

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA**  
**FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL Y DE SISTEMAS**



**PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO PARA UN  
ESTABLECIMIENTO FARMACÉUTICO**

**INFORME DE SUFICIENCIA  
PARA OPTAR EL TITULO PROFESIONAL DE**

**INGENIERO INDUSTRIAL**

**MARIA ELENA HUAPAYA ELÍAS**

**LIMA – PERU  
2003**

## DEDICATORIA

A mi familia,  
Julio, Maria del Carmen y Mili,  
por su paciencia y colaboración  
en la realización del presente trabajo.

## INDICE

	PÁGINA
DESCRIPTORES TEMÁTICOS	
RESUMEN EJECUTIVO	
INTRODUCCIÓN .....	1
I. ANTECEDENTES .....	3
II. ANÁLISIS ESTRATÉGICO.....	5
2.1 ANÁLISIS DEL AMBIENTE INTERNO .....	5
2.1.1 FORTALEZAS Y DEBILIDADES.....	5
2.2 ANÁLISIS DEL AMBIENTE EXTERNO .....	6
2.2.1 AMBIENTE DIRECTO .....	6
2.2.1.1 ANÁLISIS DEL SECTOR DE ESTABLECIMIENTOS FARMACÉUTICOS.....	6
2.2.1.2 ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER .....	11
a. AMENAZA DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES .....	12
b. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES .....	13
c. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS	

PROVEEDORES .....	14
d. AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS .....	17
e. RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES	
ACTUALES .....	18
2.2.2 AMBIENTE INDIRECTO .....	19
2.2.2.1 ANÁLISIS PEST .....	19
a. INFLUENCIAS POLÍTICAS,	
GUBERNAMENTALES Y LEGALES .....	19
b. INFLUENCIAS ECONÓMICAS .....	20
c. INFLUENCIAS SOCIALES, CULTURALES Y	
DEMOGRÁFICAS .....	23
d. INFLUENCIAS TECNOLÓGICAS .....	24
2.2.2.2 OPORTUNIDADES Y AMENAZAS.....	24
2.3 ANÁLISIS FUNCIONAL .....	25
2.3.1 PRODUCTOS .....	25
2.3.2 CLIENTES .....	25
2.3.3 PROVEEDORES .....	26
2.3.4 RECURSOS HUMANOS .....	26
2.3.5 ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA .....	27
III. MARCO TEORICO .....	30
3.1 ASPECTOS METODOLÓGICOS DEL PLANEAMIENTO	
ESTRATÉGICO .....	30

3.1.1	METODOLOGÍA PARA ANALIZAR EL AMBIENTE	
	INDIRECTO .....	31
3.1.2	METODOLOGÍA PARA ANALIZAR EL AMBIENTE	
	DIRECTO .....	32
3.2	PROCESO DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO .....	33
IV.	PROCESO DE TOMA DE DECISIONES .....	36
4.1	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	36
4.2	ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN .....	36
4.2.1	VISIÓN .....	37
4.2.2	MISIÓN .....	37
4.2.3	OBJETIVOS .....	37
4.2.4	METAS .....	37
4.3	METODOLOGIA DE SOLUCIÓN .....	38
4.3.1	MATRIZ EFI .....	38
4.3.2	MATRIZ EFE .....	38
4.3.3	MATRIZ FODA .....	38
4.3.4	MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO .....	39
4.4	TOMA DE DECISIONES .....	40
4.5	ESTRATEGIAS ADOPTADAS .....	44
V.	EVALUACIÓN DE RESULTADOS .....	47
VI.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	49
6.1	CONCLUSIONES .....	49
6.2	RECOMENDACIONES .....	50



## DESCRIPTORES TEMÁTICOS

MEDICAMENTOS

FECHA DE VENCIMIENTO

ESCALA DE DESCUENTOS

PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

VISIÓN, MISIÓN, OBJETIVOS Y META DE LA ORGANIZACIÓN

ANÁLISIS ESTRATÉGICO MEDIANTE MATRICES

## RESUMEN EJECUTIVO

El objetivo del presente informe es diseñar el proceso de planeamiento estratégico de la botica "Caro & Huapaya", con el cual alcanzará permanencia y desarrollo, haciéndola más competitiva y rentable, para así asegurar el bienestar económico de sus miembros, superando las numerosas presiones e influencias identificadas en el análisis interno y externo. Por ello, se ha estructurado el estudio en seis capítulos.

En el capítulo I, Antecedentes, se describen los inicios de la empresa, sus estrategias iniciales y la influencia del entorno actual. En el capítulo II, se realiza el *análisis estratégico*, que consiste en el análisis del ambiente interno, para conocer sus fortalezas y debilidades; el análisis del ambiente externo, que abarca el *ambiente directo* (análisis del sector y análisis de las cinco fuerzas de Porter con las que se estudian los factores que influyen directamente en la capacidad de una organización para posicionarse más o menos eficazmente ante sus rivales) y el *ambiente indirecto*, el cual analiza las condiciones y factores externos que influyen de modo general en el clima donde se desenvuelven las organizaciones sin presentar una relación causa-efecto con el funcionamiento de la empresa. En el capítulo III, Marco Teórico, se describe la metodología para analizar el ambiente directo y el ambiente indirecto, la metodología para el proceso de planeamiento

estratégico, así como la utilización de las matrices de evaluación. El capítulo IV, Proceso de Toma de Decisiones, se inicia con el planteamiento del problema, seguido por el desarrollo del proceso de planeamiento estratégico para el cual se utilizaron matrices de evaluación y se generaron las estrategias alternativas entre las cuales se eligieron las estrategias adoptadas. En el capítulo V, Evaluación de Resultados, se evalúa la situación final del estudio con la situación inicial. Finalmente en el capítulo VI, Conclusiones y Recomendaciones, se presentan las conclusiones y recomendaciones más importantes del estudio, resaltando que el ambiente obliga a las empresas a cambiar la forma de comercializar, de aprovisionar y de dispensar los medicamentos por lo que se recomienda el modelo de empresa de grupos de compra para otros sectores económicos tan competitivos y cambiantes como el farmacéutico.

## INTRODUCCIÓN

En los últimos años, el sector de Establecimientos Farmacéuticos ha incrementado excesivamente su capacidad, especialmente por el aumento de Cadenas de Boticas, las cuales compiten ayudadas por economías de escala, lo que ha llevado al sector a una intensa guerra de precios, poco a poco las Cadenas de Boticas van expulsando a las boticas independientes.

El objetivo del presente informe es diseñar el proceso de planeamiento estratégico de la botica "Caro & Huapaya", con el cual alcanzará permanencia y desarrollo, haciéndola más competitiva y rentable, para así asegurar el bienestar económico de sus miembros, superando las numerosas presiones e influencias identificadas en el análisis interno y externo. Por ello, se ha estructurado el estudio en seis capítulos.

En el capítulo I, Antecedentes, se describen los inicios de la empresa, sus estrategias iniciales y la influencia del entorno actual.

En el capítulo II, se realiza el **análisis estratégico**, que consiste en el **análisis del ambiente interno**, para conocer que puede hacer a la empresa líder en el sector donde se desenvuelve o que la puede hacer fácil de aniquilar (fortalezas y debilidades); el **análisis del ambiente externo**, que abarca el *ambiente directo* (el análisis del sector y el análisis de las cinco fuerzas de Porter con el que se estudian los factores que influyen directamente en la capacidad de una organización para

posicionarse más o menos eficazmente ante sus rivales) y el *ambiente indirecto*, el cual analiza las condiciones y factores externos que influyen de modo general en el clima donde se desenvuelven las organizaciones sin presentar una relación causa-efecto con el funcionamiento de la empresa.

En el capítulo III, Marco Teórico, se describe la metodología para analizar el ambiente directo y el ambiente indirecto, la metodología para el proceso de planeamiento estratégico así como la utilización de las matrices de evaluación.

El capítulo IV, Proceso de Toma de Decisiones, se inicia con el planteamiento del problema, seguido por el proceso de planeamiento estratégico para el cual se utilizaron matrices de evaluación con las que se analizó el ambiente, las actividades, los resultados del análisis interno y externo, se generaron las estrategias alternativas entre las cuales se eligieron las estrategias adoptadas.

En el capítulo V, Evaluación de Resultados, se evalúa la situación final del estudio con la situación inicial.

Finalmente, en el capítulo VI, Conclusiones y Recomendaciones, se presentan las conclusiones y recomendaciones más importantes del estudio, resaltando que el ambiente obliga a las empresas a cambiar la forma de comercializar, de aprovisionar y de dispensar los medicamentos, por lo que se recomienda el modelo de empresa de grupos de compra para otros sectores económicos tan competitivos y cambiantes como el farmacéutico.

## CAPÍTULO I

### ANTECEDENTES

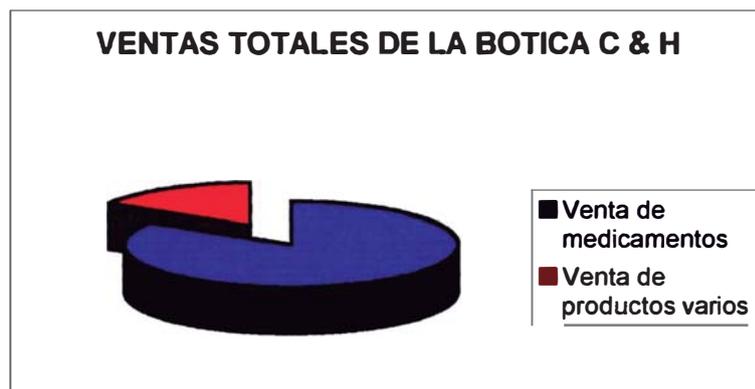
Botica CARO & HUAPAYA E.I.R.L. , es una empresa que inició sus actividades en Octubre de 1995, como una empresa de persona natural que luego pasó a ser Empresa de Responsabilidad Limitada, como estrategia para obtener fuentes de financiamiento en el futuro, está ubicada en la urbanización La Corporación en el distrito de El Agustino. Cuando inició sus actividades ya no existían los límites de distancia para la ubicación entre boticas y farmacias, hasta principios de los años 90, la ley exigía una distancia mínima de 300 m., pero una serie de normas alteraron el ambiente y así el sector creció considerablemente, sin embargo a pesar del ambiente competitivo y gracias a la experiencia en el sector, se había logrado un buen desempeño y una buena reputación ante clientes y proveedores.

Desde sus inicios, la empresa se orientó a mantener precios bajos y un servicio al cliente de calidad, reforzado por una política de reposición de inventarios rápida.

Estas estrategias no se han podido mantener en el tiempo, debido principalmente a: las nuevas condiciones de venta de los proveedores, los cuales utilizan escalas de descuentos que favorecen a las cadenas de boticas y a los grupos de compra, a los cambios en las políticas de canjes (cambio de medicamentos vencidos), la

competencia y algunas políticas de gobierno han hecho menos competitiva y menos rentable a la empresa, ésta situación ha empeorado debido a la aparición de una cadena de boticas en el entorno directo, por lo que el posicionamiento de la empresa y la sostenibilidad de la misma están siendo amenazadas.

Históricamente las ventas de medicamentos han representado aproximadamente el 84 % de las ventas de la empresa, por lo que el estudio se centrará en los medicamentos.



ELABORACIÓN PROPIA

## CAPÍTULO II

### ANÁLISIS ESTRATÉGICO

#### 2.1 ANÁLISIS DEL AMBIENTE INTERNO

##### 2.1.1 Fortalezas y debilidades

###### Fortalezas

- Personal calificado y de experiencia
- Buena reputación ante clientes y proveedores
- Buena ubicación
- Calidad en el servicio
- Know-How

###### Debilidades

- Recursos financieros limitados
- Infraestructura clásica
- Como botica independiente, no se accede a los descuentos de cadena o de grupo de compra.
- Vulnerabilidad ante cambio de políticas de canjes de las distribuidoras.

- Utilización de software obsoleto

## **2.2 ANÁLISIS DEL AMBIENTE EXTERNO**

### **2.2.1 Ambiente Directo**

#### **2.2.1.1 Análisis del Sector de Establecimientos Farmacéuticos**

El Sector de Establecimientos Farmacéuticos (Farmacias y Boticas se encuentra normado, controlado y evaluado por la Dirección General de Medicamentos, Insumos y Drogas (DIGEMID) que es un órgano de línea del Ministerio de Salud. La misión de la DIGEMID es velar y contribuir a la protección de la salud de la población mediante el control y vigilancia sanitaria de los productos farmacéuticos y afines asegurando el acceso de la población a medicamentos seguros, eficaces y de calidad. La visión de la DIGEMID para los próximos cinco años es mantener su lugar como primera Entidad Reguladora al cuidado de la salud basada en la vigilancia y control sanitario de productos farmacéuticos y afines en el mercado. Los objetivos de la DIGEMID son:

1. Brindar un servicio de excelencia al usuario.
2. Promover el desarrollo de un mercado farmacéutico equilibrado.

3. Fortalecer las acciones de control de los productos farmacéuticos, garantizando su calidad y seguridad.
4. Fortalecer el sistema descentralizado de suministro de medicamentos en el primer nivel de atención y en la red hospitalaria del sector.
5. Fortalecer el suministro regulado de Drogas (Narcóticos, psicotrópicos y estupefacientes).
6. Promover el uso racional de medicamentos por los profesionales de la salud.

¿Qué es medicamento?

Es toda sustancia o mezcla de sustancias que se utilizan para prevenir, diagnosticar o curar una enfermedad.

¿Qué es fecha de expiración?

Los medicamentos tienen una duración determinada, pasada la cual su uso no es recomendable. Ese tiempo se indica con las palabras "fecha de expiración", impreso en los envases. También se usa la palabra caduca, expira, vence, válido hasta y fecha de vencimiento.

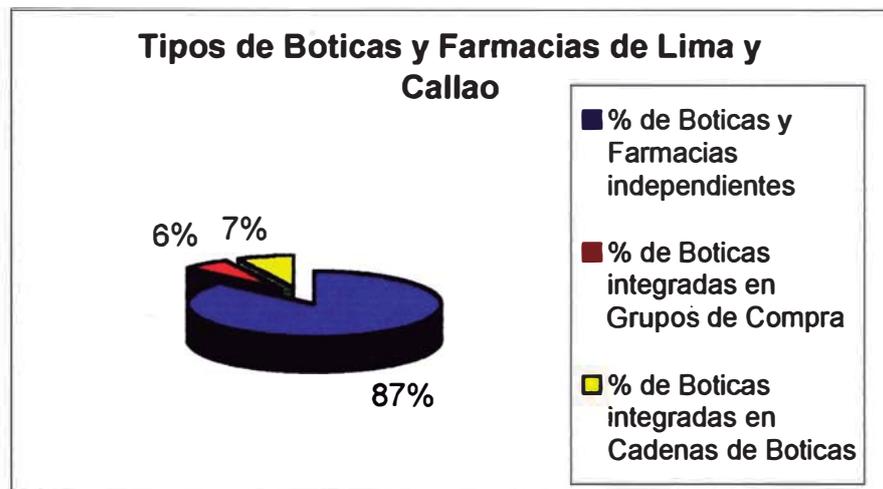
Ejemplo:

Fecha de exp: Diciembre 02

Que quiere decir: USAR HASTA DICIEMBRE DEL 2002.

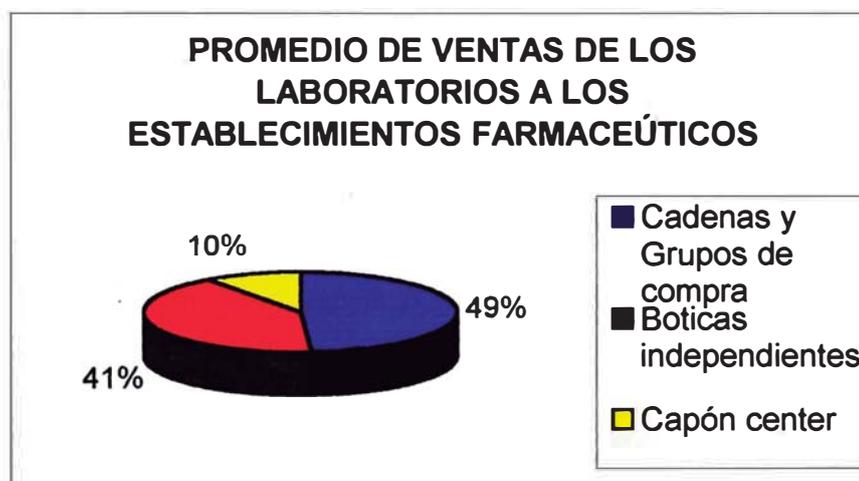
El Sector de Boticas y Farmacias está conformado en Lima y Callao por 4,827 boticas y farmacias, que en la actualidad se dividen en tres grandes grupos:

- a) **Cadenas de boticas**, que con inversión nacional y extranjera pertenecen a un grupo de accionistas. Las cadenas de boticas principales son: Eckerd (Inkafarma), Fasa, BTL, Farmatorres, Tassara, Boticas & Salud, Superfarma, Boticas Wong y Boticas Metro, que suman aproximadamente un total de 350 boticas.
- b) **Grupos de compra**, que es la agrupación de boticas y farmacias con diferentes propietarios, que se reúnen para comprar lotes de medicamentos grandes y con mayores descuentos. Los grupos de compra son: Farmacom, Dr. Salud, Nova Farma y Farbo, con aproximadamente 300 asociados.
- c) **Boticas y Farmacias independientes**, integrado por aproximadamente 4,200 boticas y farmacias. Cada vez más boticas y farmacias se están integrando a grupos de compra atraídas por la posibilidad de obtener ventajas competitivas de la sinergia del grupo.



ELABORACIÓN PROPIA

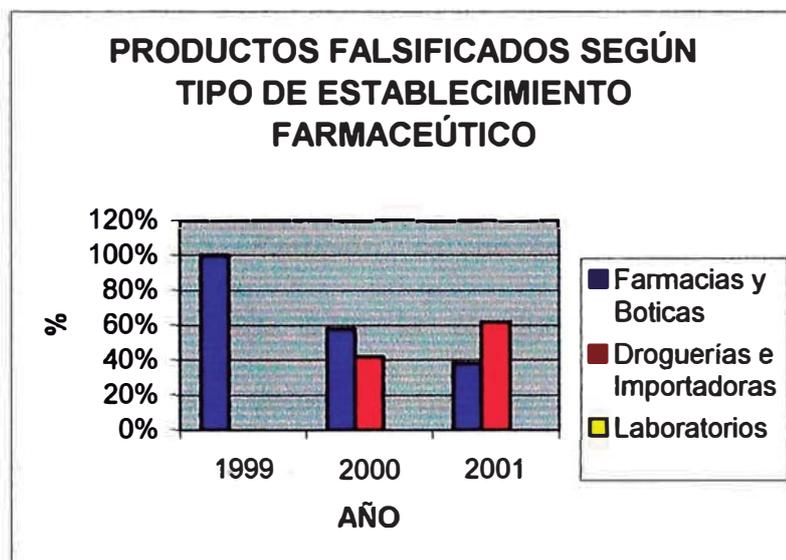
A pesar de que el número de cadenas y de grupos de compra no es significativo con respecto al número de boticas y farmacias independientes, en el siguiente gráfico podemos observar que los volúmenes de compra que las cadenas y los grupos de compra efectúan a las distribuidoras sí son significativos.



ELABORACIÓN PROPIA

Este Sector se encuentra afectado también por el contrabando que ingresa al país, el cual es vendido en su mayoría en el Centro Comercial Capón Center y la galería “El Hueco”. En el centro comercial Capón Center existen muchas “droguerías”, que prácticamente son “distribuidoras” de las distribuidoras farmacéuticas ya que adquieren los paquetes grandes (grupos de medicamentos “amarrados” para obtener buen descuento) que éstas ofertan ( a precios de cadena) y así lo venden a boticas y farmacias pequeñas de Lima y Provincias. Este centro comercial ha recibido la autorización de la Municipalidad y de la DIGEMID para su funcionamiento, pero últimamente se ha venido detectando en ese lugar gran cantidad de productos adulterados, falsificados, vencidos y de contrabando, por lo que está recibiendo frecuentes inspecciones de la DIGEMID, también se ha encontrado lotes de medicamentos asignados a hospitales del Ministerio de Salud, ESSALUD y del Fondo de Salud Policial (Fospoli), si bien no todas las droguerías allí ubicadas venden este tipo de medicamentos, en general no se garantiza la seguridad de los mismos, por lo que la Municipalidad les informo a fines del que no les va a renovar la licencia de funcionamiento.

La DIGEMID cuenta actualmente con apenas 27 Químicos Farmacéuticos, por lo que no es capaz de controlar a todo el universo de boticas y farmacias. Sólo para el año 2002 se había previsto la inspección de 613 establecimientos farmacéuticos que representaban el 12 % del total.



FUENTE DIGEMID

#### 2.2.1.2 ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER:

Para orientar la empresa al éxito es necesario ajustar su estrategia al medio ambiente en el cual opera. Para este fin es necesario analizar el estado del medio ambiente y para ello utilizaremos el Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter que determinan la competencia dentro de una "industria".

a. Amenaza de entrada de nuevos competidores

Las economías de escala y la infraestructura moderna, que ayudan a las cadenas de boticas, impiden que farmacias o boticas independientes entren al sector, ya que entrarían a competir con costos muy desventajosos. La DIGEMID ha puesto también una barrera de entrada para nuevos establecimientos farmacéuticos ya que desde Julio del 2001 exige la presencia de un químico farmacéutico durante todo el horario de atención del establecimiento. También es necesario contar con capital de trabajo para la apertura de un nuevo establecimiento, debido a que las distribuidoras no venden al crédito a las nuevas empresas, es decir la venta es únicamente al contado durante aproximadamente los tres primeros meses, según la política de cada distribuidora, inclusive para ser sujeto de crédito se debe firmar un pagaré en blanco, todo esto se debe a que muchas distribuidoras han sido estafadas por propietarios de boticas que funcionaban durante pocos meses y luego “cerraban” llevándose todos los medicamentos.

Algunos proveedores son una real amenaza de crecimiento vertical hacia adelante ya que han

incursionado en el sector de establecimientos farmacéuticos con mucho éxito, como por ejemplo la cadena de boticas BOTICAS & SALUD, que pertenece a los propietarios de la distribuidora DECO SAC, se identifica como una cadena peruana de boticas, orgullo del Perú, con medicinas de garantía y de procedencia legal; otro ejemplo es la cadena SUPERFARMA que pertenece a los propietarios de la distribuidora MG ROCSA S.A.

En resumen, el sector ha levantando barreras de entrada a nuevos competidores independientes, los que pueden salvar económicamente las barreras de entrada son las sucursales de cadenas de boticas y otras empresas relacionadas a otras boticas ya establecidas, las cuáles se beneficiarían con la sinergia resultante.

b. Poder de negociación de los clientes

Los clientes exigen un mejor servicio y precio, ya que tiene más opciones en el mercado. Para lograr el éxito de la empresa se debe satisfacer las necesidades de los clientes, otorgándoles lo que ellos exigen, siempre en la medida de nuestras posibilidades. Ocasionalmente los clientes solicitan descuentos adicionales a los ya

establecidos, lo cual es aceptado si no afecta nuestro costo.

c. Poder de negociación de los proveedores

Los establecimientos farmacéuticos reciben generalmente dos tipos de descuento de los proveedores: el descuento de factura y el descuento adicional. El descuento de factura es el que brinda cada distribuidora farmacéutica en particular, de acuerdo a las condiciones de compra: crédito, contado, contado con cheque diferido, letra. etc., éste descuento es aplicado al monto total de la factura, sin importar que medicamentos se está comprando. El descuento adicional está sujeto a la escala de descuentos que brinda el laboratorio (y que las distribuidoras trasladan a los clientes) por cada medicamento o grupo de medicamentos, ésta escala de descuentos puede variar quincenalmente o mensualmente, la variación puede ser en el medicamento sujeto a descuento o en el % de descuento a aplicar (Anexos 1 y 2). Actualmente no se puede conseguir el precio más bajo porque algunas escalas de descuento exigen comprar grandes cantidades de medicamentos, que superan ampliamente

las expectativas de venta de la botica, lo que está afectando las ventas de la misma por no ofrecer los medicamentos a precios tan bajos como antes. Los laboratorios farmacéuticos han realizado cambios en las políticas de canjes (cambio de medicamentos vencidos). Los laboratorios farmacéuticos venden los medicamentos a los establecimientos farmacéuticos y realizan los canjes a través de sus distribuidoras farmacéuticas. Actualmente hay muchos laboratorios que no realizan canjes a las Farmacias y Boticas independientes (sin embargo sí lo realizan a Cadenas de Boticas o a grupos de compra). Los laboratorios que sí realizan canjes los efectúan en diversas fechas de acuerdo a su política, por ejemplo algunos los realizan 3 meses antes, 2 meses antes, 1 mes antes, en la fecha de vencimiento o incluso después de vencidos (Anexo 3). Mensualmente se tienen pérdidas ocasionadas por el vencimiento de medicamentos que no están sujetos a canjes. Esta limitación ha cambiado la política de reposición de inventarios de la empresa, la reposición no se realiza si el medicamento es de baja rotación y pertenece a un laboratorio que no realiza canjes, un medicamento de baja rotación sólo es repuesto a

pedido, es decir si el cliente que lo solicita garantiza su compra, la llegada del medicamento puede demorar horas o hasta 2 días, dependiendo de la distribuidora a la que pertenece. Los medicamentos de alta rotación y que pertenecen a laboratorios que realizan canjes, son repuestos basándose en el descuento adicional ofrecido por los laboratorios a través de sus distribuidoras.

La mayoría de proveedores en la actualidad tienen a dos grupos de representantes de ventas: los de boticas y farmacias independientes, y los de cadenas de boticas y grupos de compra, quienes ofrecen sus productos con diferentes escalas de descuento, las cuáles favorecen a las cadenas de boticas. Al comprar con escalas de descuentos altas o en “paquetes”, las boticas (independientes y cadenas) se ven obligadas a stockearse de determinados medicamentos que los laboratorios están interesados en promocionar, lo que se traduce en un esfuerzo de las boticas en vender o “mover” dichos medicamentos. Ya no se compra sólo lo que se necesita, sino que por conseguir el mejor descuento se stockean de medicamentos que muchas veces tienen que ser cancelados antes de ser vendidos, lo que provoca un despilfarro de los recursos.

La rivalidad también se ha incrementado entre los proveedores, debido a que muchos medicamentos éticos (de nombre comercial) tienen como productos sustitutos a los medicamentos genéricos (de nombre genérico), pudiéndose cambiar de una marca a otra con facilidad (si la receta está con nombre genérico) siendo los medicamentos genéricos (nacionales y extranjeros) mucho más baratos que los éticos. Los laboratorios farmacéuticos nacionales se ven cada vez más amenazados por laboratorios farmacéuticos extranjeros, provenientes en su mayoría de la India, China, Ecuador y Colombia, razón por la cual se han visto obligados a bajar sus precios y a ofrecer más ofertas y promociones como pagar las cajas vacías, dar regalos por volumen de compra, etc.

d. Amenaza de productos sustitutos

El producto sustituto de los medicamentos es la medicina folclórica o natural, basada en plantas, verduras, frutas, alimentos, legumbres, etc. Un sector de la población que ha llevado tratamientos con medicamentos o que no cuenta con recursos

económicos suficientes, emigra hacia la medicina natural.

e. Rivalidad entre los competidores actuales

Debido a que el sector es altamente fragmentado, existe una intensa rivalidad entre las boticas cercanas, lo que ha llevado a una reducción de márgenes de utilidad, a una guerra de precios y a un aumento del servicio al cliente. Los competidores actuales son:

Botica "Plus Farma", que es sucursal de la cadena de boticas del mismo nombre, es el competidor más cercano y el más importante, desde su entrada al entorno hace casi 9 meses, se ha mostrado agresivo para atraer clientes, siendo su infraestructura moderna y precios bajos sus principales atractivos, aunque la atención al cliente es deficiente y se encuentra ubicada al costado de un pasaje por el que huyen los ladronzuelos de la zona (Anexo 4).

Botica "Marcelito", es un competidor desde hace varios años, su infraestructura es clásica pero mantiene la confianza de sus clientes, Botica "Cherfarma" es un competidor reciente que mantiene la infraestructura clásica, no es representativo en la zona. Algunos de los

competidores tienen como principal proveedor a la galería comercial Capón Center, la cual se encuentra en la mira de la DIGEMID ya que a pesar de haber sido autorizada por la municipalidad y por la DIGEMID y de vender medicamentos de las distribuidoras farmacéuticas establecidas, también se ha encontrado en dicho centro comercial un % de medicamentos adulterados, falsificados y de contrabando.

## 2.2.2 Ambiente Indirecto

### 2.2.2.1 Análisis PEST

Mediante este análisis se estudiará lo importante que son las fuerzas políticas, económicas, sociales y tecnológicas para la empresa.

#### a. Influencias políticas, gubernamentales y legales.

El Ministerio de Salud ha puesto en vigencia desde el 22 de Julio del 2001, el Reglamento de Estupefacientes Psicotrópicos Sujetos a Fiscalización Sanitaria, el cual limita la dispensación de productos psicotrópicos únicamente con receta médica, y sujeto a la presentación de balances trimestrales relativos al empleo de los mismos,

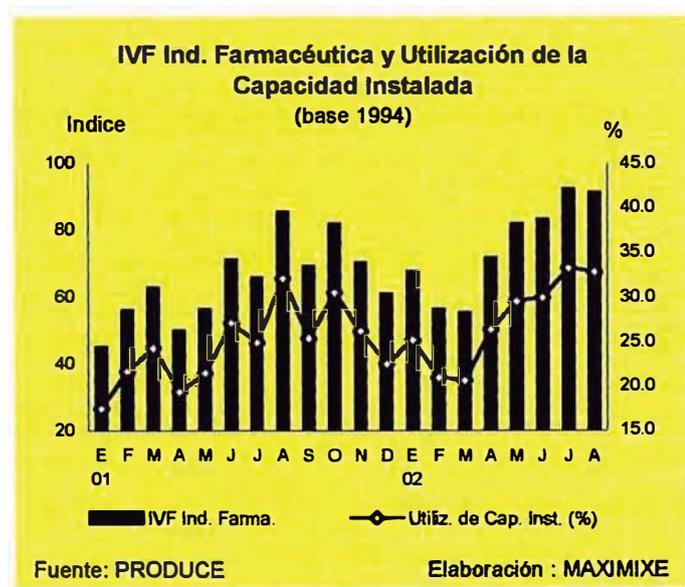
acompañados de las recetas originales atendidas. Las copias de las recetas deben archivarse en el establecimiento durante dos años. Todo esto orientado por el objetivo de la DIGEMID de promover el uso racional de los medicamentos, Esta ley ha afectado a la empresa, debido a clientes frecuentes que llevan tratamientos de por vida y que no están en condiciones de regresar a su médico cada 2 o 3 meses, por lo que actualmente no son atendidos sin receta médica, a pesar de que en boticas del entorno si son atendidos libremente.

En Julio del 2001 el Ministerio de Salud también puso en vigencia el Reglamento de Establecimientos Farmacéuticos, que como su nombre lo indica regula todo lo concerniente al local, al personal, la dispensación de las recetas, horarios, etc. Los dos reglamentos anteriormente mencionados están sujetos a la Escala de multas por infracción al Reglamento.

b. Influencias económicas

La producción farmacéutica nacional ha crecido con respecto al año anterior impulsada por la mejora de la capacidad adquisitiva de la población y por las compras realizadas por el Estado mediante licitaciones. Durante el 2001 la industria local recibió importantes estímulos para su

desarrollo: se le otorgaron beneficios adicionales en las licitaciones realizadas por entidades del Estado y se redujo del 12% al 4% el pago de aranceles para sus principales insumos no producidos en el país, abarcando el 20% del total de insumos utilizados en la producción. Con ello las empresas ganaron mayor competitividad tanto en el frente interno como externo.



Las importaciones de medicamentos han crecido a setiembre del 2002 ascendiendo a US\$ 101 millones, expandiéndose más en volúmenes (32,5%) que en montos (7,1%), lo que evidencia la reducción de los precios promedio de importación (-19,2%).

**Importaciones de Medicamentos para Consumo Humano (miles US\$ CIF)**

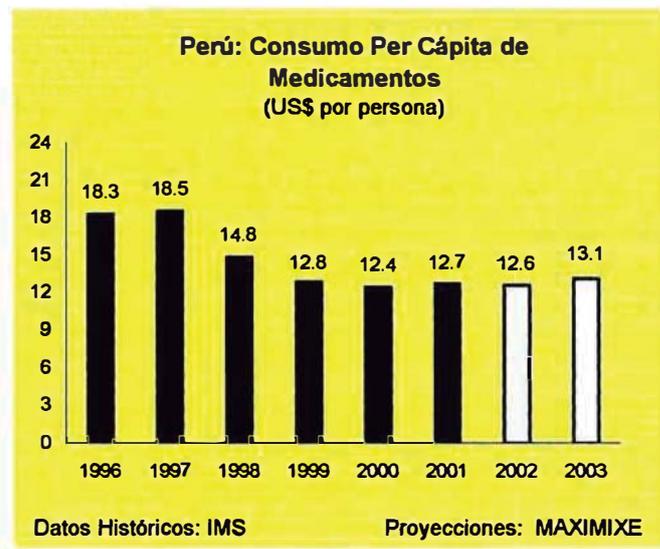
	Anual		Var.	Ene-Sep		Var.
	2000	2001	%	2001	2002	%
Demás medicamentos para uso humano	83 176	100 516	20.8	73 913	76 245	3.2
Medicamentos con antibióticos	19 819	19 235	-2.9	14 619	17 519	19.8
Med. con hormonas sin antibióticos	12 798	8 037	-37.2	5 792	7 225	24.7
<b>Total</b>	<b>115 793</b>	<b>127 788</b>	<b>10.4</b>	<b>94 324</b>	<b>100 989</b>	<b>7.1</b>

Fuente: ADUANAS

Elaboración: MAXIMIXE

Según información del IMS (empresa auditora internacional del mercado farmacéutico), entre enero y agosto del 2002 el consumo de medicamentos ascendió a US\$ 225,2 millones, creciendo 0,5% con respecto a similar período del año anterior, mientras que en unidades aumentó 3,4 %, reflejando una contracción en los precios promedios (-2,8%).

El consumo de medicamentos en el Perú es uno de los más bajos de Sudamérica, superando sólo a Bolivia y Paraguay. En 1995 el Perú adquiría US\$ 438,0 millones en medicamentos, siendo el consumo per capita de US\$ 18,6; mientras que en el 2001 este indicador descendió a US\$ 12,7, para el presente año se espera un pequeño descenso debido a la contracción de los precios promedio.



c. Influencias sociales, culturales y demográficas

La población que rodea a la botica pertenece al segmento económico B, C y D, el cual debido a la situación económica ha visto reducida su capacidad adquisitiva, por lo que acude a hospitales y postas médicas cercanas, donde se les brinda medicamentos a muy bajo costo, obtenidos de licitaciones del Ministerio de Salud, el cual tiene como objetivo mantener un abastecimiento fluido de ciertos medicamentos esenciales. La tercera parte de la población total del Perú se encuentra en el departamento de Lima, por lo que la mayor cantidad de boticas y farmacias se encuentra concentrada en este departamento.

#### d. Influencias tecnológicas

El auge de las cadenas de boticas ha traído consigo un cambio en la dispensación de los medicamentos, la cual se realiza con el apoyo de computadoras y softwares especializados que agilizan la atención del público, brindando rápidamente: niveles de stocks, indicaciones, posologías, productos de similar composición, precio, descuento, etc. También apoyan en la gestión de las boticas sobre todo en el aspecto logístico para el control de inventarios.

#### 2.2.2.2 OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

##### Oportunidades

- Barreras de entrada a boticas independientes.
- Economías de escala que permiten comprar con grandes descuentos.
- Existen otras boticas independientes con las cuales se puede comprar en ocasiones “paquetes” con descuentos.
- Existen grupos de compra que reciben asociados (franquicia)

### Amenazas

- Aparición de cadenas de boticas, con infraestructura moderna e inversión extranjera.
- Reducción de periodo de crédito, por parte de proveedores.
- Centros de Salud cercanos venden medicamentos a precios muy reducidos obtenidos de licitaciones.
- Algunas boticas del entorno venden medicamentos obtenidos en Capón Center a precios competitivos.
- Política gubernamental.

## **2.3 ANÁLISIS FUNCIONAL**

### **2.3.1 PRODUCTOS**

Como es una empresa de servicios sus productos son:

- Comercialización de medicamentos, perfumería, regalos u artículos en general.
- Servicio de medida de presión
- Servicio de inyectables y curaciones
- Servicio de entrega a domicilio sólo a pocos clientes.

### **2.3.2 CLIENTES**

Los clientes son en su mayoría vecinos de la zona, hoy en día los clientes son más exigentes que antes, tienen un mayor nivel de educación y de

información, y tienen además muchas más farmacias para hacer su compra si no les gusta como los atienden o si los precios son más caros que en la competencia. El objetivo es atraer y retener al cliente.

### 2.3.3 PROVEEDORES

Se tiene aproximadamente quince proveedores, de los cuales las distribuidoras de mayor renombre son:

- Deco SAC.
- Alfaro SAC.
- Química Suiza S.A.
- Perufarma S.A.
- MG Rocsa S.A.
- Continental 6 S.A.
- Albis S.A.

Estas distribuidoras cuentan con un oportuno servicio de entrega y con los canales de distribución adecuados.

Con la mayoría de representantes de ventas se tiene una relación amical adicional a las relaciones laborales.

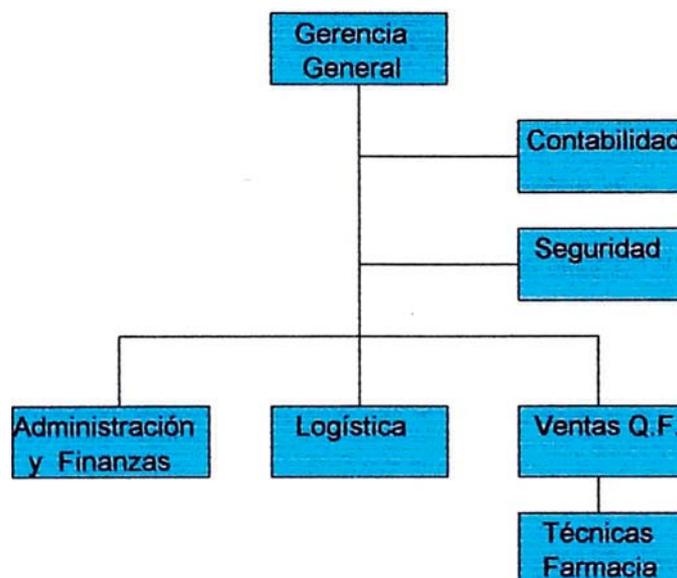
### 2.3.4 RECURSOS HUMANOS

La empresa se ha comprometido desde sus inicios con el desarrollo de su recurso humano, ya que es parte importante para el éxito de la empresa. Los laboratorios farmacéuticos brindan capacitación a los

dependientes en cuanto a conocimientos técnicos, motivacionales y de servicio, encaminados a su superación personal. El recurso humano entiende que cuando se trata de salud no se puede esperar, por lo que se atiende a los clientes en un tiempo mínimo y con la debida atención, puede sonar obvio, pero saludar o despedirse correctamente, es algo que nunca debe pasarse por alto, ya que genera preferencia. Con los clientes asiduos se dialoga, acerca del estado de la salud o acerca de algo acontecido en el barrio.

### 2.3.5 ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA

Existe un ambiente de confianza entre la gerencia y el resto del personal, el cual se encuentra integrado, se aceptan opiniones, puntos de vista acerca de diferentes situaciones ( canjes, ventas, fechas de vencimiento, etc.).



ELABORACIÓN PROPIA

AÑO: 2002

- Gerencia General – la responsabilidad de la gerencia recae en el propietario, quien toma las decisiones trascendentes para la empresa, dirige y organiza las actividades de todas las personas.
- Administración y Finanzas - Está a cargo de una Administradora, quien realiza toda la gestión concerniente a la administración, finanzas y logística de la empresa. Mantiene contacto con los proveedores, prepara el cronograma de pago, gira los cheques, realiza los canjes, etc.
- Contabilidad - La contabilidad es externa.
- Seguridad - La seguridad es externa, es brindada por un servicio de monitoreo por la empresa SEGUROC, quien a su vez tiene convenios con las comisarías de los distritos.
- Logística - La logística está a cargo de la Administradora, quien formula los pedidos a la distribuidora que ofrezca los mejores descuentos y períodos de pago más largos, basándose en el control de inventarios y repone los medicamentos que están en el nivel de stock de seguridad y los que están con stock cero. Como se explicó anteriormente los pedidos están condicionados a la escala de descuento del distribuidor, si el descuento no es atractivo, no se realiza el pedido, lo cual provoca la pérdida de clientes.
- Ventas - Las ventas están a cargo de dos Químicas Farmacéuticas, quienes atienden en turnos diferentes declarados previamente a la

DIGEMID, tienen la responsabilidad de orientar a los clientes sobre el uso debido de los medicamentos y tienen a su cargo a dos técnicas de farmacia quienes atienden en horarios rotativos.

## CAPÍTULO III

### MARCO TEÓRICO

#### 3.1 ASPECTOS METODOLÓGICOS DEL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

El planeamiento estratégico nos ayuda a definir el lugar que queremos ocupar en el futuro, es la proyección, en términos de tiempo y posición, de nosotros y de nuestras organizaciones para el día de mañana. Antes de realizar el planeamiento estratégico de la empresa se deben conocer los conceptos generales de

- **Visión** – Es la proyección, en términos de tiempo y espacio de su empresa en el futuro. Es el posicionamiento que se desea tener en el mañana, es el conjunto de anhelos y aspiraciones puestos en la empresa por sus miembros, es la manera en la que será calificada por el mercado, por os competidores y por su propia gente.
- **Misión** – Es la exteriorización realista de las aspiraciones empresariales y humanos. Para poder definir la misión se deberá tomar en consideración el alcance y la disponibilidad de los

recursos con los que se cuenta, además se deberá hacer referencia a la definición del negocio, a sus principios filosóficos y al mercado objetivo, es el propósito de existencia, es la que indica que es ahora y lo que aspira a ser.

- **Objetivos** - Son las especificaciones de los retos por lograr y están definidas por su alcance e importancia. No se miden por cantidades ni por tiempo y deben guardar concordancia directa con la misión de la empresa. Las metas se pueden fijar para mediano y largo plazo y son establecidas por la Gerencia.
- **Metas** – Constituyen los pasos previos para alcanzar una meta, se pueden expresar numéricamente. La consecución de una serie de objetivos facilita el logro de las metas.
- **Estrategias** – Es el conjunto de actividades predefinidas que permitirán a una organización alcanzar su visión de futuro y previamente sus metas y objetivos. Esta estrategia deberá ser flexible, pues en el tiempo los factores críticos varían y por lo tanto la respuesta de la empresa deberá ser acorde a esa variación.

### 3.1.1 Metodología para analizar el ambiente indirecto :

- Analizar fuentes de información, que puede ser publicada (periódicos, revistas, informes, resúmenes, libros, directorios, diarios

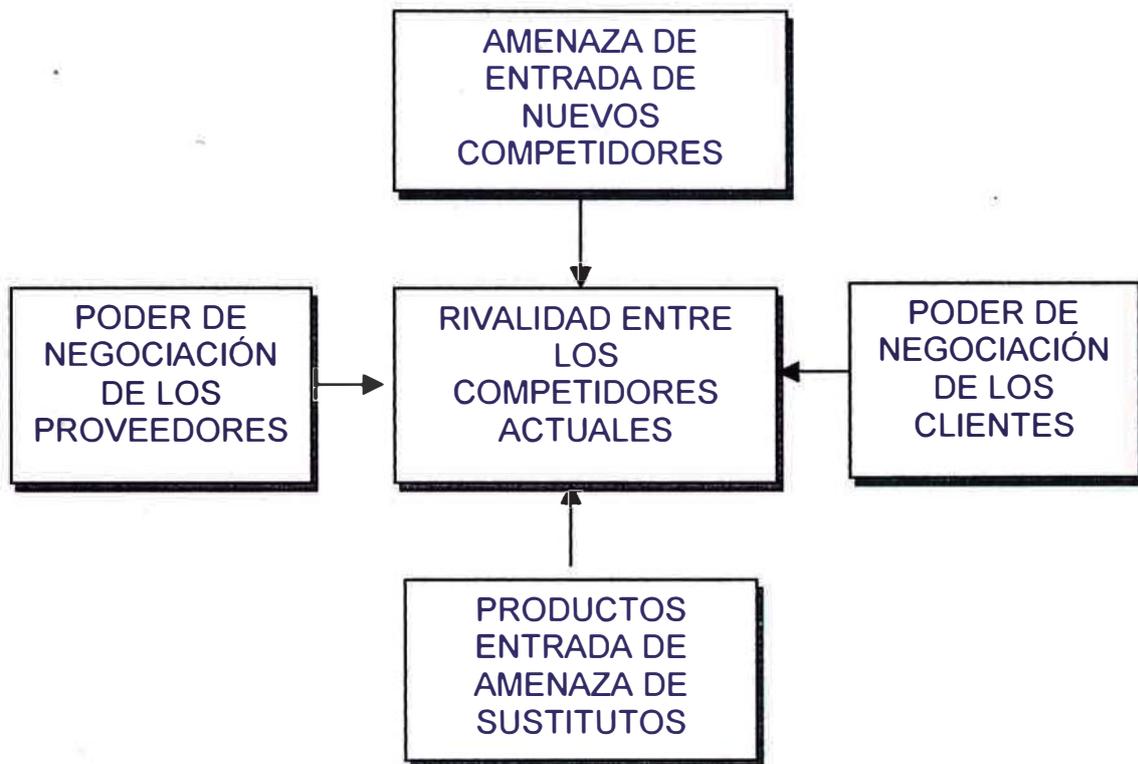
y manuales) o inédita (encuestas de clientes, investigaciones de mercado, discursos en juntas de accionistas y profesionales, programas de televisión, entrevistas y conversaciones con diversas partes interesadas).

- Seleccionar variables ambientales clave, que podrían tener grandes repercusiones para la empresa.
- Predecir su posible evolución, hacer la mejor estimación presente de las consecuencias de los principales variables ambientales, sobre los que el gerente tiene poco o ningún control, pero que ejercen una influencia significativa en el desempeño o la capacidad para alcanzar los resultados deseados.
- Clasificar el posible impacto de la variable en términos de oportunidades y/o riesgos.

### 3.1.2 Metodología para analizar el ambiente directo :

- Analizar el sector industrial donde compite la empresa en función del poder relativo de las 5 fuerzas competitivas, para identificar los factores que influyen directamente en la capacidad de una organización para posicionarse más o menos eficazmente ante sus rivales.
- Clasificar el posible impacto de las fuerzas competitivas en términos de oportunidades y/o riesgos.

## Las Cinco fuerzas Competitivas de Michael Porter



### 3.2 PROCESO DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

Para realizar el proceso formal de planeamiento estratégico, se debe mantener un orden metodológico que facilite el cumplimiento del fin con el que fue dado; por lo tanto la elaboración del Planeamiento Estratégico debe tener un orden y una secuencia lógica de acciones.

- Evaluar las condiciones actuales
- Efectuar el análisis del entorno directo e indirecto

- Análisis de la empresa y sus recursos. Identificación de las fortalezas y debilidades
- Diseño de opciones estratégicas: Oportunidades y amenazas versus fortalezas y debilidades:

Mediante el uso de matrices se analizará el entorno, las actividades, los resultados internos y externos y se generarán las estrategias correspondientes. Entre las Matrices que brindan utilidad para la toma de decisiones están aquellas que evalúan los aspectos externos e internos que ejercen influencia en la organización y además aquellas variables que influyen en el análisis de su posición en el mercado, en su gestión y en los resultados de sus actividades, éstas son:

1. Matriz EFE - La matriz de evaluación de los factores externos (EFE), permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva.
2. Matriz EFI - La matriz de evaluación de factores internos (EFI), permite realizar una auditoría interna de la empresa, este instrumento resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de la empresa.
3. Matriz FODA - La matriz de la fortalezas-oportunidades-debilidades-amenazas es un instrumento de ajuste importante

que ayuda a los gerentes a desarrollar cuatro tipos de estrategias : estrategias de fuerzas y debilidades, estrategias de debilidad y oportunidades, estrategias de fuerzas y amenazas y estrategias de debilidades y amenazas. Las *estrategias FO* usan las fuerzas internas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas. Las *estrategias DO* pretenden superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas. Las *estrategias FA* aprovechan las fuerzas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas. Las *estrategias DA* son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno.

4. Matriz del Perfil competitivo - La Matriz del Perfil Competitivo identifica a los principales competidores de la empresa, así como sus fuerzas y debilidades particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa.

- Planteamiento y evaluación de alternativas estratégicas
- Elección y desarrollo de Estrategias
- Puesta en marcha de Estrategias

## CAPÍTULO IV

### PROCESO DE TOMA DE DECISIONES

#### 4.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Los establecimientos farmacéuticos se ven amenazados por el entorno, el cual brinda ventajas en costos a las cadenas de boticas y a los grupos de compra, Los cambios en las políticas de canjes (cambio de medicamentos vencidos) y en las escalas de descuentos de algunos laboratorios, la competencia y algunas políticas de gobierno han hecho menos competitiva y menos rentable a la empresa.

La aparición en el ambiente directo de la empresa, de una cadena de boticas ha originado una disminución en el volúmen de ventas y en las utilidades, por lo que se realizará un planeamiento estratégico que permita dirigir la empresa al mejor camino posible, con la idea de conseguir permanencia, aumentar rentabilidad y brindar un servicio de calidad al menor precio.

#### 4.2 ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN

Para realizar el planeamiento estratégico de la empresa, se mantuvo el orden

metodológico y la secuencia lógica de acciones de dicho proceso, para lo cual se consideraron los resultados de los análisis antes realizados y en base a éstos se formularon la visión, la misión, las metas, los objetivos y las estrategias.

#### 4.2.1 Visión

Ser reconocido como un establecimiento farmacéutico de prestigio, seguridad y bajo precio.

#### 4.2.2 Misión

Somos un establecimiento farmacéutico, ofrecemos productos y servicios para el cuidado de la salud y bienestar en general, buscando mantener calidad, surtido, precio bajo y servicio a toda la comunidad. Nos desempeñamos con responsabilidad, promoviendo el desarrollo de nuestros trabajadores.

#### 4.2.3 Objetivos

- Mejorar la calidad de los servicios.
- Alcanzar mayor rentabilidad.
- Mejorar el rendimiento y actitud del trabajador.

#### 4.2.4 Metas

- Aumentar la rentabilidad en un 5 % en el plazo de 1 año.

- Reducir las pérdidas por medicamentos vencidos en un 50 %.
- Enviar a los trabajadores a capacitación por lo menos 3 veces al año.

## 4.3 METODOLOGÍA DE SOLUCIÓN

### 4.3.1 Matriz EFI

Con la ayuda de esta matriz se evaluaron las fortalezas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de la empresa (Anexo 5).

El total ponderado de 2.62, nos indica que la posición interna de la empresa es fuerte al estar por encima de la media de 2.5.

### 4.3.2 Matriz EFE

Con la ayuda de ésta matriz se identificó la posición competitiva de la empresa (Anexo 6). El total ponderado de 2.68 indica que la empresa está por encima de la media, en su esfuerzo por seguir estrategias que capitalicen las oportunidades externas y eviten las amenazas.

### 4.3.3 Matriz FODA

Con la ayuda de la matriz FODA desarrollamos las estrategias de cuatro tipos: estrategias de fortalezas y debilidades, estrategias de debilidades y oportunidades, estrategias de fortalezas y amenazas y estrategias de

debilidades y amenazas (Anexo 7). Del estudio de la matriz se obtuvieron las siguientes estrategias alternativas.

#### ESTRATEGIAS – FO

- Integrarse a un grupo de compra.
- Aperturar otra botica en ubicación estratégica.

#### ESTRATEGIAS – DO

- Modernizar infraestructura.
- Comprar en alianza temporal con otras boticas independientes.

#### ESTRATEGIAS – FA

- Formar una cadena de boticas.
- Publicitar la procedencia legal de los medicamentos.
- Capacitarse en ventas personalizadas.

#### ESTRATEGIAS – DA

- Adquirir un software moderno.
- Brindar más servicios (delivery, pago de servicios, curaciones, etc.).

#### 4.3.4 Matriz del perfil competitivo

Con la ayuda de esta matriz del perfil competitivo se realizó un estudio de los recursos claves de la empresa (Anexo 8). Los resultados revelan las fuerzas relativas de las empresas, la empresa que tiene el peso ponderado más alto de 1.0 que corresponde al factor crítico de éxito *precios competitivos* es la Botica “Plus Farma” lo que la convierte en la más fuerte en el entorno.

Con relación al nivel óptimo la Botica "Plus Farma" se encuentra al 74 % del óptimo, la Botica "Caro & Huapaya" se encuentra al 69 % del óptimo y la Botica "Marcelito" se encuentra al 55 % del óptimo, siendo la más débil del entorno.

#### 4.4 TOMA DE DECISIONES

Del análisis de las matrices EFE, EFI, FODA Y la Matriz del Perfil Competitivo se obtuvieron las siguientes estrategias alternativas:

- Integrarse a un grupo de compra

Ventajas :El formar parte de un grupo de compra, brinda la oportunidad de:

Acceder a las escalas de descuentos más altas (ya no se compra para una sola botica sino para 60 boticas como mínimo), por lo que se produce sinergia.

Obtener trato preferencial de algunas distribuidoras farmacéuticas, que brindan mayores descuentos a los integrantes de grupos de compra.

Obtener capacitación para los propietarios y dependientes. Los laboratorios farmacéuticos más importantes organizan periódicamente seminarios, cursos, etc., en los que se da preferencia de participación a las cadenas y grupos de compra.

- Algunos laboratorios farmacéuticos que no realizan canjes de productos vencidos a las boticas independientes, sí lo realizan a las cadenas y grupos.
- Permite a las boticas independientes seguir abasteciéndose de las distribuidoras farmacéuticas sin pasar por la central de pedidos del grupo de compra.

Cambios :

- Cambio en la logística de la empresa, los pedidos más importantes se realizan mediante la central de pedidos a quienes se les hace el pedido vía fax o internet, en fechas límites preestablecidas.
  - Todos los pedidos que se realizan se cancelan con cheque diferido, lo que conlleva a un control riguroso del estado de cuenta bancario.
  - Algunos pedidos importantes se retrasan, ya que el pedido que pasa por la central debe ser luego repartido a los asociados.
  - Necesidad de invertir capital en la inscripción al grupo de compra.
- Aperturar otra botica en ubicación estratégica

Ventajas :

- Se tendría mayor rotación de inventarios.

Cambios :

- Con pocas sucursales no se accede al descuento de cadenas.
- Necesidad de invertir capital considerable.

- Modernizar infraestructura

Ventajas :

- Se cambia la imagen de la botica

Cambios :

- Se necesita inversión de capital

- Comprar en alianzas temporales con otras boticas.

Ventajas :

- Se accede a los descuentos de cadena, sólo para algunos paquetes de descuentos ocasionales.

Cambios :

- Se factura el pedido a nombre de un sólo cliente, el cuál corre el riesgo de que los integrantes de la alianza temporal no le paguen a tiempo, lo que afecta su imagen ante proveedores.
- Si surgiera la necesidad de realizar algún canje, algunas boticas no contarían con la factura de compra necesaria para realizarlo.

- Formar una cadena de boticas.

Ventajas :

- Acceder al trato especial de cadenas, en lo referente a precios, cursos, eventos, etc.

Cambios :

- Un solo dueño o grupo de accionistas debe asumir el pago de los paquetes ( ofertas grandes ).
- Necesidad de inversión de capital considerable.

- Publicitar la procedencia legal de los medicamentos

Ventajas :

- Genera mayor confianza de los clientes.
- Refuerza la imagen ante clientes.

Cambios :

- Utilización de propaganda impresa (puede ser en boletas de venta y facturas).

- Capacitarse en ventas personalizadas – marketing directo.

Ventajas :

- Brinda a los clientes un mejor servicio
- Intensifica el trato amigable de los dependientes.

Cambios :

- Todo el personal debe estar plenamente identificado con este estilo de ventas.

- Adquirir un software moderno

Ventajas :

- Mejor control de inventarios
- Mejora la rapidez en la atención al público
- Mejora la gestión administrativa.

Cambios :

- Se necesita invertir capital
- Se necesita capacitar al personal en el manejo del software

- Brindar más servicios (delivery, pago de servicios, etc.)

Ventajas :

- Satisfacción de otras necesidades de los clientes

Cambios :

- Incrementar la seguridad para la recepción del pago de servicios y servicio delivery.

#### 4.5 ESTRATEGIAS ADOPTADAS

El Sector de Establecimientos Farmacéuticos se encuentra en la etapa de madurez, existen muchos rivales que compiten por una porción del mercado. La

empresa busca contener los avances de la competencia que han reducido las utilidades, por lo que se pone mayor énfasis en la calidad, el marketing y se mejoran los costos, así la empresa busca renovarse y diferenciarse.

La empresa desde sus inicios siempre tuvo la estrategia de precios bajos con calidad, la cual fue imitada por sus competidores. Actualmente una empresa puede mantener los precios bajos sólo si tiene la base de costos más baja que los competidores, así la empresa se orientará a la estrategia genérica de liderazgo en costos, para poder recuperar su ventaja competitiva de precios bajos, lo que se logrará si la empresa se asocia a un grupo de compra. Del análisis de ventajas y desventajas de las estrategias alternativas, se han adoptado las siguientes estrategias alternativas

- Integrarse a un grupo de compra
- Modernizar infraestructura
- Capacitarse en marketing directo
- Publicitar la procedencia legal de los medicamentos
- Adquirir un software moderno
- Brindar más servicios (delivery, pago de servicios, curaciones, etc.)

De los grupos de compra existentes, la empresa ha elegido al grupo de compra Farmacom, el cual está formado actualmente por 30 accionistas y 31 asociados. Después de pagar los derechos al contado, Farmacom exige que en el plazo de 1 mes la empresa cambie el letrero, y le da el plazo de 1 año para uniformizar

pisos, vitrinas, color de rejas, paredes y pisos (Anexo 9). Farmacom ofrece las siguientes ventajas:

- Da el nombre
- Condiciones de compra de medicamentos a precios competitivos.
- Mayores períodos de crédito
- Canjes de medicamentos que no son hechos a boticas independientes
- Marketing (bolsa, reglas, etc)
- Publicidad
- Tecnología
- Encartes promocionales
- Campañas de salud gratuitas
- Degustaciones
- Capacitación a administradores y dependientes
- Impulsación de productos
- Regula las funciones y procedimientos de las boticas y farmacias asociadas (Anexo 10).

## CAPÍTULO V

### EVALUACIÓN DE RESULTADOS

Al integrarse a un grupo de compra la empresa proyecta realizar las siguientes inversiones en un año con capital propio:

	Tipo	Cantidad
1	Costo único de asociación Letrero Luminoso	\$1,000 = S/ 3,500 S/ 1,300
2	Costo mensual de asociación Costo mensual de teléfono TIM	\$ 80 x 12 = S/ 3,360 S/. 70 x 12 = S/ 840
3	Software LOLFAR	\$ 700 = S/ 2,450
4	Pintado de Rejas y paredes	S/ 400
5	Pisos	S/ 1,400
6	Muebles	S/ 6,200
<b>TOTAL</b>		<b>S/.19,450</b>

La primera inversión tiene que ser efectuada en el primer mes de asociado a FARMACOM, las inversiones restantes pueden ser realizadas paulatinamente en el lapso de un año.

En un mercado farmacéutico tan competitivo y cambiante, el hecho de pertenecer al grupo de compra FARMACOM garantiza que se cumplirán con los objetivos de la empresa :

- La empresa conseguirá tener la ventaja competitiva de precios bajos, al conseguir los medicamentos de sus proveedores a menor costo, como se puede apreciar en los Anexos 1 y 2 se podrán adquirir los medicamentos entre 8 y 20 % más baratos, sin tener que stockearse excesivamente, lo que permitirá aumentar el margen de utilidad en más de 5 % e incrementar las ventas.
- El personal tendrá capacitación más de 3 veces al año, ya que los laboratorios brindan capacitación mediante charlas, cursos, seminarios y eventos a propietarios y dependientes, prefiriendo a los miembros de cadenas y grupos de compra, Esta capacitación mejorará la actitud y rendimiento de los trabajadores.
- Las pérdidas actuales por canjes no atendidos se reducirán en más de 50 %, ya que los laboratorios brindan atención especial para canjes a las cadenas y grupos de compra.
- Al formar parte de FARMACOM la empresa modernizará su infraestructura y adquirirá con condiciones especiales un software moderno.

## CAPÍTULO VI

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 6.1 CONCLUSIONES

- Las escalas de descuento altas que eran inalcanzables para la empresa se convirtieron en la oportunidad para tener liderazgo en costos y tener la ventaja competitiva de precios bajos.
- Las farmacias y boticas independientes agrupadas en grupos de compra, generan sinergia.
- El ambiente obliga a las empresas a cambiar la forma comercializar, de aprovisionar y de dispensar los medicamentos. Los grupos de compra son nuevas empresas que ofrecen marketing, management y reducción de costos de la logística de entrada a sus asociados.
- El planeamiento estratégico llevado a cabo ha permitido definir las estrategias alternativas que la empresa seguirá a fin de adaptarse a los cambios y aumentar su competitividad, logrando la captación y retención de clientes satisfechos, como una alternativa viable en el actual mercado farmacéutico.

## 6.2 RECOMENDACIONES

- Se recomienda tomar la decisión de inversión, porque la empresa posee fortalezas suficientes para aprovechar las oportunidades.
- Se recomienda a las boticas independientes, para poder sobrevivir en el actual contexto farmacéutico en el que nos hallamos inmersos, asociarse a grupos de compra.
- Se recomienda el modelo de empresa de grupo de compra para otros sectores económicos tan competitivos y cambiantes como el farmacéutico.
- Se recomienda a toda empresa, pequeña o grande, desarrollarse basada en un planeamiento estratégico, para conocer como manejar eficientemente los recursos en materia de costos, calidad, atención al cliente y poder proyectarse al futuro.

## BIBLIOGRAFÍA

- 5 **JOHNSON Gerry y SCHOLLES Kevan.** Dirección Estratégica. Análisis de la estrategia de las organizaciones, España, Ed. Prentice Hall, 3ª edición, 1997.
- 6 **DAVID Fred R.,** Conceptos de Administración Estratégica, México, Ed. Prentice Hall Hispanoamericana S.A., 5ª edición, 1997.
- 7 **PORTER Michael,** Ser Competitivos. Nuevas aportaciones y conclusiones, Madrid, Ediciones Deusto S.A. 1999.
- 8 **VILLANUEVA HERRERA Alberto,** Separata Curso de Dirección Estratégica, III Programa de Titulación por Actualización de Conocimientos, FIIS, UNI, 2002.
- 9 **ROJAS MENDOZA Doris,** Separata Curso de Dirección Estratégica, III Programa de Titulación por Actualización de Conocimientos, FIIS, UNI, 2002.
- 10 **NARIMAN K. Dhalla y YUSPEH Sonia,** "Forget the Product Life Cycle Concept", Harvard Business Review, enero-febrero de 1976.

## ANEXO 1

### ESCALA DE DESCUENTOS - NOVIEMBRE 2002

CLIENTES B,C (Boticas Independientes )

#### **PRODUCTO: MULTIDERM**

UNIDADES	% DESCUENTO
20	8%
50	12%
100	15%

CLIENTES DE GRUPOS DE COMPRA "A"

#### **PRODUCTO: MULTIDERM**

UNIDADES	% DESCUENTO
50	18%
100	25%
500	30%

CADENAS

#### **PRODUCTO: MULTIDERM**

UNIDADES	% DESCUENTO
200	18%
500	25%
1000	30%

FUENTE . DROKASA PERU S.A.

## ANEXO 2

### ESCALA DE DESC. - BOEHRINGER

10.12.02

Código	Producto	Bonif.	R	C/E
<b>1.50%</b>				
<b>Bisolvon Ampicilina 500 x 100</b>				
240254	Bisolvon Ampicilina 8/500 cja. X 100 cap.			
	De 01 a 04 unidades	-	20 % ( R )	
	De 05 a 09 unidades	-	25 % ( R )	
	De 10 a más unidades	.+ 1	25 % ( R )	
NOTA : La bonificación es 1 cada 10 unidades				
<b>Resto Bisolvon Ampicilina</b>				
152468	Bisolvon Ampicilina 4/125 mg. x 100 ml.		-	
153187	Bisolvon Ampicilina 4/250 mg. x 100 ml.			
153035	Bisolvon Ampicilina 8/500 cja. x 12 cap.			
	De 01 a 29 unidades		20 % ( R )	
	De 30 a 99 unidades		22 % ( R )	
	De 100 a más unidades		25 % ( R )	
NOTA : Solas o combinadas				
<b>CAMPAÑA BISOLVON LINCTUS</b>				
<b>PROMOCIÓN VÁLIDA A NIVEL NACIONAL</b>				
345519	Bisolvon Linctus jbe. x 100 ml.			
	De 01 a 09 unidades		20 % ( R )	
	De 10 a más unidades	.+ 1	20 % ( R )	
NOTA : La bonificación es 1 cada 10 unidades				
<b>PROMOCIÓN VÁLIDA SOLO LIMA</b>				
544700	Bisolvon Linctus jbe. x 100 ml.+ Estuche de Plumones			
	De 01 a 09 unidades		20 % ( R )	
	De 10 a más unidades	.+ 1	20 % ( R )	
NOTA : La bonificación es 1 cada 10 unidades				
<b>FAMILIA BUSCAPINA</b>				
151051	Buscapina x 20 grag.			
151075	Buscapina x 1 amp.			
154969	Buscapina Comp. "N" gotas			
154945	Buscapina Comp. "N" x 20 comp.			
	De 01 a 09 unid.		15 % ( R )	
	De 10 a 29 unid.		20 % ( R )	
	De 30 a más unidades		25 % ( R )	
NOTA : Sola o combinadas				
154957	Buscapina Comp. "N" x 100 comp.			
	De 01 a 02 unidades	-	35 % ( R )	
	De 03 a 09 unidades	-	40 % ( R )	
	De 10 a más unidades	.+ 2	30 % ( R )	
NOTA : La bonificación es 2 cada 10 unidades				

FUENTE : QUÍMICA SUIZA S.A.

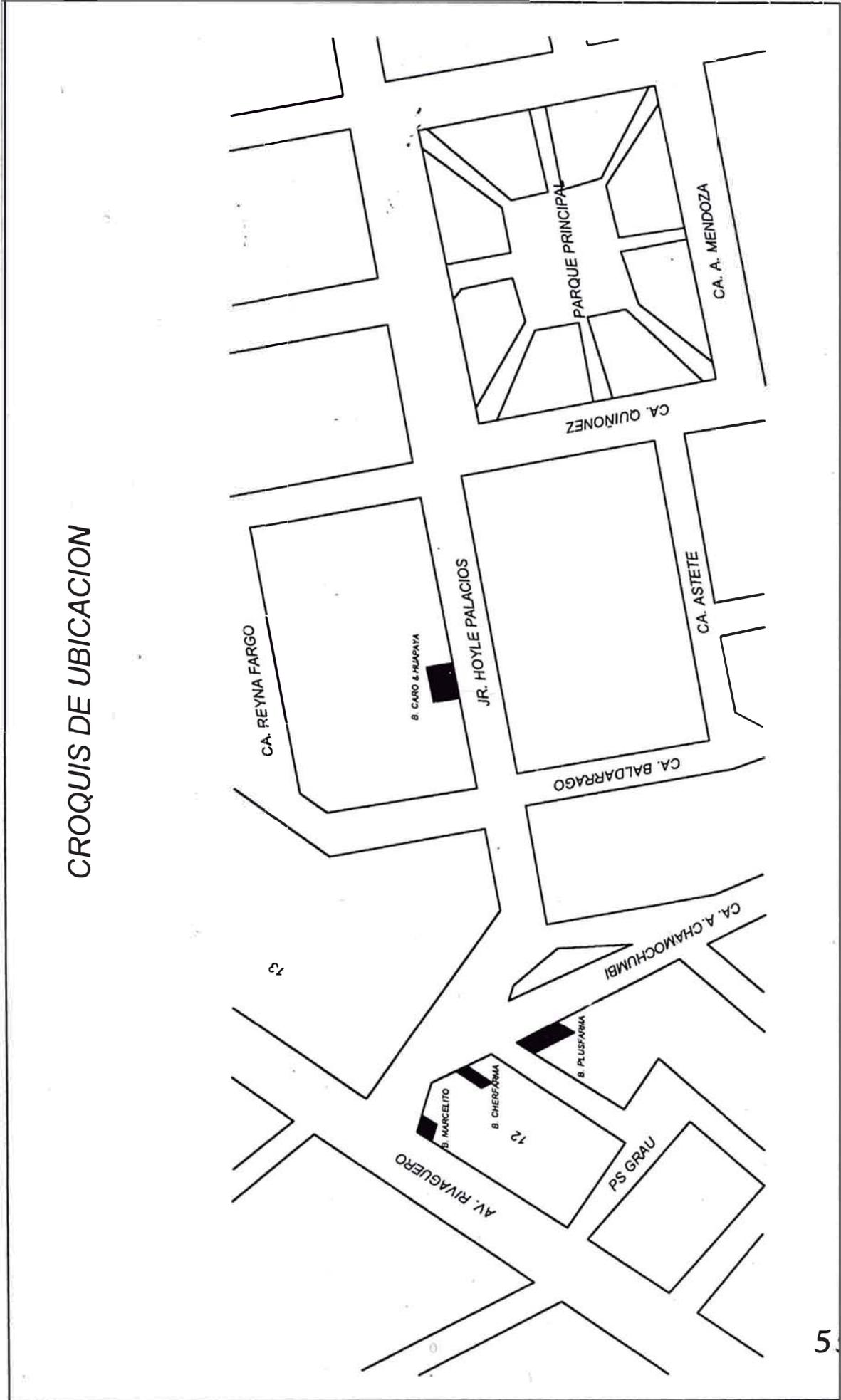
### ANEXO 3

#### POLITICA DE CANJES DE NOVIEMBRE 2002 - DISTRIBUID. ALFARO

LÍNEA	LABORATORIO	SE RECIBE	COMENTARIO
1	ELI LILLY	NOVIEMBRE	SE RECIBE EN EL MES DE VENCTO.
2	WYETH	NOVIEMBRE - ENERO	30 DÍAS ANTES Y 30 DÍAS DESPUÉS
3	GLAXO SMITHKLINE	FEBRERO	90 DÍAS ANTES DEL VENCIMIENTO
4	OM PERÚ	OCTUBRE - DICIEMBRE	30 DÍAS ANTES Y 30 DÍAS DESPUÉS
5	MEDIFARMA	OCTUBRE - DICIEMBRE	30 DÍAS ANTES Y 30 DÍAS DESPUÉS
6	COFANA	NOVIEMBRE - ENERO	30 DÍAS ANTES Y 30 DÍAS DESPUÉS
7	MARFAN	NOVIEMBRE - ENERO	30 DÍAS ANTES Y 30 DÍAS DESPUÉS
8	HERSIL	NOVIEMBRE	NO CHANCADOS - NI MANCHADOS
9	TRIFARMA	OCTUBRE - ENERO	30 DÍAS ANTES Y 60 DÍAS DESPUÉS
10	JANSSEN JANSSEN	NOVIEMBRE	NO CHANCADOS - NI MANCHADOS
10	GRUNENTHAL	NOVIEMBRE	NO CHANCADOS - NI MANCHADOS
12	FARPASA	OCTUBRE - DICIEMBRE	30 DÍAS ANTES Y 30 DÍAS DESPUÉS
12	FARPASA	NO	ART. DE TOCADOR NO HAY CANJES
13	WHITEHALL	ENERO	45 DÍAS ANTES DEL VENCIMIENTO
14	NESTLE	NO	NO SE RECIBEN CANJES
15	HENKEL	SÍ	PROD. MANCHADOS - CHANCADOS
17	ABL	OCTUBRE - DICIEMBRE	30 DÍAS ANTES Y 30 DÍAS DESPUÉS
18	REFASA - CARRIÓN	OCTUBRE - ENERO	30 DÍAS ANTES Y 60 DÍAS DESPUÉS
19	ESPECT	FEBRERO	90 DÍAS ANTES DEL VENCIMIENOT
20	ELIFARMA	OCTUBRE - DICIEMBRE	30 DÍAS ANTES Y 30 DÍAS DESPUÉS
21	LA SANTE	OCTUBRE - DICIEMBRE	30 DÍAS ANTES Y 30 DÍAS DESPUÉS
22	GIANFARMA	OCTUBRE - ENERO	30 DÍAS ANTES Y 60 DÍAS DESPUÉS
23	LANSIER	FEBRERO	90 DÍAS ANTES DEL VENCIMIENOT
24	ROSTER	FEBRERO	90 DÍAS ANTES DEL VENCIMIENOT
25	UNIMED	ENERO	45 DÍAS ANTES DEL VENCIMIENTO
26	FARMAVAL	NOVIEMBRE	SE RECIBE EN EL MES DE VENCTO.
27	M. BIOLÓGICOS	OCTUBRE - ENERO	30 DÍAS ANTES Y 60 DÍAS DESPUÉS
28	NOVARTIS	NO	NO SE RECIBEN CANJES
29	ALCON	NOVIEMBRE - DICIEMBRE	30 DÍAS ANTES Y 30 DÍAS DESPUÉS
31	SILESIA	FEBRERO	90 DÍAS ANTES DEL VENCIMIENOT
33	ALGOTEC	NO	NO SE RECIBEN CANJES
37	TN REPRESENTACIO.	OCTUBRE - DICIEMBRE	NO CHANCADOS - NI MANCHADOS
38	SCHEIN	NOVIEMBRE - DICIEMBRE	30 DÍAS ANTES Y 60 DÍAS DESPUÉS
49	ROEMMERS	OCTUBRE - ENERO	30 DÍAS ANTES Y 60 DÍAS DESPUÉS
52	LUSA	NOVIEMBRE	SE RECIBE EN EL MES DE VENCTO.
55	NINET - NOVARTIS	SI	PROD. MANCHADOS - CHANCADOS
56	PAVIL	OCTUBRE - ENERO	30 DÍAS ANTES Y 60 DÍAS DESPUÉS

NOTA: REQUISITO INDISPENSABLE PARA CANJE, ADJUNTAR FACTURA DE COMPRA,  
 LOS CANJES SE RECIBIRÁN DEL 12 AL 26 DE NOVIEMBRE. NO HABRÁ PRÓRROGA  
 FUENTE : DROGUERIA ALFARO S.A.C.

CROQUIS DE UBICACIÓN DE LA BOTICA CARO & HUAPAYA



## ANEXO 5

### MATRIZ EFI

FACTORES CRITICOS PARA EL ÉXITO	PESO	CALIFICACION	TOTAL PONDERADO
<b>Fortalezas</b>			
1. Personal calificado y de experiencia	0.12	4	0.48
2. Buena reputación ante clientes y proveedores	0.13	4	0.52
3. Buena ubicación	0.08	3	0.24
4. Calidad en el servicio	0.09	3	0.27
5. Know-how	0.09	4	0.36
<b>Debilidades</b>			
1. Recursos financieros limitados	0.12	2	0.24
2. Infraestructura clásica.	0.08	2	0.16
3. Por ser botica independ. no accede a buenos descuentos	0.13	1	0.13
4. Vulnerabilidad ante cambio de política de canjes	0.10	1	0.10
5. Se cuenta con un software obsoleto	0.06	2	0.12
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>2.62</b>
<p style="text-align: center;">Nota: Los valores de las calificaciones son los siguientes: 1 = debilidad mayor, 2 = debilidad menor 3 = fuerza menor, 4 = fuerza mayor</p> <p style="text-align: center;">Ponderación : 0.0 = sin importancia 1.0 = muy importante</p>			

ELABORACIÓN PROPIA

## ANEXO 6

### MATRIZ EFE

FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO	PESO	CALIFICACION	TOTAL PONDERADO
<b>Oportunidades</b>			
1. Barreras de entrada a boticas independientes	0.09	1	0.09
2. Economías de escala	0.14	2	0.28
3. Existen otras boticas independientes	0.11	4	0.44
4. Existen grupos de compra (franquicias)	0.13	3	0.39
<b>Amenazas</b>			
1. Aparición de cadenas de boticas	0.14	4	0.56
2. Reducción de período de crédito	0.09	4	0.36
3. Centros de salud cercanos con precios reducidos	0.07	3	0.21
4. Boticas del entorno venden medicamentos de Capón C	0.12	2	0.24
5. Política gubernamental	0.11	1	0.11
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>2.68</b>
<p>Nota: Los valores de las calificaciones son los siguientes: 1 = la respuesta es mala                      2 = la respuesta es la media                      3 = la respuesta está por arriba de la media                      4 = la respuesta es superior</p> <p>Ponderación : 0.0 = sin importancia                      1.0 = muy importante</p>			

ELABORACIÓN PROPIA

## ANEXO 7

### MATRIZ FODA

	<b>FORTALEZAS - F</b>	<b>DEBILIDADES – D</b>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Personal calificado y de Experiencia</li> <li>2. Buena reputación clientes y Proveedores</li> <li>3. Buena ubicación</li> <li>4. Calidad en el servicio</li> <li>5. Know-how</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Recursos financieros limitados</li> <li>2. Infraestructura clásica</li> <li>3. Por ser botica indep. no accede a buenos descuentos.</li> <li>4. Vulnerabilidad a cambio política de canjes.</li> <li>5. Utilización de un software obsoleto.</li> </ol>
<b>OPORTUNIDADES – O</b>	<b>ESTRATEGIAS - FO</b>	<b>ESTRATEGIAS – DO</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Barreras de entrada a boticas Independientes</li> <li>2. Economías de escala</li> <li>3. Existen boticas independientes</li> <li>4. Existen grupos de compra (franquicias)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Integrarse a un grupo de compra (F2,F3,O4)</li> <li>2. Aperturar otra botica en ubicación estratégica (F1,F5,O2)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Modernizar Infraestructura (D2,O4)</li> <li>2. Comprar en alianza temporal con otras boticas independientes (D2,D3,D4,D5,O1,O2)</li> </ol>
<b>AMENAZAS – A</b>	<b>ESTRATEGIAS – FA</b>	<b>ESTRATEGIAS – DA</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aparición de cadenas de boticas</li> <li>2. Reducción de periodo de crédito</li> <li>3. Centros de salud cercanos con Precios reducidos</li> <li>4. Boticas del entorno venden medicamentos de Capón C.</li> <li>5. Política gubernamental</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Formar una cadena de boticas (F2,F5,A1)</li> <li>2. Publicitar la procedencia legal de los medicamentos (F2,A4)</li> <li>3. Capacitarse en ventas personalizadas (F1,F4,A1,A4)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Adquirir un software moderno (D5,A1)</li> <li>2. Brindar más servicios (delivery) (D1,A1)</li> </ol>

ELABORACIÓN PROPIA

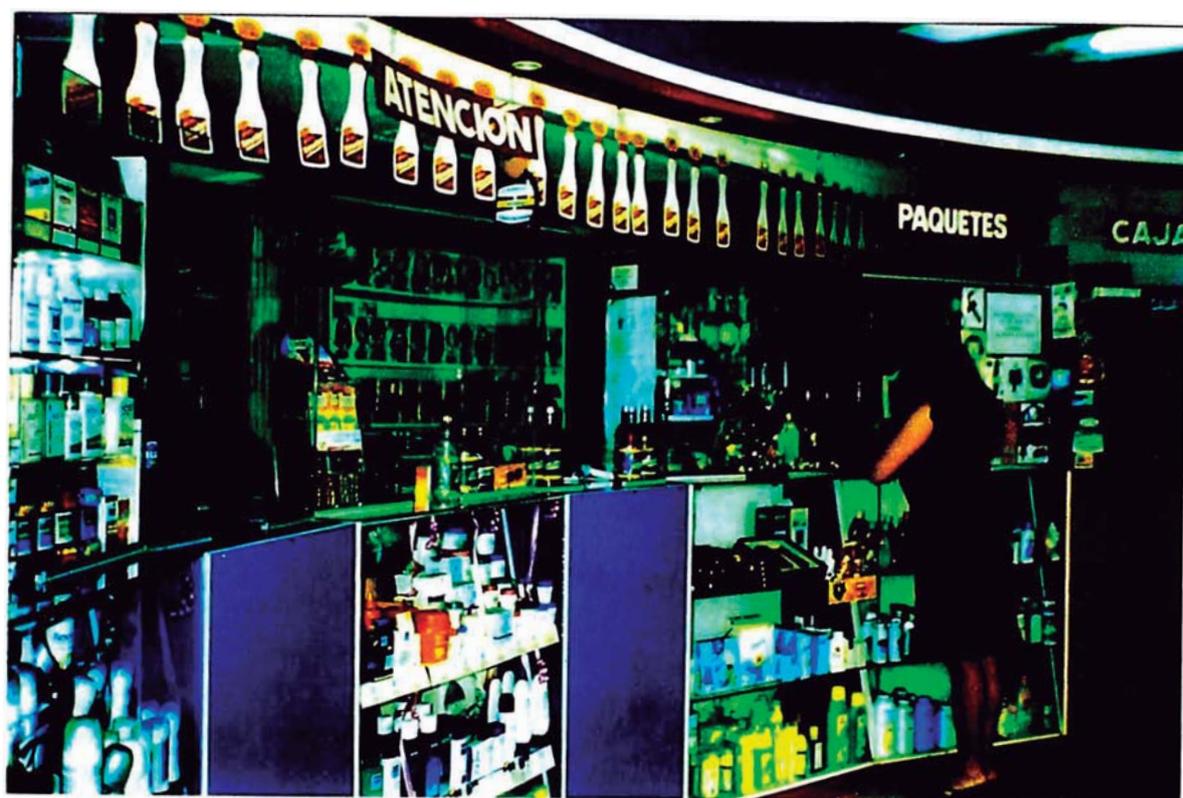
## ANEXO 8

### MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO

		BOTICA CARO & HUAPAYA		BOTICA PLUS FARMA		BOTICA MARCELITO	
FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO	Peso	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado
	Ubicación	0.10	3	0.30	2	0.20	4
Atención al cliente	0.20	4	0.80	1	0.20	3	0.60
Precios competitivos	0.25	1	0.25	4	1.00	2	0.50
Medicamentos de garantía	0.20	4	0.80	3	0.60	1	0.20
Surtido de medicamentos	0.15	2	0.30	3	0.45	1	0.15
Reposición rápida	0.10	1	0.10	3	0.30	2	0.20
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>2.55</b>		<b>2.75</b>		<b>2.05</b>
<p>Los valores de las calificaciones son los siguientes: 1 = mayor debilidad    2= menor debilidad                      3 = menor fuerza    4= mayor fuerza</p> <p>Ponderación :0.0 = sin importancia                      1.0 = muy importante</p> <p>óptimo = 3.70                      máximo = 4.00</p>							
Respecto del óptimo	3.70	BOTICA CARO & HUAPAYA		BOTICA PLUS FARMA		BOTICA MARCELITO	
		Calificación	69%	Calificación	74%	Calificación	55%

ELABORACIÓN PROPIA

ANEXO 9  
BOTICA MODELO



## ANEXO 10

### RESUMEN DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Y FUNCIONES DE BOTICAS Y FARMACIAS FARMACOM

1. INTRODUCCIÓN – Este Manual de Procedimientos y Funciones de FARMACOM establece las respectivas funciones en forma clara y precisa al igual que la asignación, distribución de responsabilidades, y procedimientos adecuados, de manera que pueda cumplir y realizar sus labores en forma eficiente y satisfactoria dentro de un ambiente de comprensión y entendimiento.
  
2. OBJETIVO - Establecer un sistema eficiente que garantice la calidad de los productos farmacéuticos y afines que se expendan en los locales de la Cadena Farmacom identificando a los responsables de realizar en forma sistemática los diversos controles preventivos a través de procedimientos claros y precisos.
  
3. ESTANDARIZACIÓN DEL LOCAL
  - 3.1 Del Local - Todos los locales FARMACOM deberán respetar las especificaciones de un local FARMACOM tipo, las especificaciones rigen sobre fachada del local, interiores del local, ventanas.

3.2 Servicios - Los servicios que deberán prestarse son : Horario de atención mínimo de 12 horas, atención profesional permanente, inyectables, delivery, teléfono público, balanza.

3.3 Sistema de Cómputo - El local deberá contar con un sistema computarizado, que permita realizar ventas, control de inventario y emisión de reportes como mínimo.

3.4 Mantenimiento - Orienta el mantenimiento diario, semanal, mensual y anual de la infraestructura y equipos.

#### 4. MANUAL DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

4.1 Normas.

4.2 Responsabilidades y Obligaciones.

4.3 Funciones de Químico Farmacéutico I y II.

4.4 Funciones de Técnico Farmacéutico.

4.5 Descripción de Responsabilidades.

#### 5. PROCEDIMIENTOS OPERATIVOS

5.1 Procedimientos de Recepción de Mercadería - Se debe llevar a cabo controlando la fecha de vencimiento y estado físico de los medicamentos desde el ingreso hasta su dispensación.

5.2 Procedimientos de Almacenamiento de Mercadería - Indica que las condiciones de temperatura y luz de cada medicamento debe ser respetada.

- Ordenamiento de Medicamentos - Los medicamentos deben ser ordenados según laboratorios y por orden alfabético, debe asegurarse la adecuada rotación de los medicamentos
- .Conservación de Medicamentos - El área debe ser fresca, garantizando una ventilación natural o artificial.

### 5.3 Procedimientos si existe diferencias de Stock

- Diferencias de Stock-Recepción
  - Recibe cantidad mayor a la que figura en la guía – Se realiza la devolución inmediata al transportista.
  - Recibe cantidad menor a la que figura en la guía – Tienen 24 horas para realizar el reclamo a la central de compras.
- Diferencias de Stock-Inventario – El monto faltante se informa a contabilidad para corregir el stock del sistema.

### 5.4 Elaboración, tramitación y entrega de paquetes gestionados por FARMACOM.

- Gestión De pedidos
  - Ofertas generadas en las reuniones semanales - Son las que se coordinan durante las reuniones semanales con la participación de los socios, quienes también pueden ofertar promociones adicionales que son las que se ofertan en su zona comercial.
  - Ofertas generadas a través de celular.
  - Ofertas calendarizados.

- Procesamiento de las ofertas – Serán procesadas en la oficina hasta las 17:00 horas del día, para el cierre de la O/C
- Entrega de mercadería – Será entregada contra entrega con un cheque diferido con fecha tres días útiles anteriores a las del vencimiento de factura, para que los cheques puedan ser cobrados por canje.

## 6. PROCEDIMIENTO DE CONTROL DE REGISTRO

6.1 Objetivo – Comprometer A los representantes de la empresa a mantener y administrar la seguridad y confiabilidad de la información.

6.2 Alcance – Aplicable a los registros del Manual de Procedimientos y Funciones de Boticas y/o Farmacias FARMACOM.

6.3 Documento de Referencia – Manual de Buenas Prácticas de Almacenamiento de productos farmacéuticos.

6.4 Registro de Datos – Sistema eficiente de archivo de todos los registros.

6.5 Procedimiento - Jefatura de Logística, a través de su Asistente de Marketing realiza inspecciones de control.