortalezas clave y la zona naranja muestra las debilidades clave. En este contexto, el negocio presenta 3 fortalezas claves: fórmulas competitivas y perfil organoléptico (3), comerciales a consumidores potenciales y reales (1) distribución a droguerías (9).

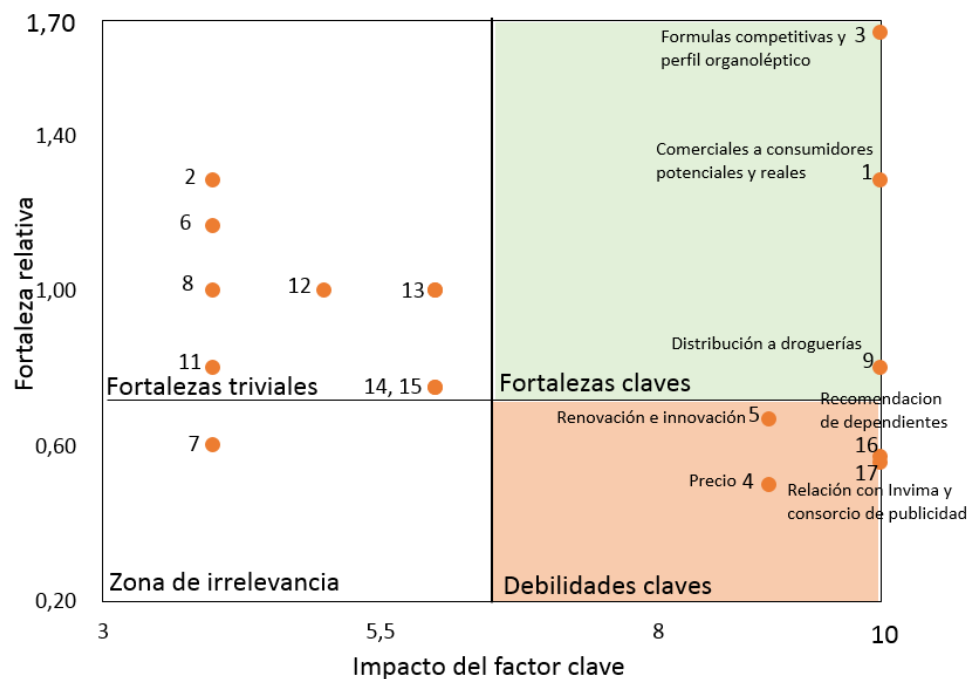


Gráfico 7. Matriz DOFA del perfil de competitividad

Fuente: Elaboración Propia

En el sentido contrario, se identificaron 4 debilidades claves: Renovación e innovación (5), precio (4), recomendación de dependientes (16) y relación con INVIMA y Consorcio de publicidad (17).

Este análisis nos muestra nuevamente los factores claves relevantes que aparecen en la síntesis de competitividad ya clasificados como fortalezas y debilidades.

6. Objetivo Estratégico

Según la matriz de Michael Porter de estrategias competitivas y teniendo en cuenta las oportunidades que se han priorizado en el entorno junto con los recursos, capacidades y competencias definidas previamente, se plantea para el negocio una estrategia que busca la ventaja competitiva de diferenciación en un mercado amplio (ver gráfico No. 8).



Gráfico 8. Matriz de estrategias competitivas de Michael Porter.

Fuente: Thompson y Gamble. (2001)

Partiendo de la estrategia de diferenciación planteada y sumando que el mercado de productos antigripales es un buen “donde estratégico” para crecimiento y rentabilidad, se llega a la conclusión que el objetivo estratégico de Noraver Grippa es consolidarse como la primera marca del mercado, llegando a un 30% de participación en cinco años.

En esta estrategia de diferenciación, Noraver buscara ser única en las dimensiones altamente valoradas por el consumidor mediante un posicionamiento único y relevante a un precio Premium.

7. Actividades Estratégicas

En este capítulo se elabora una matriz DOFA ampliada que permite identificar las iniciativas que puedan aprovechar las oportunidades y neutralizar las amenazas que afectan el negocio para lograr el objetivo estratégico (Thompson & Gamble, 2012, pág. 15)

El resultado, es un listado de acciones estratégicas clasificadas en cuatro grupos:

- Iniciativas FO: acciones en las que se aprovechan las oportunidades del entorno usando las fortalezas clave del negocio.
- Iniciativas DO: acciones que aprovechan las oportunidades del entorno mejorando una debilidad clave del negocio.
- Iniciativas FA: acciones que neutralizan las amenazas del entorno usando las fortalezas clave del negocio.
- Iniciativas DA: acciones que neutralizan las amenazas del entorno mejorando las debilidades clave del negocio.

La tabla No. 9 se muestra el resultado del análisis de matriz DOFA ampliada con el listado de iniciativas descritas previamente:

Tabla 9. Matriz DOFA ampliada para definición de actividades estratégicas.

INICIATIVAS FO	INICIATIVAS FA
<p>FO1: Fortalecer el posicionamiento de marca a través de la comunicación en los medios al alcance</p> <p>FO2: Fortalecer la participación en el canal tradicional al usar distribuidores de droguerías independientes especializados por ciudad.</p> <p>FO3: Aumentar la comunicación de presencia de Noraver gripa en el canal tradicional para asegurar que el consumidor lo tenga en sus TOM como canal.</p> <p>FO4: Desarrollar sistemas de información estadística que permita planear la respuesta del negocio de manera oportuna frente a los cambios de clima (comerciales, medios, inventario).</p> <p>FO5: Desarrollar el mercadeo en línea como un nuevo canal de distribución aprovechando posicionamiento mediante comerciales y aprovechando la amplia cobertura en distribución.</p>	<p>FA1: Fortalecer posicionamiento de marca mediante comunicación para hacer el mercado menos atractivo para competidores internacionales.</p> <p>FA2: Aprovechar las formulas desarrolladas localmente que son de mayor potencia contra las fórmulas de competidores internacionales.</p> <p>FA 3: Cerrarle la entrada a la competencia internacional manteniendo una fuerte distribución en droguerías independientes.</p>
INICIATIVAS DO	INICIATIVAS DA
<p>DO1: Ampliar el portafolio de productos ocasionado por el constante cambio de productos éticos a OTC ...</p> <p>DO2: Impulsar el área de investigación y desarrollo para la creación de nuevas formas farmacéuticas, fórmulas, empaques y nuevas alternativas preventivas contra la gripa.</p> <p>DO3: Reducir costos de producción al hacer una búsqueda efectiva de proveedores de menor costo para reducir el precio final manteniendo la posición Premium sin ceder margen.</p>	<p>DA 1: Potenciar el desarrollo de nuevas formas farmacéuticas para aprovechar los cambios en las regulaciones.</p> <p>DA2: Mejorar las prácticas de mercadeo apalancándose en la relación con INVIMA.</p> <p>DA3: Mejorar las prácticas de mercadeo apalancándose en la relación con Consorcio de publicidad</p> <p>DA4: reenfocar la inversión de mercadeo para motivar la recomendación de dependientes.</p> <p>DA5: Rediseñar formulas actuales incluyendo alternativas con acetaminofén para disminuir el riesgo que conlleva tener un solo proveedor de ibuprofeno</p> <p>DA6: Mejorar precios para evitar la pérdida de market share</p> <p>DA7: Mejorar el desempeño del área regulatoria para gestionar los procesos con INVIMA de una manera más rápida y efectiva</p>

Fuente: Elaboración Propia

Una vez encontradas las iniciativas estratégicas que relacionan las fortalezas o debilidades con las oportunidades o amenazas del entorno se clasifica cada una de ellas según el área de la compañía:

Legal y Regulatorio

DA2: Mejorar las prácticas de mercadeo apalancándose en la relación con INVIMA

DA3: Mejorar las prácticas de mercadeo apalancándose en la relación con Consorcio de publicidad

DA7: Mejorar el desempeño del área regulatoria para gestionar los procesos con INVIMA de una manera más rápida y efectiva

Ventas

DA4: Reenfocar la inversión de mercadeo para motivar la recomendación de dependientes

DA6: Mejorar precios para evitar la pérdida de participación en el mercado

Investigacion y desarrollo

DO1: Ampliar el portafolio de productos ocasionado por el constante cambio de productos éticos a OTC

DO2: Impulsar el área de investigación y desarrollo para la creación de nuevas formas farmacéuticas, fórmulas, empaques y nuevas alternativas preventivas contra la gripa.

DA5: Rediseñar formulas actuales incluyendo alternativas con acetaminofén para disminuir el riesgo que conlleva tener un solo proveedor.

Marketing:

FO1: Fortalecer el posicionamiento de marca a través de la comunicación y en los medios al alcance

FO3: Aumentar la comunicación de presencia de Noraver gripa en el canal tradicional para asegurar que el consumidor lo tenga en sus TOM como canal.

FO4: Desarrollar sistemas de información estadística que permita planear la respuesta del negocio de manera oportuna frente a los cambios de clima (comerciales, medios, inventario).

FA2: Aprovechar las fórmulas desarrolladas localmente que son de mayor potencia contra las fórmulas de competidores internacionales.

Distribucion:

FO2: Fortalecer la participación en el canal tradicional al usar distribuidores de droguerías independientes especializados por ciudad.

FO4: Desarrollar sistemas de información estadística que permita planear la respuesta del negocio de manera oportuna frente a los cambios de clima (comerciales, medios, inventario).

FO5: Desarrollar el mercadeo en línea como un nuevo canal de distribución aprovechando posicionamiento mediante comerciales y aprovechando la amplia cobertura en distribución

FA3: Cerrarle la entrada a la competencia internacional manteniendo una fuerte distribución en droguerías independientes

Operaciones

DO3: Reducir costos de producción al hacer una búsqueda efectiva de proveedores de menor costo y así poder alinear los precios a la categoría de antigripales, conservando la posición Premium sin ceder margen

DA 1: Potenciar el desarrollo de nuevas formas farmacéuticas para aprovechar los cambios en las regulaciones

8. Implementación de la estrategia

Una vez planteada la estrategia que adoptará Noraver para el cumplimiento de su objetivo estratégico en el periodo 2018-2022 se procederá a diseñar el plan táctico y operativo que contribuirá al logro de dicho objetivo.

En ese sentido, posterior a la clasificación de las actividades estratégicas se procede a establecer acciones concretas que permitan desarrollar dichas actividades y para cada una de las acciones se establece un indicador de medición.

La tabla No. 10 muestra el resultado del plan estratégico con sus indicadores de medición.

Tabla 10. Plan estratégico de Noraver Gripa para el periodo 2018 -2022

DIMENSIONES	ACTIVIDAD ESTRATÉGICA	ACCIONES	INDICADORES
Investigación y desarrollo	DO1: Ampliar el portafolio de productos ocasionado por el constante cambio de productos éticos a OTC .	Desarrollo de nuevos productos	Número de nuevos productos
	DO2: Impulsar el área de investigación y desarrollo para la creación de nuevas formas farmacéuticas, fórmulas, empaques y nuevas alternativas preventivas contra la gripa.	Búsqueda de fórmulas a nivel global que puedan ser traídas a l mercado colombiano	Número de nuevas formulas
	DA5: Rediseñar formulas actuales incluyendo alternativas con acetaminofén para disminuir el riesgo que conlleva tener un solo proveedor de ibuprofeno.	Diseñar productos a base de acetaminofén para reemplazar formulas con ibuprofeno	Número de nuevos productos a base de acetaminofén
Marketing	FO1: Fortalecer el posicionamiento de marca a través de la comunicación y en los medios al alcance	Hacer comerciales efectivos de televisión para cada producto	Neurofocus verde
		Invertir para conseguir el 30% de SOV	SOV (%)
	FO3: Aumentar la comunicación de presencia de Noraver gripa en el canal tradicional para asegurar que el consumidor lo enga en sus TOM como canal.	Hacer comercial que comunique la presencia en tiendas	Neurofocus verde
		Diseñar y distribuir material POP para las tienda	% de tiendas con material POP
	FO5: Desarrollar el mercadeo en línea como un nuevo canal de distribución aprovechando posicionamiento mediante comerciales y aprovechando la amplia cobertura en distribución	Diseñar comunicación para la temporada de lluvias	Neurofocus verde
	FA2: Aprovechar las formulas desarrolladas localmente que son de mayor potencia contra las fórmulas de competidores internacionales.	Crear comunicación resaltando la composición de los productos	neurofocus verde
Distribución	FO2: Fortalecer la participación en el canal tradicional al usar distribuidores de droguerías independientes especializados por ciudad.	Contratar distribuidores locales para las principales ciudades	Número de ciudades con distribuidor local

	FO4: Desarrollar sistemas de información estadística que permita planear la respuesta del negocio de manera oportuna frente a los cambios de clima (comerciales, medios, inventario).	Crear sistema de inventario de tipo pull en droguerías que respondan rápidamente a los picos de demanda	Porcentaje de droguerías con sistema reactivo de inventario
	FO5: Desarrollar el mercadeo en línea como un nuevo canal de distribución aprovechando posicionamiento mediante comerciales y aprovechando la amplia cobertura en distribución	Diseñar la estrategia para mercadeo en línea	Plan completo presentado a gerencia
	FA3: Cerrarle la entrada a la competencia internacional manteniendo una fuerte distribución en droguerías independientes	Mantener la droguería independiente como prioridad de distribución	% de distribución ponderada según nielsen
Operaciones	DO3: Reducir costos de producción al hacer una búsqueda efectiva de proveedores de menor costo y así poder reducir los precios al consumidor, conservando la posición Premium sin ceder margen	Iniciar un proyecto de reducción de costos	% de reducción de costos

Fuente: Elaboración Propia

9. Conclusiones y recomendaciones

Al hacer el análisis del negocio Noraver y su industria de forma objetiva y fuera del marco de la compañía Tecnoquímicas se encontraron varias oportunidades de crecimiento relevantes. Una de ellas consiste en cambiar la manera en que se vincula al dependiente de droguería con el consumidor final buscando que haga una recomendación o validación de la intención de marca del comprador.

Actualmente, Tecnoquímicas concentra sus esfuerzos mayoritariamente en brindar información al droguista de las características y beneficios de los productos, esperando afectar positivamente la recomendación. Esto se da porque la compañía no ve en el dependiente de droguería un potencial vendedor de sus marcas. Por el contrario, equipara al dependiente a un consumidor, buscando convencerlo de los beneficios de los productos. En este caso se plantea como una actividad estrategia reorientar parte de la inversión en mercadeo hacia incentivos económicos para dependientes de droguería.

Otra oportunidad tiene que ver con el rejuvenecimiento de la línea de productos. En este caso la actividad estratégica relevante consiste en impulsar el área de investigación y desarrollo en la creación de nuevas formas farmacéuticas, fórmulas, empaques y nuevas alternativas preventivas contra la gripa. En una marca que busca crecer no se puede esperar a que un competidor le tome delantera e introduzca las novedades al mercado.

Adicionalmente, para poder cumplir con lo anterior, se requiere que el grupo legal de la marca este fortalecido. El grupo legal tiene la tarea de agilizar los procesos de aprobación de fórmulas, productos y comunicación. En ese sentido, se plantea como actividad estratégica mejorar las prácticas de mercadeo a apalancándose en la relación con INVIMA y Consorcio

de publicidad. La parte legal también podría apalancarse los programas de gobierno que tocan temas interesantes para el desarrollo de la marca tales como campañas contra la gripa.

Finalmente, crear un sistema de planeación estadística que permita aprovechar la estacionalidad de los periodos de alta afluencia de gripa es una actividad estratégica que permite tener oportunamente una comunicación especializada de lluvias y un mejor abastecimiento de los canales. El área de mercadeo debe seguir apoyando las iniciativas de manera fluida a través de comunicación especializada.

Bibliografía

- Porter, M. (1997). How Competitive Forces Shape Strategy. *Harvard Business Review*, 1-10.
- Tecnoquímicas S.A. (2017). *Informes financieros 2017*. Cali: Área financiera y administrativa.
- Tecnoquímicas S.A. (2017). *Reporte anual 2017*. Cali: Comunicaciones Internas.
- Tecnósfera. (2017). *Colombia lidera índice mundial de acceso a internet*. Obtenido de El Tiempo: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-16837257>
- Thompson, P., & Gamble, S. (2001). *Administración Estratégica*. Ciudad de México: Mc Graw Hill.
- Thompson, P., & Gamble, S. (2012). *Administración Estratégica*. México: Mc Graw Hill.
- Torralba, P. P. (10 de Enero de 2013). *pascualparrada.com*. Obtenido de <http://www.pascualparada.com/analisis-pestel-una-herramienta-de-estudio-del-entorno/>