

DIAGNÓSTICO Y PLAN ESTRATÉGICO CORPORATIVO DE DROGUERÍAS  
MÁS BARATAS

CHRISTIAN DAVID VEGA RIVERA

UNIVERSIDAD DE SURCOLOMBIANA  
FACULTAD DE ECONOMÍA Y ADMINISTRACIÓN  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE MERCADEO ESTRATÉGICO  
NEIVA – HUILA

2013

DIAGNÓSTICO Y PLAN ESTRATÉGICO CORPORATIVO DE DROGUERÍAS  
MÁS BARATAS

CHRISTIAN DAVID VEGA RIVERA

Trabajo presentado para optar al título de Especialista en Gerencia de mercadeo  
estratégico

Asesor

Rafael Armando Méndez Lozano, Ingeniero Industrial, Magister en Dirección  
Universitaria

UNIVERSIDAD DE SURCOLOMBIANA  
FACULTAD DE ECONOMÍA Y ADMINISTRACIÓN  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE MERCADEO ESTRATEGICO  
NEIVA – HUILA

2013

Nota de aceptación

---

---

---

---

---

---

---

---

Firma del jurado

---

Firma del jurado

Neiva, octubre 30 de 2013

## **Dedicatoria**

Quiero dedicarle este trabajo de grado a mi padre por creer en mi como profesional y apoyarme en mi proyecto de vida, a mi madre por ser mi fuente moral y espiritual, a mi hermano y abuela por brindarme momentos de felicidad, y a todas las personas que durante mi vida de universitario colocaron un granito de arena para mi crecimiento personal y desarrollo profesional.

## **Agradecimientos**

El presente trabajo fue realizado bajo la supervisión del Magister Rafael Armando Méndez Lozano a quien me gustaría expresar mi sincero y profundo agradecimiento, por hacer posible la realización de este estudio. Además, de agradecer su paciencia, tiempo y dedicación para que esto saliera de la mejor manera.

Gracias por su apoyo y por brindarme elementos útiles que fueron la columna vertebral de mi trabajo de grado.

A mis padres, por brindarme el apoyo incondicional y ayudarme a luchar por mis sueños.

A mi padre, Crispulo Vega Martínez por ser el digno ejemplo de la perseverancia, constancia y disciplina dentro de una empresa. Por ser mi ejemplo a seguir, por enseñarme a emprender todos los días sin importar las circunstancias y el tiempo.

A mi madre, Martha Colombia Rivera Lancheros por ser el motor moral y espiritual, y a su vez por brindarme el amor necesario para sobrellevar momentos difíciles. Por enseñarme que el amor se construye con Dios y se alcanza con valores.

A Mi segunda madre, Esperanza Ariza por quererme, respetarme y brindarme apoyo y solidaridad en mi etapa de juventud.

A mi hermano, José Daniel Rivera el cual es mi mano derecha y con su inocencia me enseñó que la vida es más hermosa de lo que uno se puede imaginar.

A Dios por darme la oportunidad de vivir y disfrutar los frutos de la vida. Por corregirme día tras día y guiarme por el mejor camino.

A mi Pareja, Pilar Perdomo por apoyarme incondicionalmente en la lucha hacia el camino por alcanzar mis sueños, por enseñarme a no rendirme ante la adversidad y por demostrarme que dos pueden ser uno.

A mis amigos, Christian Cabrera, William Trujillo y Néstor Bautista por ser parte de mi vida, de mis momentos tristes y alegres, por generarme sonrisas espontaneas que solo los niños pueden sacar, y por darme grandes consejos de vida.

Y finalmente, a mis maestros que compartieron conmigo sus conocimientos, experiencias y sentimientos, con lo cual poco a poco me ayudo a formarme como profesional.

## Contenido

Introducción .....	10
1. Justificación.....	11
2. Presentación .....	12
2.1 Identificación de DROGUERIAS MÁS BARATAS .....	13
3. Objetivos del trabajo.....	15
4. Antecedentes de DROGUERIAS MÁS BARATAS .....	16
5. Vocación de DROGUERIAS MÁS BARATAS. ....	17
6. Aspectos del Entorno que Inciden en DROGUERIAS MAS BARATAS .....	18
7. Tamaño y participación del Mercado de Interés para DROGUERIAS MÁS BARATAS .....	24
8. Tipos de Clientes y Relaciones Comerciales .....	28
8.1 Clientes Urbanos.....	28
8.2 Clientes Rurales .....	28
8.3 Cliente Turista .....	28
8.4 Plan de servicio al cliente .....	29
8.4.1 Primer paso: Eliminar los OBSTACULOS al servicio .....	29
8.4.2 Segundo paso: Erradicar de la mente las CREENCIAS negativas .....	30
8.4.3 Tercer paso: Poseer HABILIDADES básicas .....	30
8.4.4 Cuarto paso: Contar con ACTITUDES positivas .....	30
8.4.5 Quinto paso: Tener COMPORTAMIENTOS adecuados .....	31
8.4.6 Sexto paso: Manejar adecuadamente los MOMENTOS DE VERDAD .....	31
8.4.7 Séptimo paso: Crear una BASE DE DATOS de los mejores clientes. ....	32

8.4.8 Octavo paso: Contar con un buen Merchandising e imagen del punto .....	32
8.4.9 Noveno paso: Ejecutar los programas de fidelización para el cliente feliz.	33
9. Capacidad de Prestación de Servicios .....	34
10. Aspectos Financieros y Administrativos de la Empresa .....	39
11. Fortalezas y Debilidades de DROGUERIAS MÁS BARATAS .....	47
11.1. Fortalezas.....	47
11.2. Debilidades.....	48
12. Análisis de la Competencia .....	50
12.1 Grupo 1.....	50
12.2 Grupo 2.....	52
13. Factores de Éxito de una Droguería .....	58
14. Análisis por Área Funcional .....	59
14.1 Misión corporativa .....	59
14.2 Visión de DROGUERIAS MÁS BARATAS .....	59
14.3 Valores .....	60
14.4 Misión y tareas de la función comercial.....	60
14.4.1 Objetivos .....	61
14.4.2 Obligaciones.....	61
14.4.3 Políticas de la función comercial .....	64
14.5 Misión y tareas de la función de compras .....	65
14.5.1 Objetivos .....	65
14.5.2 Obligaciones.....	65
14.5.3 Política de la función de compras.....	66
14.6 Misión y tareas de la función técnica.....	67



14.6.1	Objetivos .....	68
14.6.2	Obligaciones.....	68
14.6.3	Política de la función técnica .....	70
14.7	Misión y tareas de la función de personal .....	71
14.7.1	Objetivos .....	71
14.7.2	Obligación .....	72
14.7.3	Política de la función de personal.....	73
14.8	Misión y tareas de la función de contabilidad y finanzas .....	73
14.8.1	Objetivos .....	74
14.8.2	Obligación .....	74
14.8.3	Política de la función de gestión y finanzas.....	75
14.9	Función y tareas de la función de dirección y organización .....	76
14.9.1	Objetivos .....	77
15.	Plan Estratégico Corporativo .....	80
	Conclusiones .....	88
	Bibliografía.....	90

## Introducción

En el presente documento se realizará un diagnóstico del ambiente interno de la empresa “DROGUERÍAS MÁS BARATAS”, dentro de este ambiente interno encontramos los aspectos controlables de la organización, todos aquellos aspectos que la empresa puede cambiar, modificar, suprimir o crear luego de un análisis y una toma de decisiones; en este ambiente interno se investigará el estado de las áreas funcionales de la empresa con el fin de hallar las fortalezas y debilidades de esta.

Posteriormente, se efectuará un diagnóstico del ambiente externo o entorno, donde se analizará todos los aspectos que podrán ser una amenaza u oportunidad en el corto, mediano y largo plazo. En esta parte del estudio toma una gran importancia el análisis de la competencia puesto que la fuerza competitiva que se ejerce hacia los puntos de venta de la empresa es diferente para cada municipio donde hay representación comercial, con base a esto, se hará un análisis independiente por área de influencia comercial de “DROGUERÍAS MÁS BARATAS”, en este proceso se caracterizará a cada competidor independientemente y se identificará las fortalezas y debilidades de este en el mercado objetivo.

En este estudio también se analizará los aspectos financieros por medio de los balances generales y estados de resultados de los dos últimos años, donde a su vez se hallaran las razones financieras básicas con el fin de conocer el estado de la economía de la empresa.

Finalmente, y luego de identificar las debilidades, amenazas y conocer los factores claves de éxito para “DROGUERIAS MÁS BARATAS” se procederá a diseñar el PLAN ESTRATÉGICO CORPORATIVO, en el cual se plantearan unos proyectos a realizar en cada área funcional de la empresa. Cabe destacar que este plan está delimitado por objetivos, actividades, metas, presupuesto, y horizonte, y se medirá mediante unos indicadores de cumplimiento. Este PLAN ESTRATÉGICO CORPORATIVO será una hoja de ruta para la empresa con el fin de consolidarse en los mercados donde tiene participación y a su vez generar un excelente posicionamiento de la marca.

## 1. Justificación

Pese a la experiencia que tiene el fundador de la empresa en el sector farmacéutico, Droguerías Más Baratas en sus 25 años ha pasado por etapas críticas en su administración, tanto así que históricamente se han abierto cerca de treinta y cinco puntos de venta de cuales actualmente sobreviven tan solo trece.

La empresa a pesar de que cuenta con un reglamento interno de trabajo, manuales de funciones, políticas definidas, teleología y está unificando en sus puntos de venta una nueva imagen corporativa, cuenta con problemas en el engranaje de lo propuesto con lo desarrollado por el personal. El control de inventarios y facturación (solo dos droguerías están sistematizadas) no permite con exactitud una eficaz evaluación de indicadores por negocio, y a su vez la falta de solidez en la estructura de servicio al cliente (I y E) frena la competitividad de la empresa en el mercado.

El estudio que se busca hacer, mediante la aplicación de la teoría y los conceptos básicos de mercadeo, finanzas y organización busca encontrar explicaciones a situaciones presentadas en la empresa en su ambiente interno como por ejemplo el estancamiento de las ventas en ciertos puntos, desmotivación del personal, control de inventarios entre otros aspectos, como también situaciones relevantes del entorno, las cuales pueden ir desde la competencia hasta el ambiente político y gubernamental. Con base a lo anterior podemos encontrar evidencias, registros y herramientas con las cuales se puede elaborar un plan estratégico corporativo que defina la ruta de acción del equipo de trabajo y enfoque los esfuerzos realizados en los puntos de venta al logro de los objetivos generales de la empresa.

De acuerdo con los objetivos, el resultado de este trabajo práctico permite aumentar la productividad y buscar el desarrollo de la empresa en un horizonte claro y preciso.

## 2. Presentación

Una organización independientemente de su tamaño, actividad económica o tipo de economía posee ciertas características internas que direccionan su andar y evolución en un mercado específico, y según su planeación hacen que estas características sean identificadas o no por los clientes y competidores.

Las características que posee una organización en un momento dado obedecen a circunstancias o condiciones que prevalecen en un periodo determinado. Pero esas condiciones tanto externas como internas no se mantienen indefinidamente estáticas, sino que, debido a las más diversas influencias y variaciones del mercado, se modifican en períodos que en la actualidad son muy cortos, esto se debe básicamente a que la presión que genera las exigencias de los mercados, lo cual hace que los cambios sean más abruptos. Al cambiar permanentemente las condiciones, la organización se ve obligada a modificar constantemente su andar con el fin de adaptarse al nuevo estado de las cosas. Sin embargo no todos los cambios que se dan en las empresas están motivados en su necesidad de adaptarse. En algunas ocasiones las empresas cambian no por el interés de su fuerza directiva en hacer una mejora continua, si no, por los choques que le genera el entorno económico a la organización.

Una organización sin excepción debe conocer su entorno (interno y externo) para poder fijar objetivos claros con base a una adecuada planeación estratégica.

El cambio consciente y planificado de DROGUERÍAS MÁS BARATAS exige o supone el conocimiento tanto de la situación actual como de la situación deseada. Esta situación deseada o ideal servirá de punto de referencia para determinar que aspectos de la situación actual deben ser modificados y en qué proporción. De esta forma, la diferencia entre lo actual y lo ideal es el trayecto que debe correr la Empresa en busca del perfeccionamiento. Es la meta de cambio. Ambos elementos, lo ideal y lo real, lo teórico y lo práctico, son indispensables. Ambos son igualmente necesarios. Es con referencia a lo deseado que lo actual cobra o adquiere significado. Y es aquí, en esa relación que se da entre teoría y práctica donde se encuentra la esencia misma del diagnóstico.

Para poder realizar un adecuado plan estratégico corporativo para DROGUERIAS MAS BARATAS debemos hacer un adecuado diagnóstico de las situaciones tanto internas como externas, este diagnóstico es el punto de partida y de la exactitud

de su análisis dependerá en gran parte la adecuada formulación del plan. El “diagnostico” es un concepto de origen griego que significa “el acto o arte de conocer”. Se usa frecuentemente en el campo de la medicina y se refiere a la actividad que determina la naturaleza de una enfermedad, sin embargo, en los últimos años este concepto ha tomado una importancia sustancial en el campo empresarial, adaptándose a la conceptualización organizacional y haciendo equivalencia entre sistemas del cuerpo humano y sistemas o departamentos de una empresa.

La observación de los síntomas y el análisis e identificación de sus causas ayudarán al médico a ofrecer soluciones para lograr la curación, soluciones que podrán ser de tipo terapéutico o quirúrgico, en el caso empresarial un buen diagnóstico le permitirá a la gerencia a tomar correctivos adecuados para ubicar por el buen camino a la organización. Es de suma importancia entender que en muy pocas situaciones donde el diagnóstico y análisis es realizado por los propietarios de las empresas o gerentes se lleva a cabo un proceso limpio y a conciencia, esto se debe a que el ser humano por naturaleza necesita que un tercero le muestre los errores que está cometiendo, como cuando el medico diagnostica una enfermedad que el paciente se negaba a tener por su propia terquedad. Por este motivo se recomienda que el proceso de diagnóstico empresarial lo desarrolle un profesional en el tema, el cual no involucre afectos por el ente a trabajar y posea la facultad de identificar con criterio los aspectos más importantes a analizar.

El presente documento contiene un diagnóstico completo del ambiente interno y externo de DROGUERÍAS MÁS BARATAS el cual se realizó con el fin de analizar el estado de la compañía en el mercado y posteriormente realizar el plan estratégico para la empresa.

## **2.1 Identificación de DROGUERIAS MÁS BARATAS**



Razón Social: Ligia Esperanza Ariza Mahecha

Nit 20.753.752-4

Dirección: Calle 2 N° 14-91

Ciudad: Neiva

Ubicación: Zona Comercial

Tiempo de operación: 12 años

### **3. Objetivos del trabajo**

- Hacer un diagnóstico interno de DROGUERÍAS MÁS BARATAS.
- Comprender las principales variables del entorno que pueden afectar el desarrollo de la Empresa en el corto, mediano y largo plazo
- Diseñar el Plan de Estratégico Corporativo

#### **4. Antecedentes de DROGUERIAS MÁS BARATAS**

DROGUERÍAS MÁS BARATAS es una empresa que pertenece al sector farmacéutico colombiano desde hace más de 25 años, cuenta con una organización interna enfocada al desarrollo de nuevas competencias para afrontar las exigencias del mercado.

DROGUERÍAS MÁS BARATAS, afiliada a la Cooperativa de droguistas detallistas “COPIDROGAS”, cuenta con la más alta experiencia en la comercialización de medicamentos, populares y cosmetología calificada con la mejor calidad. En DROGUERÍAS MÁS BARATAS predomina el cliente como ser humano, de ahí la eficacia solucionando problemas de forma certera y creando un pensamiento de adhesión a los puntos de venta.

Es imposible hablar de éxito sin tener en cuenta el valor agregado que representa cada integrante de la organización, por eso creamos aptitudes en el equipo de trabajo para que la orientación al cliente sea la más adecuada, retroalimentándonos continuamente en búsqueda de la evolución del conocimiento en el sector.

El éxito DROGUERIAS MAS BARATAS depende en gran parte de la calidad de servicio que se preste, esto obliga a su vez, saber cuáles son los deseos, necesidades, actitudes, y tendencias de compra del cliente. Muy pocos negocios poseen algo más que la comprensión puramente elemental del cliente para lograr establecer relaciones comerciales con valor agregado, las cuales nos pongan en contacto con ellos, de tal manera, que el servicio que brindemos nos cree una ventaja competitiva en el mercado, en forma distinta al que podría darse a través de ofertas, rebajas, descuentos, productos mejorados o cualquier actividad poblacional.

Entender las raíces del surgimiento de DROGUERÍAS MÁS BARATAS, no es un ejercicio administrativo, es saber y reconocer cuál es el activo más valioso e importante que tiene las droguerías, es empezar a ver los clientes como lo primero y apreciar las fortalezas que tenemos para aumentar la posibilidad de éxito reduciendo la del fracaso.



## **5. Vocación de DROGUERÍAS MÁS BARATAS.**

DROGUERÍAS MÁS BARATAS, es una empresa especializada en vender salud, confianza y bienestar a través de medicamentos de la mejor calidad, populares, productos cosmetológicos etc.

En orden de prioridad las líneas de servicios que se prestan en los puntos de venta son los siguientes:

- Asesoría y venta de medicamentos y productos afines a droguería, como por ejemplo elementos medico quirúrgicos, productos para el aseo humano, cosméticos.
- Servicio de inyectología.
- Servicio de toma de tensión.
- Servicio de glucómetro.
- Servicio de peso corporal y en algunos puntos índices de masa corporal

## **6. Aspectos del Entorno que Inciden en DROGUERÍAS MÁS BARATAS**

El negocio de las farmacéuticas en Colombia ha estado particularmente agitado en el último año. No solo porque varias compañías de este sector han protagonizado millonarios negocios que implican fusiones y adquisiciones, sino que adicionalmente, más actores extranjeros han anunciado su interés por entrar al mercado colombiano.

En el caso de Colombia, pese a que no es el más grande de la región, maneja cifras que no son nada despreciables: al año se venden más de 7 billones de pesos en este sector, lo cual incluye el segmento institucional. El interés por Colombia no radica únicamente en el mercado interno, sino en que tiene la opción de ser plataforma exportadora. Por eso, en el último año se ha concretado cerca de una decena de movimientos empresariales, y todo apunta a que los negocios seguirán produciéndose.

Sin embargo, el 09 de junio del 2013, Rodrigo Arcila, presidente de la Cámara Farmacéutica de la Andi, habló para El Universal de Cartagena sobre la situación actual de las farmacias y el panorama de la industria para este año. En esta ocasión Arcila hace énfasis en que el sector farmacéutico colombiano está en el ojo del huracán, según él, no solo porque está a la expectativa de que el Ministerio de Salud saque la lista donde se regulan los precios a algunos medicamentos considerados monopólicos, sino que también, porque algunos países están imponiendo restricciones a las exportaciones y a las actividades de las empresas locales y a su vez la derogación de las distancias mínimas entre droguerías podría dejar en la calle a un gran número de droguistas.

Sin lugar a duda la estandarización de los precios dentro de un margen de fluctuación será muy benéfico para el consumidor final, pero este beneficio se hará más evidente si la ley se regula con eficacia, porque como ya es visto con los medicamentos POS no ha sido posible realizar un control sobre la facturación que emite especialmente los pequeños y medianos distribuidores de las instituciones de tercer y segundo nivel. Por otra parte este control sobre los precios en casos donde los droguistas poseen solo uno o dos pequeños puntos de venta los afectaría en gran proporción, puesto que para buscar sostenibilidad de sus negocios les ha tocado manejar altos márgenes de utilidad a raíz de que cada día hay competencia luchando por la participación del mercado.

En el mes de julio el Ministerio de Salud a través de la Comisión Nacional de Precios de Medicamentos y Dispositivos Médicos “CNPMD” emite una circular en donde a partir del 26 de julio contando 10 días hábiles los establecimientos que comercialicen alguno de los primeros 150 productos que están en dicha circular deberán ajustar los precios como está establecido, este ajuste va desde un 10% hasta un 60% en la reducción del precio final. Por la cual se aplica la metodología de la circular 03 de 2013 de la CNPMD y se incorporan unos medicamentos al régimen de control directo y se les fija su precio máximo de venta en el territorio nacional.

En cuanto al crecimiento del sector, Rodrigo Arcila manifiesta que hubo una pequeña reducción en el primer trimestre del año, no obstante afirma que el segundo, tercero y cuarto trimestre serán más positivos para el crecimiento. La demanda interna tendrá una dinámica similar a 2012 y 2011. Arcila dice “Yo creo que el crecimiento puede estar en niveles de producción de 6 a 7%, y en ventas algo similar”.

El crecimiento de la industria farmacéutica en Colombia, se evidencia gracias a tres factores que impulsan el sector y que han permitido un crecimiento considerable en el posicionamiento del mismo en territorio colombiano.

En primer lugar, se encuentran los medicamentos OTC, por sus siglas en inglés (Over The Counter), son todos los medicamentos que no necesitan prescripción médica o de venta libre que de acuerdo a la “automedicación responsable” y se venden para combatir enfermedades de fácil diagnóstico, generando ingresos considerables. Este factor en países como el nuestro donde la calidad en la atención de la salud poblacional posee muchos problemas toma un inmenso valor a raíz de que sale mejor ir a una farmacia de confianza que a una institución pública de salud o incluso a una clínica particular, esta última por el alto costo que esto implica.

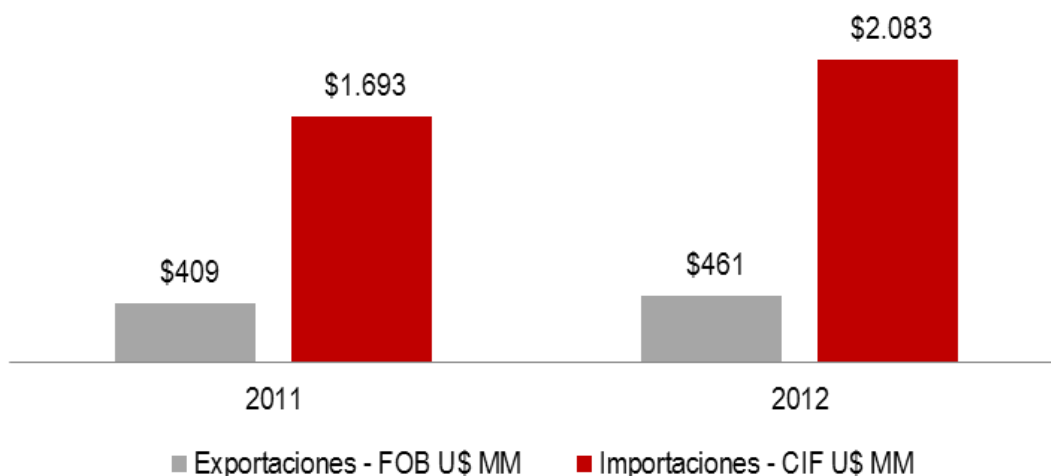
De segundo tenemos el crecimiento del subsector de productos naturales o alternativos, que ofrecen diversas formas de cuidado a la población, es notable gracias a la implementación de tecnologías e ideas innovadoras que hacen de este factor un nicho promisorio en el país, sin contar con la alta tendencia no solo en Colombia sino a nivel mundial por llevar una vida más sana.

Y en tercer lugar se demuestra una tendencia creciente de la industria, gracias a la cantidad de establecimientos y laboratorios que ofrecen sus servicios en cuanto

a producción, venta, inversión, investigación y generación de empleo en el territorio colombiano, se refiere, evidenciando un aporte significativo al desarrollo económico y social del país.

Es claro que el sector farmacéutico en Colombia sigue siendo un negocio muy atractivo, pero que poco a poco por las exigencias del mercado y legalidad de los medicamentos ha tenido que ajustarse en gran medida, donde lastimosamente los pequeños y tradicionales droguistas han venido siendo los mayores damnificados, y por supuesto las medianas y grandes cadenas han tomado gran relevancia en el mercado.

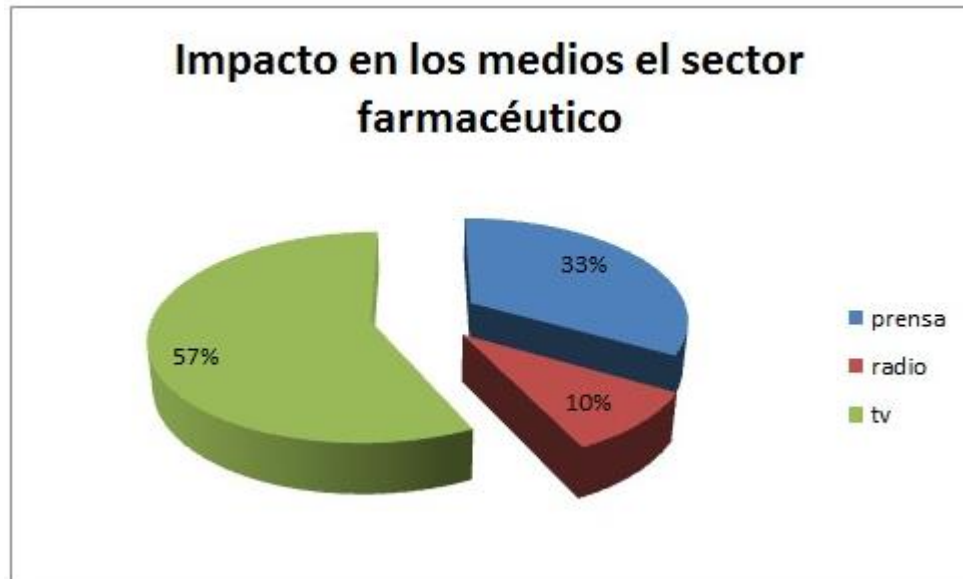
### Exportaciones - Importaciones de Productos Farmacéuticos



*Grafico No 01, Exportaciones – importaciones de productos farmacéuticos.*

*Fuente: DIAN*

En cuanto a la balanza comercial del sector farmacéutico colombiano podemos decir según el grafico anterior que en Colombia hay una marcada tendencia a importar más que a exportar en cuanto a medicamentos se refiere. En el 2012 se compró a países como EE.UU, U.E y China cerca de 2.100 millones de dólares y se estima que este año la cifra alcanzará los 2.800 millones de dólares.



*Grafico No 02, Impacto en los medios el sector farmacéutico.*

*Fuente: Siglo Data MMI*

Otro tema importante en el sector, es el impacto que tiene los medios en el mercado, según Data MMI la televisión con un 57% de impacto sigue liderando como el medio de comunicación que más influye en la decisión de compra del consumidor seguido por la prensa con el 33% y la radio con el 10%.



Gráfico No 03, Radiografía del sector farmacéutico colombiano.

Fuente: *Diario la Republica*, 27 de septiembre de 2013.  
<http://www.larepublica.co/empresas/m%C3%A1s-participaci%C3%B3n-y-sostenibilidad-del-sistema-entre-los-retos-del-sector-farmac%C3%A9utico>

La industria farmacéutica factura unos \$6 billones anuales en ventas y exporta más de US\$433 millones a diferentes regiones del mundo, lo que representa un crecimiento del 11% frente a US\$387 millones que se registraron en el 2011. Los destinos principales de estas exportaciones fueron países de América Latina como Ecuador, donde las ventas de fármacos colombianos tuvieron una participación de 29%; Venezuela, con 20%; Perú con 10%; Panamá con un 10% de las ventas; México, con 6%; en Chile se registró 4% y en Brasil 2%.

De acuerdo con Luis Carlos Villegas, presidente de la Andi y Claudia Varela, gerente general de la región Andina y Centro América de Sanofi Pasteur y presidente de la junta directiva de la Cámara Farmacéutica de la Andi, el sector debe tener una mayor participación en temas como la reforma a la salud y la regulación de los precios de los medicamentos, así como de biológicos y biotecnológicos. Así las cosas, el sector privado necesita hacer parte de las decisiones del sistema y contribuir en ellos para encontrar una salida que beneficie a todos los actores.

Frente al tema específico de la regulación de los precios de los medicamentos, Villegas señaló que es necesaria una “mayor participación de los regulados en la regulación” y agregó que aunque la participación del Ministerio de Salud es necesaria, no es suficiente, pues se necesitan otras opiniones del sector público que conozcan el funcionamiento empresarial de las cadenas del sector salud.

Por esa razón, Villegas propuso que se debe contar con una opinión más técnica, que podría ser proporcionada por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Por su parte, Rodrigo Arcila, director de la Cámara Farmacéutica de la Andi, señaló que es necesaria que la reglamentación de precios además de beneficiar a los pacientes, no desincentive las inversiones de la industria nacional y las multinacionales, y “que haya una afluencia de más productos al mercado y no un desabastecimiento como ha sucedido en otros países”.

La sostenibilidad del sistema de salud colombiano se presentó como el tercer reto del sector. Al respecto, Norman Julio Muñoz, viceministro técnico del Ministerio de Salud, señaló que es necesario que el sistema de salud colombiano sea más sencillo, pues existe una complejidad de los trámites y recaudos, no hay una centralización de recaudo de recursos, ni una central de registro de afiliación única.

Sin duda alguna el panorama interno del sector salud no es del todo alentador por la corrupción que hay detrás del telón, sin embargo, Colombia sigue contando con inversión extranjera en este sector, y no solo de países del viejo continente o E.E.U.U, sino ahora países como Ecuador, Perú, Brasil, Chile e incluso Venezuela, quienes ven a Colombia como una gran plataforma de mercado para hacer relaciones con el mundo.

## **7. Tamaño y participación del Mercado de Interés para DROGUERÍAS MÁS BARATAS**

Un punto de referencia importante para determinar la fracción de mercado de DROGUERÍAS MÁS BARATAS en el mercado donde tiene puntos de venta, es el tamaño el mercado.

Es algo complejo determinar el tamaño del mercado en cuanto a droguerías se refiere, y más aún cuando existen varios puntos de venta en distintos municipios y departamentos. Sin embargo hicimos una aproximación en donde se tomaron datos importantes con base a los siguientes criterios:

Se identifica la distribución de los puntos de venta de la empresa en los diferentes municipios.

Investigamos con datos tomados del último censo del DANE efectuado en el 2005 en casos donde no se ha actualizado en otra institución la cantidad de población en cada municipio; en algunos municipios encontramos la información más actualizada en las páginas oficiales de los municipios o en investigación directa en las alcaldías o en instituciones como E.S.E o policía.

Luego de contar con la población pasamos a identificar cuantas droguerías compiten en el mercado de cada municipio. Esta información la hayamos consignada en la página oficial de la Secretaria de Salud Departamental del Huila, allí esta una base de datos actualizada a este año de las droguerías de Neiva y del Huila por municipios.

Para el caso de municipios del Tolima, Cundinamarca y Sogamoso en Boyacá el trabajo fue algo más dispendioso puesto que toco con la ayuda de la empresa pedirle el favor a un trabajador del punto a que observara directamente y contara cuantos competidores tenía la droguería.

Pasamos a sustraer un dato esencial de los indicadores de DROGUERÍAS MÁS BARATAS, la venta promedio aproximada de los puntos de venta.

De igual manera identificamos aproximadamente la venta de las droguerías competidoras en un promedio mensual. Este dato es algo complejo de obtener con exactitud puesto que entra a jugar una de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter “la rivalidad entre competidores”, lo cual se refleja en el celo por revelar datos; sin embargo para el caso de los pueblos se corrió con la suerte de



que gran parte de los trabajadores de los puntos de venta habían trabajado con alguna droguería de la competencia y por ende nos pudieron facilitar la información de las ventas antiguas y con ellas llegamos a una aproximación. En Neiva se estima una venta promedio de 30 millones de pesos, cifra a la cual una droguería de Neiva tiene que vender más o menos para ser sostenible en el mercado.

A continuación se muestra con claridad el tamaño de mercado en pesos colombianos y la respectiva participación de DROGUERÍAS MÁS BARATAS y el grupo de competidores, los datos en esta tabla fueron conseguidos investigando en alcaldías, competencia y por observación

### TAMAÑO Y PARTICIPACION EN EL MERCADO OBJETIVO

MUNICIPIO	POBLACION aprox	# DE PUNTOS MAS BARATAS	VENTA PROM. MES	# DE COMPET.	VENTA APROX. COMPET. MES	PART. EN EL MERCADO
Neiva	339.938	2	\$ 60.000.000	98	\$ 3.430.000.000	1,7%
Rivera	16.684	1	\$ 60.000.000	6	\$ 120.000.000	33,3%
Acevedo	28.586	3	\$ 75.000.000	6	\$ 120.000.000	38,5%
Saladoblanc	10.235	1	\$ 40.000.000	3	\$ 60.000.000	40,0%
Natagaima	23.212	1	\$ 30.000.000	4	\$ 80.000.000	27,3%
Coyaima	27.773	1	\$ 30.000.000	6	\$ 120.000.000	20,0%
Ortega	32.809	1	\$ 25.000.000	4	\$ 120.000.000	17,2%
La mesa	29.891	1	\$ 60.000.000	13	\$ 390.000.000	13,3%
Pacho	21.510	2	\$ 45.000.000	7	\$ 210.000.000	17,6%
Sogamoso	115.564	1	\$ 30.000.000	42	\$ 1.260.000.000	2,3%
	<b>646.202</b>	<b>14</b>	<b>\$ 455.000.000</b>	<b>189</b>	<b>\$ 5.910.000.000</b>	<b>7,1%</b>
<b>Venta total del droguerías aprox: \$ 6.365.000.000</b>						

*Tabla No 01, tamaño y participación del mercado*

En la tabla anterior encontramos que el tamaño del mercado global en donde DROGUERÍAS MÁS BARATAS compite con sus 14 puntos de venta es de aproximadamente de 6.400 millones de pesos mensuales, unos no despreciables 76.800 millones de pesos al año.

Tamaño del mercado: \$455.000.000 + \$5.910.000.000 = \$6.365.000.000

Aproximado: \$6.400.000.000

Anualmente: \$6.400.000 x 12 = \$76.800.000.000

Esta cifra se halló con referencia en los 10 municipios en donde la empresa tiene puntos de venta; estos municipios su sumatoria poblacional es de 646.202 habitantes, teniendo a Neiva con 339.938 y Sogamoso con 115.564 los municipios con mayor población y Saladoblanco en el sur del Huila el de menor población con apenas 10.235 habitantes. Para hallar el tamaño del mercado se sumó el total de la venta promedio del mes de los puntos DROGUERÍAS MÁS BARATAS con el mismo dato pero de los competidores.

En cuanto a la participación en el mercado DROGUERÍAS MÁS BARATAS cuenta con el 7.1% participación aproximadamente, teniendo ventas promedio mensuales de 455 millones de pesos, unos 5500 millones de pesos para este año si se mantiene el promedio. Esta participación es interesante puesto que no es irrisoria y tiene mucho mercado por capturar, para el caso de Neiva el mercado es bastante grande y la participación muy pequeña (véase a continuación en gráfico N°01), y existen unos competidores fuertes como Drogas La Rebaja, Drogas la Economía y ahora Droguerías Copifam de Ibagué, por esta razón sería un trabajo muy complejo quitarle una fracción del mercado que poseen estas grandes cadenas, sin embargo no es imposible si se comienza por la periferia de la ciudad donde en cierta medida aún son vulnerables.

En el siguiente gráfico mostramos con claridad la participación que tiene DROGUERÍAS MÁS BARATAS en los municipios de influencia comercial:

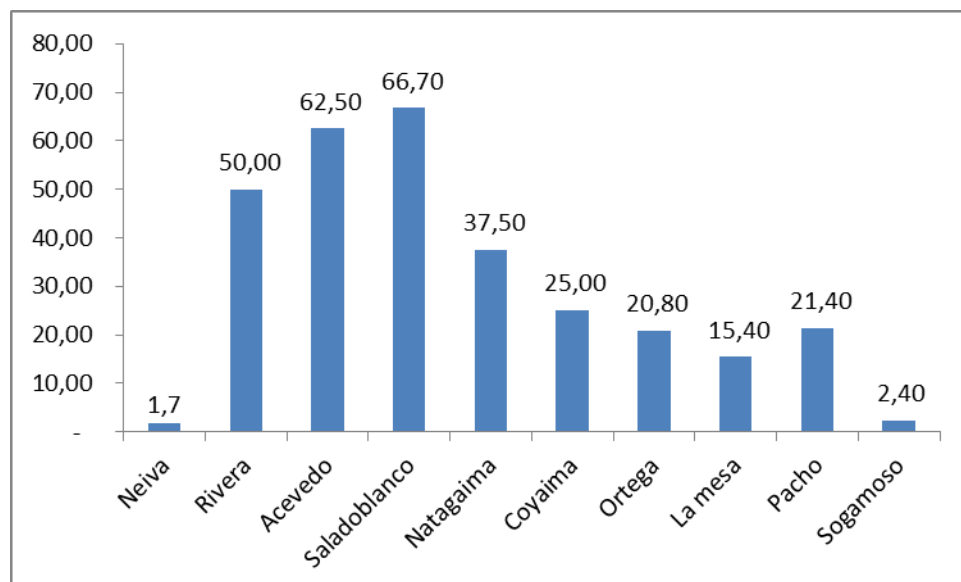


Grafico No 02, Porcentaje de la participación del mercado en cada municipio.

En el anterior grafico podemos analizar el comportamiento de DROGUERÍAS MÁS BARATAS en cuanto a participación en el mercado por municipios se refiere. La ciudad de Neiva es el epicentro donde el tamaño del mercado es más grande, representado con unos 41.900 millones de pesos facturados por las droguerías anualmente, no obstante y pese a que sobre el papel esta cifra es muy interesante, DROGUERÍAS MÁS BARATAS no cuenta en esta ciudad con gran cubrimiento lo que la deja con una participación muy chica, tan solo un 1.7%. Algo muy semejante pasa con el municipio de Sogamoso en el departamento de Boyacá el cual tan solo posee el 2.4% de participación en un mercado que no está bien cubierto por la empresa y que cada año está creciendo por el desarrollo industrial y minero de la zona.

Caso diferente presenta la empresa en los municipios de Rivera, Acevedo y Saladoblanco en el Huila, en donde registran participaciones de 50, 62.5 y 66.7% respectivamente. En Rivera se encuentra el punto de venta que más factura en la empresa y que genera las mejores rentabilidades.

El último grupo lo conforma Coyaima y Ortega en el Tolima, y La Mesa y Pacho en Cundinamarca. De este grupo se destaca la participación del punto de venta del Municipio de Coyaima, el cual con apenas tres meses de estar funcionando en este municipio ya se quedó con el 37.5% del mercado. En el caso de La Mesa, a pesar de que las ventas del punto son una de las mejores de la compañía su participación año tras año ha ido quedando rezagada por entrada de cadenas y fortalecimiento de antiguos competidores; en este municipio se observa el fenómeno de Neiva y Sogamoso, en donde hace falta de igual manera una sucursal que ataque el mercado por otra zona principal del municipio. La Mesa – Cundinamarca reporta 29.891 habitantes y 13 competidores, no obstante, al ser un municipio turístico y ubicado como puente entre Anapoima y Girardot, municipios también llamados turísticos, posee una población flotante de aproximadamente 20.000 habitantes mes a mes según la alcaldía municipal de La mesa, lo cual lo hace un pueblo con cerca de 40.000 habitantes realmente; este dato es muy interesante con el fin de lograr posicionar otro punto de venta que le dé una mejor participación en el mercado de La mesa.

## 8. Tipos de Clientes y Relaciones Comerciales

La determinación del tipo de clientes que frecuentan los puntos de venta de DROGUERÍAS MÁS BARATAS es algo compleja ya que dependiendo del municipio donde este la droguería serán las características de los clientes o compradores que visitan los negocios. Sin embargo en un estudio hecho por la empresa a comienzos de este año con el fin de elaborar un Plan de Servicio al Cliente el cual lo llamaron “Al Cliente Yo Lo Vi Primero” se determinó los siguientes tres tipos de clientes:

**8.1 Clientes Urbanos:** Son aquellos que viven en el casco urbano de los municipios, es un cliente el cual desarrolla actividades comerciales, de servicios o son empleados del estado; dentro de este tipo de clientes entran a su vez las amas de casa y estudiantes. Estos clientes compran en la droguería en orden de importancia por confianza con el asesor, economía, surtido y cercanía. Para el caso de ciudades como Neiva y Sogamoso, este tipo de cliente es más infiel en cuanto a la escogencia de la droguería se refiere, su prioridad es más la cercanía que los precios, surtido o buena asesoría.

**8.2 Clientes Rurales:** El cliente rural es aquel que vive en el campo y se desplaza al casco urbano del municipio exclusivamente para necesidades prioritarias. Estos desplazamientos los realiza entre cada 5 o 8 días, días en donde hay “mercado” en el pueblo. El cliente rural compra en una droguería por economía en primer lugar y por asertividad del asesor en cuanto a la solución de los problemas de la salud familiar. Este cliente le llama mucho la atención las rifas, sorteos o premios que hagan en los negocios y más aún si es de utilidad para su vida diaria (Ej. Rifa de bicicletas, mercados, consultas médicas etc.).

**8.3 Cliente Turista:** En municipios como Rivera, La mesa y Pacho toma gran importancia este tipo de “cliente”, sin embargo hay que destacar que en su gran mayoría no son clientes sino compradores puesto que pueden efectuar una compra significativa pero no generan recompra (condición elemental para que se un cliente). Este tipo de consumidor se fija mucho en el aspecto físico de la droguería y por supuesto en el surtido, desean encontrar todo en un mismo lugar y en ocasiones el precio pasa a un segundo e incluso tercer plano. Los turistas poco les llama la atención las rifas o sorteos, pero si les gustan las ofertas que puedan casar pero que sean de gran utilidad para el objetivo de su visita al destino (Ej. Un bronceador y gratis un gel refrescante).

## **8.4 Plan de servicio al cliente**

Para DROGUERÍAS MÁS BARATAS es de vital importancia la calidad en las relaciones comerciales con sus clientes, por esta razón en enero del presente año lanzo el plan de servicio al cliente anteriormente mencionado, el cual tiene como objetivo “Hacer Feliz al Cliente”, y para ello en este plan se elabora unos pasos mercadológicos a seguir en pro de fidelizar la clientela y cautivar los hoy llamados clientes potenciales.

Los pasos del plan son los siguientes:

### **8.4.1 Primer paso: Eliminar los OBSTACULOS al servicio**

- Barreras físicas: Tales como vitrinas mal ubicadas, pesas, objetos que impidan el tránsito o visualización del cliente.
- Ambiente del servicio:
- No tener televisores, radios o equipos a altos volúmenes que entorpezcan la labor o distraigan la compra del cliente.
- Risas o carcajadas acompañadas de burlas en el equipo de trabajo.
- Tener cara de REVOLVER o ESCOPETA dentro de la droguería.
- Suciedad y/o malos olores no estarán permitidos.
- Sistemas y procedimientos: Las actas de recepción, liquidación de facturas (para los puntos donde no hay sistema), fecha de vencimientos entre otros formatos, no los diligenciamos encima de las vitrinas, ya que estas son un sitio sagrado para la atención.
- Normas limitantes y negativas: Por ejemplo, una norma que puede afectar la relación con el cliente es la prohibición de prestar el teléfono o el celular personal para una llamada de urgencia. En el caso del celular por dos minutos no nos vamos a quedar pobres y si el cliente estará muy agradecido con esta buena actitud. Otro ejemplo, es prestarle una silla a un anciano que viene cansado o hacerlo pasar a la camilla para tomarle la tensión.

#### **8.4.2 Segundo paso: Erradicar de la mente las CREENCIAS negativas**

- Que el trabajo se complicara al momento de sistematizar la droguería.
- Que si vendemos otros productos como baloto o recargas entorpecerá el trabajo de despacho de medicamentos.
- Que porque la droguería es un municipio, fracasara el servicio a domicilio... (Como aquí nadie lo hace o nadie lo solicita no lo hacemos).
- Que si recibimos tarjetas débito o crédito nos enredamos.
- Para que una base de datos, yo conozco a mis clientes... además no hay tiempo.
- Para que se le regalan cosas al cliente... ellos nunca agradecen nada.

#### **8.4.3 Tercer paso: Poseer HABILIDADES básicas**

- Amplia experiencia en el sector farmacéutico.
- Trabajo en equipo basado en la solidaridad y respeto.
- Capacidad de escucha con el cliente y compañeros.
- Tener iniciativa, nos anteponeamos a los sucesos.
- Disponibilidad para las labores.
- Buenas maneras, donde entra a jugar parte fundamental el respeto y la presentación.

#### **8.4.4 Cuarto paso: Contar con ACTITUDES positivas**

- Confianza y seguridad en ti mismo.
- Comunicación y habilidades sociales.
- Capacidad de trabajo en equipo.
- Creatividad y deseo de mejorar.

#### **8.4.5 Quinto paso: Tener COMPORTAMIENTOS adecuados**

- Pro activo.
- Puntual.
- Amable.
- De agradecimiento.
- Ágil.
- Ético.

#### **8.4.6 Sexto paso: Manejar adecuadamente los MOMENTOS DE VERDAD**

Un momento de verdad es la clave en la atención al cliente, ya que es el preciso instante en el cual el CLIENTE se pone en contacto con nuestro servicio.

Para que este instante SAGRADO no sea un fracaso debemos realizar las siguientes tácticas:

- Al momento de la llegada del cliente y gracias a un estudio previo de este, se le llamara por su nombre con un saludo cordial y una bienvenida al establecimiento.
- Luego, el vendedor se presentara amablemente con su primer nombre y primer apellido y le hará saber al cliente que esta para servirle y que lo hace con mucho gusto.
- Posteriormente vendrá una de las etapas más importantes del momento de verdad, será la escucha. Un buen escuchador soluciona mejor los problemas.
- Se genera el momento en el cual se orienta al cliente, en esta etapa la capacidad de persuasión juega un papel muy importante ya que el vendedor deberá con sumo cuidado superar las expectativas del cliente y hacerle del momento de la compra un rato agradable; cabe anotar que el objetivo de la persuasión es buscar que tanto la empresa como el cliente ganen.
- Si el cliente no está en la base de datos deberá ser registrado para posteriormente hacerle seguimiento en la etapa de posventa y a su vez tenerlo programado para una próxima venta (tratamiento, cliente de medicamentos de control, cliente comprador de productos moda). Ejemplo: Si un cliente compró

un TRIMEBIZOL TBL y un PROMEVIT POLVO, sabemos que es un cliente que nos deja buena rentabilidad, entonces debemos llamarlo la fecha en la que se haya terminado el purgante y preguntarle cómo le fue con el producto, y a su vez recordarle el modo de consumo de la vitamina, en este caso el PROMEVIT POLVO.

- Antes de que el cliente salga de la droguería sorprenderlo con una palabra cálida o un detalle pequeño, esto no deberá ser tan repetitivo ya que el día que no lo hagan los vendedores el cliente lo observara como una desmejora.

#### **8.4.7 Séptimo paso: Crear una BASE DE DATOS de los mejores clientes.**

- Los puntos de venta que cuentan con el programa de sistematización DOMIUM PLUS, al momento de registrar la venta del cliente le dan en la opción crear cliente y le solicitan los datos básicos de nuestro cliente. El programa solo nos indicara momentos en los que podamos darle una sorpresa al cliente, ejemplo: el programa nos avisa cuando nuestro cliente está cumpliendo años y con una cálida llamada en representación de la droguería y el asesor lo sorprenderemos.
- Para los puntos que no cuenta hasta el momento con DOMINIUM PLUS haremos lo siguiente:
  - ✓ Comprar un cuaderno grande tipo agenda para el año (uno por asesor).
  - ✓ El cuaderno se divide en los doce meses del año.
  - ✓ Para registrar un cliente en la base de datos debe ser un cliente de verdad, no un comprador esporádico, o de crema dental pequeña.

#### **8.4.8 Octavo paso: Contar con un buen Merchandising e imagen del punto**

- Excelente aseo y respeto por el espacio en la exhibición, no debe haber suciedad ni deben exhibir cosas como cocedoras, calculadoras o otros elementos de oficina o personales.
- Los productos se deben ubicar por categorías, pero solo los de consumo masivo. Los medicamentos se ubicaran por laboratorios.

Ejemplo: Shampoos con shampoo, cremas dentales con cremas dentales etc.; y no, por ejemplo shampoo grande, luego desodorante grande, luego shampoo mediano etc.



- Todas las droguerías tendrán un área exclusiva donde estarán las promociones y ofertas; sin embargo estas promociones u ofertas tendrán una muestra en el sector donde la familia del producto se encuentre. El área asignada para ofertas y promociones debe ser una zona templada en la droguería, esto para activar zonas frías, y deberá estar demarcada y anunciada para que nuestro cliente se entere con facilidad.
- NO a la saturación de productos: Se Debe entender que no somos una cacharrería, donde hay de todo para todo, revuelto y por cantidades. Cuando vamos a un mercado de pulgas nos toca revolcar para encontrar lo que necesitamos.
- Colocar etiquetas llamativas a los productos económicos o que queramos que roten con más rapidez. Ej. 2x1, 0% de descuento, ayer \$12.000 hoy \$9.900 etc.

#### **8.4.9 Noveno paso: Ejecutar los programas de fidelización para el cliente feliz.**

El plan de servicio al cliente o P.S.C se desarrollara cronológicamente en el año y se dividirá en 4 programas con la misma duración en el año (3 meses cada uno), el fin de los programas es fidelizar y sorprender a los clientes. Al finalizar cada programa se hace una evaluación constructiva para mejorar continuamente.

Los programas se llamaran y se organizaran de la siguiente forma:

- *PRIMER PROGRAMA:* El estudiante y la mujer con más baratas ganaran (enero, febrero y marzo)
- *SEGUNDO PROGRAMA:* Por los niños y las mamá más baratas trabajará (abril, mayo y junio)
- *TERCER PROGRAMA:* Amigos más que clientes (julio, agosto y septiembre)
- *CUARTO PROGRAMA:* Por la felicidad de los clientes en fin de año a luchar (octubre, noviembre y diciembre)

Dentro de los anteriores programas la empresa tiene actividades como el aniversario de la compañía, la rifa navideña, la celebración del mes de las madres, el día del niño y entre otras fechas importantes o de tradición en Colombia.

## 9. Capacidad de Prestación de Servicios

La capacidad de DROGUERÍAS MÁS BARATAS se puede medir en función de los asesores comerciales disponibles en los 14 puntos de venta. En la siguiente tabla mostramos el número de asesores por punto:

<b>PUNTO DE VENTA</b>	<b>N° DE ASESORES</b>
Neiva Cra 2 # 6-01	2
Neiva Calle 2 # 14-89	2
Rivera	3
Saladoblanco	2
Acevedo parque principal	2
Acevedo Calle 7 # 3-57	2
Acevedo Cra 4 # 4-60	2
Natagaima	2
Coyaima	2
Ortega	2
La mesa	3
Pacho Calle 8 # 17-40	2
Pacho Calle 8 # 16-61	2
Sogamoso	3
<b>TOTAL N° DE ASESORES FIJOS</b>	<b>31</b>
Mas asesores suplentes	2
<b>TOTAL N° DE ASESORES</b>	<b>33</b>

*Tabla No 02, capacidad de atención en función al número de asesores.  
Fuente: Área de personal de la empresa.*

Los puntos de venta de DROGUERÍAS MÁS BARATAS en su totalidad disponen de 31 asesores en los diferentes municipios donde la empresa tiene presencia, a parte maneja dos asesores rotativos con el objetivo de cubrir vacaciones o descansos pendientes a los asesores fijos, lo cual quiere decir que la compañía cuenta con 33 asesores comerciales con amplio conocimiento del sector farmacéutico y de los productos que están ofreciendo; además todos los trabajadores de la empresa sean asesores o parte administrativa tiene como obligación y requisito primordial antes de comenzar labores tener claramente entendido el plan de servicio al cliente de la empresa.

DROGUERÍAS MÁS BARATAS también cuenta con una parte administrativa la cual le da la capacidad de acción en la toma de decisiones y centraliza controlando la capacidad de servicio de las droguerías, la parte administrativa está representada en la siguiente tabla:

<b>CARGO</b>	<b>N° DE TRABAJADORES</b>
Gerente general	1
Director de Desarrollo Empresarial	1
Jefe contable y de personal	1
Auxiliar de control financiero y facturación.	1
Almacenista	1
Contador (externo)	1
<b>TOTAL TRABAJADORES ADM</b>	<b>6</b>

*Tabla No 03, capacidad de acción en función al número de trabajadores administrativos y de bodega.*

*Fuente: Área de personal de la empresa.*

Con base a los datos suministrados en la tabla N° 02 y la tabla N° 03 podemos llegar a la conclusión que la empresa cuenta con 39 personas con funciones específicas y en algunos caso diferentes pero enfocadas a la misión y el objetivo de la empresa.

Otro ítem importante para valorar la capacidad en prestación de servicios de los puntos de venta DROGUERÍAS MÁS BARATAS es la evaluación de los servicios que se presta y el estado de las instalaciones. En la tabla N° 04 evaluamos unas variables base para la calidad del servicio, esta evaluación se realiza con una escala de uno a cinco, donde uno es deficiente y cinco es excelente.

<b>VARIABLES LOCATIVAS</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Ubicación (referente a la cercanía y centralización).					X
Acceso a la droguería.					X
Espacio para el público.				X	
Iluminación.					X
Aseo y limpieza.			X		
Ubicación de los productos (Merchandising).				X	
Temperatura.				X	
Ruido.				X	
<b>VARIABLES DE SERVICIO</b>					
Asesoría preventa				X	
Asesoría en la venta o despacho.				X	
Asesoría postventa		X			
Inyectología.				X	
Servicio de toma de glucometría.		X			

Servicio de toma de tensión arterial.				X	
Control de peso.			X		
Domicilios.		X			

*Tabla No 04, evaluación de las variables de servicio al cliente. Valoración: 1-Deficiente, 2-Malo, 3-Aceptable, 4-Bueno, 5-Excelente.*

En la tabla anterior observamos que los puntos de droguerías más baratas cuenta con tres variables de excelencia las cuales son la ubicación de los puntos de venta, el acceso a las droguerías lo cual hace referencia a la amplitud de las entradas y numero de estas, y la buena iluminación. Hay otro conjunto de variables que están en buenas condiciones, sin embargo les falta un poco para llegar a la excelencia, estas variables son:

**Espacio para el público:** Encontramos que la mayoría de los puntos cuenta con amplias instalaciones, sin embargo hay dos puntos (Neiva 1, Acevedo 3) que el espacio para atender al público es muy pequeño y esto hace que el cliente se sienta incómodo.

**Ubicación de los productos:** Aunque la empresa en su plan de servicio al cliente cuenta con cinco reglas para el Merchandising en donde el objetivo es que los productos sean ubicados de buena manera para que generen atracción hacia el consumidor, vemos que en algunos puntos esta reglas no se cumplen. La saturación de mercancía en vitrinas y la no categorización de productos de consumo masivo tales como Shampoos, desodorantes, talcos etc. hacen que esta variable todavía no sea de excelencia.

**Temperatura:** La droguería de Neiva 2, Natagaima y Coyaima poseen con frecuencia problemas de alta temperatura, lo cual trae inconvenientes con el estado óptimo de los medicamentos. Aunque son puntos donde hay hasta seis ventiladores de un área de 40 mts<sup>2</sup> estos no dan abasto por la alta temperatura que manejan estos municipios e igualmente la excesiva humedad. Cabe anotar que solo el punto de Neiva 2 posee esta falla puesto que la otra droguería cuenta con aire acondicionado para el área de almacenamiento.

**Ruido:** Se encontró que dos de los catorces puntos al momento de hacer la visita tenían encendido radios con volúmenes excesivos, esto entorpece el buen desarrollo de las actividades laborales como también daña la imagen de seriedad de la droguería.

**Asesoría preventiva y venta o despacho:** El servicio que se presta en cuanto a estas asesoría se refiere es muy bueno, sin embargo hay que hacer algunos ajustes puesto que en muchas ocasiones cuando llega un cliente con una fórmula médica el asesor debe estar en la obligación no solo de despachar correctamente la fórmula, sino también de orientar al cliente sobre el horario de la toma de estos medicamentos.

**Inyectología:** Todos los puntos de venta de DROGUERIAS MAS BARATAS poseen servicio de Inyectología, pero en algunos casos los asesores omiten uno o dos pasos del protocolo para inyectar; por lo general los pasos que omiten son los de colocarse tapabocas y usar guantes de látex, lo anterior se hace con el fin de preservar el buen estado de salud del asesor y del paciente.

**Servicio de toma de tensión arterial:** La única falla que se haya en este servicio es que la empresa no tiene estandarizado el precio de este. En algunas droguerías encontramos que cobran \$500 y en otras \$1.000, siendo mercados de características similares.

Dos de las diez y seis variables obtuvieron una calificación de 3, lo que equivale a una variable en regular estado. Una de esas es el aseo y limpieza, esto se debe a que la mitad de los puntos tenían retraso en el cronograma de aseo y limpieza consignado en el plan de procesos de la empresa. La otra variable que está en estado regular es el servicio de control de peso ya que solo la mitad de los puntos de venta tiene báscula, y de estos tan solo 4 cuentan con una tabla informativa para el usuario de este servicio en la cual está especificado el peso ideal por talla y género.

Por último, tenemos al grupo de variables con calificación mala. La primera variable de este grupo es la asesoría postventa, esto se debe a que de todos los asesores formalmente solo 3 llevan una base de datos formal y realizan atención postventa a los pacientes de la droguería. La segunda variable es la prestación del servicio de toma de glucometría, este servicio entra dentro de este grupo calificativo porque solo dos droguerías lo prestan. Y finalmente encontramos en un estado malo de servicio los domicilios, solo una droguería de las catorce maneja domicilios y solo para clientes amigos. Consideramos que esta última variable es de suma importancia en cuanto a la participación del mercado se refiere, puesto que ya no se concibe un negocio que no preste este servicio, sin contar que muy seguramente con base a estudios de Fenalco las ventas de un establecimiento crecen del 20 al 45%.

## **10. Aspectos Financieros y Administrativos de la Empresa**

La situación financiera de una empresa se mide por sus indicadores de rentabilidad, liquidez y endeudamiento. Para hallar esto la gerencia autorizo al contador que nos sacara un balance y un estado de pérdidas y ganancias de los últimos dos años (2011 y 2012). Estas cifras están consignadas en la tabla No 05 y No 06 donde se muestra los balances y estados de resultado de los años anteriormente mencionados junto con su respectivo análisis vertical, y posteriormente en la tabla No 07 encontramos los indicadores financieros de la empresa, indicadores que se analizaran más adelante.

## BALANCE GENERAL

	2.011	2.012	Incremento
<b>ACTIVOS</b>	1.294.905.000	1.821.905.000	40,7%
<u>Activo Corriente</u>	509.755.000	714.605.000	40,2%
<u>Total Activo - Activo Corriente</u>	785.150.000	1.107.300.000	41,0%
	0	0	0,0%
Disponible	9.850.000	28.900.000	193,4%
Inversiones	13.500.000	0	-100,0%
Deudores	1.405.000	705.000	-49,8%
Clientes	750.000	320.000	-57,3%
Deudas de difícil cobro	155.000	85.000	-45,2%
Cuentas por cobrar a socio	0	0	0,0%
Anticipos y Avances	0	0	0,0%
Otro tipo de deudores	500.000	300.000	-40,0%
Inventarios	485.000.000	685.000.000	41,2%
Materias Primas	0	0	0,0%
Producto en Proceso	0	0	0,0%
Producto Terminado	485.000.000	685.000.000	41,2%
Otro tipo de inventario	0	0	0,0%
Otro tipo de activo corriente	2.500.000	2.500.000	0,0%
Propiedad, Planta y Equipo	577.150.000	777.800.000	34,8%
Terrenos	0	40.000.000	0,0%
Construcciones y Edificaciot	480.000.000	620.000.000	29,2%
Maquinaria y Equipo	4.000.000	9.000.000	125,0%
Equipo de Oficina	31.550.000	57.800.000	83,2%
0	62.000.000	58.000.000	-6,5%
Depreciación acumulada	-400.000	-7.000.000	1650,0%
Intangibles	200.000.000	320.000.000	60,0%
Diferidos	8.000.000	9.500.000	18,8%
Otros Activos	0	0	0,0%
Valorizaciones	0	0	0,0%
	0	0	0,0%
<b>PASIVO</b>	160.100.000	378.600.000	136,5%
<u>Pasivo Corriente</u>	71.700.000	138.600.000	93,3%
<u>Pasivo de Largo Plazo</u>	88.400.000	240.000.000	171,5%
	0	0	0,0%
Obligaciones Financieras	97.500.000	240.000.000	146,2%
Plazo hasta 1 año	12.500.000	30.000.000	140,0%
Plazo mayor de 1 año	85.000.000	210.000.000	147,1%
Proveedores	45.000.000	80.000.000	77,8%
Cuentas por pagar	9.900.000	45.000.000	354,5%
Plazo hasta 1 año	6.500.000	15.000.000	130,8%
Plazo mayor de 1 año	3.400.000	30.000.000	782,4%
Impuestos, Gravámenes y Tasas	3.500.000	5.500.000	57,1%
Obligaciones laborales	4.200.000	8.100.000	92,9%
Otro tipo de pasivo	0	0	0,0%
Plazo hasta 1 año	0	0	0,0%
Plazo mayor de 1 año	0	0	0,0%
	0	0	0,0%
<b>PATRIMONIO</b>	1.134.805.000	1.443.305.000	27,2%
	0	0	0,0%
Capital social	280.000.000	320.000.000	14,3%
Superávit de Capital	45.000.000	80.000.000	77,8%
Reservas	55.000.000	71.000.000	29,1%
Revalorización del Patrimonio	0	0	0,0%
Resultados del Ejercicio	550.000.000	710.000.000	29,1%
Resultados anteriores	54.200.000	41.000.000	-24,4%
Otro tipo de patrimonio	150.605.000	221.305.000	46,9%

Tabla No 05, análisis horizontal balance general 2011-2012.  
Fuente: Área contable de la empresa.



En la anterior tabla se evidencia el porcentaje de crecimiento de las cuentas contables del balance general de DROGUERIAS MAS BARATAS en el rango de años 2011 a 2012. Se evidencia como principal característica positiva que los activos crecieron en un 40.7% básicamente dado por la apertura de nuevos puntos de venta lo cual por razones de inversión se tiene que aumentar inventarios los cuales pasaron de 485 millones en 2011 a 685 millones en 2012, paralelo a esto se aumentó la propiedad, planta y equipo para la operacionalidad de las nuevas droguerías. Otro ítem que marco el alza de los activos en la empresa para este periodo es el crecimiento en un 29.2% de terrenos, construcciones y edificaciones; lo anterior se debe a una inversión realizada en el municipio de Rivera.

Para logra este crecimiento importante la empresa ha tenido que aumentar en un 136.5% sus pasivos, al pasar de \$160.100.000 en 2011 a \$378.600.000 en 2012. Este alto incremento se debe a que DROGUERIAS MAS BARATAS solicito unos créditos con el fin de instalar puntos de venta, comprar terrenos y construir. Las obligaciones financieras con bancos como el BBVA, DAVIVIENDA Y BOGOTA crecieron en un 146.2%. Es importante anotar que las cuentas por pagar a proveedores aumento significativamente, pero este es un aumento normal y se da por la relación crediticia que se maneja con ellos.

El patrimonio creció en 27.2% dado por un repunte importante en el superávit de capital, reserva y resultado del ejercicio en el año 2012.

El balance estimado para el presente año será positivo por la culminación de obras arquitectónicas, lo cual se valorizaran y generaran mayor valor en los activos y capacidad de endeudamiento.

A continuación, se muestra la comparación entre el estado de resultados o de pérdidas y ganancias para los años 2011 y 2012.

## ESTADO DE RESULTADOS

	2.011	2.012	Incremento
Ventas Brutas	3.840.000.000	4.200.000.000	9,4%
Devoluciones	1.750.000	4.270.000	144,0%
Descuentos	2.500.000	19.300.000	672,0%
Ventas Netas	3.835.750.000	4.176.430.000	8,9%
	0	0	0,0%
Costo Mercancía Vendida	3.224.000.000	3.368.000.000	4,5%
Materia Prima	3.224.000.000	3.368.000.000	4,5%
Mano de Obra Directa	0	0	0,0%
Costos Indirectos de Fábrica	0	0	0,0%
Otro tipo de costo	0	0	0,0%
	0	0	0,0%
Utilidad Bruta	611.750.000	808.430.000	32,2%
	0	0	0,0%
Gastos de Administración y Ventas	61.750.000	96.800.000	56,8%
Gastos Administrativos	53.750.000	85.400.000	58,9%
Gastos de Ventas	8.000.000	11.400.000	42,5%
	0	0	0,0%
Utilidad Operativa	550.000.000	711.630.000	29,4%
	0	0	0,0%
Otro tipo de ingreso	0	0	0,0%
Otro tipo de egreso	0	0	0,0%
Ingresos Financieros	0	0	0,0%
Gastos Financieros	0	1.630.000	0,0%
	0	0	0,0%
Utilidad antes de Impuesto	550.000.000	710.000.000	29,1%
	0	0	0,0%
Impuesto	0	0	0,0%
	0	0	0,0%
Utilidad Neta	550.000.000	710.000.000	29,1%

Tabla No 06, análisis horizontal estado de resultados 2011-2012.

Fuente: Área contable de la empresa.

El estado de resultados de la compañía muestra un importante repunte en las ventas brutas con un crecimiento del 9.4%, lo cual quiere decir que la empresa vendió 360 millones de pesos más que en el 2011 debido a como lo veníamos expresando en el análisis del balance a la apertura de nuevos puntos de venta. Se espera que el crecimiento en ventas para este año sea semejante aunque no superior puesto que la empresa se ha visto seriamente damnificada por los paros agrarios. Los descuentos aumentaron en un 672%, este aumento puede parecer exagerado, sin embargo no lo es, ya que la empresa nunca hacia descuentos en ciertos productos y para el 2012 comenzó con una política clara de descuentos.

El costo de las mercancías aumento en un 4.5%, muy por debajo del incremento en ventas lo cual puede ser un indicador de buena rotación de inventarios y rentabilidad. Los gastos en administración y ventas tuvieron un alto crecimiento (56.8%) al pasar de \$61.750.000 para el 2011 a \$96.800.000 para el 2013, y muy seguramente para este año superen los doscientos millones al incrementar el gasto en ventas dado por la puesta en marcha del plan de servicio al cliente de la compañía.

El punto más importante de todo estado de resultados es la utilidad neta del ejercicio. Si para el 2011 fue interesante, alcanzando una utilidad de 550 millones de pesos, para el 2012 fue histórica al crecer en un 29.1% y llegar a 710 millones de pesos, sin contar un incentivo por compras en Copidrogas que llego en abril de este año por 52 millones de pesos y con lo cual se pudo saldar un crédito con el banco BBVA.

Como mencionábamos anteriormente el 2013 ha sido un año donde factores externos incontrolables por la organización no ha permitido alcanzar el presupuesto en ventas programado, pero muy seguramente tendrá la empresa utilidades interesantes.

<b>Razón Financiera</b>		<b>Interpretación</b>	<b>2.011</b>	<b>2.012</b>
<b>LIQUIDEZ</b>				
<b>Razón Corriente ( # veces )</b>	Capacidad de pago en el corto plazo		7,11	5,16
<b>Prueba Acida ( # veces )</b>	Capacidad de Pago Inmediata		0,34	0,21
<b>Importancia del Activo Corriente</b>	Porcentaje del Activo Corriente		39,37%	39,22%
<b>Importancia del Activo No Corriente</b>	Porcentaje del Activo No Corriente		60,63%	60,78%
<b>Rotación de Cartera ( en días )</b>	Días que demora la cartera en recaudarse		0	0
<b>Rotación de C x P ( en días )</b>	Días que demora el Pago a Proveedores		5	9
<b>Rotación de Inventario ( en días )</b>	Días en los que rota el inventario		54	73
<b>Rotación Capital Trabajo ( en días )</b>	Días en los que rota el capital de trabajo		57	76
<b>RENTABILIDAD</b>				
<b>Margen Bruto</b>	Margen inicial del proceso		15,93%	19,25%
<b>Margen Operacional</b>	Margen secundario del proceso		14,34%	17,04%
<b>Tasa sobre Obligaciones Financieras</b>	Costo financiero de pasivos bancarios		0,00%	0,68%
<b>Rentabilidad del Activo</b>	Productividad del activo		42,48%	39,06%
<b>Rentabilidad del Patrimonio</b>	Productividad del patrimonio		48,47%	49,19%
<b>ENDEUDAMIENTO</b>				
<b>Capacidad Utilizada</b>	Nivel de endeudamiento empleado		12,36%	20,78%
<b>Capacidad Futura sobre base 75%</b>	Nivel de endeudamiento por emplear		62,64%	54,22%
<b>Cubrimiento de Intereses ( # veces )</b>	Utilidad operativa sobre intereses		0,00	436,58

*Tabla No 07, razones financieras comparativas 2011-2012.*

*Fuente: Área contable de la empresa.*

En la anterior tabla se muestra las razones financieras de liquidez, rentabilidad y endeudamiento. Estas razones son las que le permiten a la empresa tomar decisiones en un cuanto a inversión y pago de deudas se refiere. A continuación analizaremos una a una las razones:

**LIQUIDEZ:** La capacidad de endeudamiento a corto plazo disminuyó al pasar de 7,11 a 5,16 como también la prueba ácida (capacidad de pago inmediata) esto se debe a los mayores compromisos de la empresa con entidades financieras. La rotación de la cartera es cero ya que no se manejan ventas a crédito, solo de contado. Los días en que la empresa se demora para pagarle a los proveedores paso de 5 días en 2011 a 9 días en 2012, aunque se aumentó los días para este indicador sigue siendo algo bueno que la empresa pague prácticamente de contado sus obligaciones con los proveedores, esto le da credibilidad comercial y por supuesto le favorece al poder hacerse con descuentos financieros. Por último, el capital de trabajo el cual es aquel recurso económico que requiere la empresa para su operacionalización día a día está rotando cada 76 días; para el mercado de las droguerías es una rotación aceptable puesto que el promedio de rotación de este capital en este mercado según ASOCOLDRO está dado entre 60 y 90 días.

**RENTABILIDAD:** El margen bruto de rentabilidad del negocio aumento al pasar del 15,93% en el 2011 a 19,25% en el 2012, esta situación se dio a raíz de que en el 2012 se realizó alianzas con dos laboratorios que permitió impulsar líneas más rentables y que le generen incentivos a la fuerza de ventas. De igual manera el margen operacional, la rentabilidad del activo y del patrimonio aumentaron, lo cual da valor y sostenibilidad a la empresa.

**ENDEUDAMIENTO:** Aunque la empresa en el 2012 incremento su endeudamiento considerablemente con entidades financieras, el nivel de endeudamiento empleado es tan solo del 20,78% y cuenta con una capacidad futura sobre una base del 75%, lo que quiere decir que el nivel de endeudamiento por emplear es del 54,22%, esta cifra es importante ya que le da un apoyo para el crecimiento general de la empresa y por supuesto credibilidad en la banca colombiana. Otro subindicador interesante de analizar es la utilidad operativa sobre los intereses es de 436 veces aproximadamente, este dato refleja que el endeudamiento que ha tenido la empresa es para inversión que genere utilidades mas no para gastos innecesarios.

Luego de analizar el balance, el estado de resultados y las razones financieras de DROGUERIAS MAS BARATAS concluimos que la empresa cuenta con un buen capital construido anualmente en parte con la ayuda del sector financiero pero con la responsabilidad de generar inversiones que respondan con estas deudas. Las ventas están aumentando constantemente gracias a que se han instalado nuevos puntos de venta (activos), de igual forma las compras han aumentado y por supuesto esto mejora el nivel de negociación con los proveedores.

Desde el punto de vista administrativo, si bien se reconoce que la Gerencia es una función especializada, en la práctica la realización de tareas operativas “no deja tiempo para pensar” y “con frecuencia se sobrepone lo urgente sobre lo importante” y casi se puede afirmar que quienes ejercen labores de dirección “hacen de todo”.

Aunque de manera rutinaria se hacen muchas cosas, no para todos los cargos se tienen procedimientos documentados, sin embargo el equipo se rige con base a un documento llamado kit de herramientas donde se da a conocer lo básico de las labores, los objetivos de la empresa junto con sus políticas y teleología, y el reglamento interno de trabajo.

## 11. Fortalezas y Debilidades de DROGUERÍAS MÁS BARATAS

De una reunión de trabajo realizada con los directivos de la Empresa y de la consulta realizada a los principales competidores, se logra identificar, las siguientes fortalezas y debilidades:

### 11.1. Fortalezas

- DROGUERÍAS MÁS BARATAS cuenta con la mejor participación del mercado en siete de los diez municipios donde tiene presencia.
- Cuenta con la afiliación a COPIDROGAS, lo cual le garantiza un excelente respaldo en cuanto a distribución de medicamentos en los puntos, competitividad en precios, excelente surtido y servicios adicionales como asesorías, préstamos, y respaldo técnico.
- La empresa unificó una imagen corporativa más moderna y atractiva tanto para al ojo del consumidor como agradable para el desarrollo de las labores del equipo de ventas.
- Cuenta con una buena reputación en el sector financiero, esto se debe al responsable manejo de los créditos.
- El personal es experimentado en sector farmacéutico, esto brinda confianza al cliente al momento de pedir alguna asesoría.
- La empresa tiene una política de precios que le hace frente a competidores de municipios, y grandes competidores como Copifam, Multidrogas y La Rebaja.
- A parte de los cerca de 13000 productos que le puede suministrar Copidrogas, en el 2009 DROGUERÍAS MÁS BARATAS compro acciones de un laboratorio de tipo comercial, el cual le da un privilegio en los mercados donde la empresa tiene puntos de venta al ser estos los únicos que manejan esta línea. Cabe anotar que el porcentaje de rentabilidad que deja esta línea es mayor al 100%.
- Alianza comercial con una decena de proveedores diferentes a Copidrogas.

- El gerente general de la compañía cuenta con más de 35 años de experiencia en el sector y a su vez posee unas excelentes relaciones con personas influyentes del gremio y una gran capacidad de negociación.
- La empresa cuenta con un plan de servicio al cliente en donde se busca fidelizar al cliente de una forma humana, para esto se realiza un sin número de actividades durante el año en donde el marketing social juega un papel fundamental.
- El trato con el cliente es más personalizado, el asesor le alcanza todo a este, incluso le recibe el dinero de la compra y hace el pago. El cliente no tiene que hacer filas en caja para cancelar.
- Los puntos de venta están abiertos al público los 365 días del año de 7:00 am a 9:00 pm, esto le brinda una gran disponibilidad del servicio al cliente.
- La empresa tiene claramente definida la rentabilidad de cada grupo de productos y de cada servicio.
- La contabilidad de la empresa está bien organizada y cuenta con un filtro que se llama “área de control financiero” antes de digitarse en el programa contable.

## **11.2. Debilidades**

- Solo dos de los catorce puntos de venta están sistematizados.
- En ningún punto de venta existe alguna forma diferente de pago al efectivo. No hay datafonos.
- Solo una Droguería de las catorce cuenta con servicio a domicilio, y este no está completamente divulgado.
- No se cuenta con una base de datos actualizada de los clientes con información de utilidad estratégica, ni siquiera en los dos puntos donde hay sistema.
- Solo el 50% del personal está capacitado para manejar computador, esto ha impedido considerablemente el desarrollo de la empresa en el tema tecnológico.



- Seis de los catorce puntos cuentan con asesores de un solo género, cinco donde solo atienden hombres y uno donde solo atienden mujeres. Lo anterior se toma como debilidad puesto que en temas de la salud donde se trate de problemas íntimos los clientes buscan a su propio género y al no encontrarlo se pueden marchar a la competencia.
- Dos de las catorce Droguerías funcionan en locales propios de la empresa, las demás funcionan en locales arrendados pero remodelados por la empresa.
- No hay un sistema centralizado de pago de nominas e incentivos por venta, todo este proceso se autoriza mediante un formato de la oficina central pero la cancela el administrador en cada punto de venta, esto se toma como debilidad ya que se le da mucha libertad al administrador a que maneje afectivo y tenga autonomía de realizar pagos.
- El pago de las facturas de los proveedores también lo hace cada administración, este se entera cual es la utilidad que deja cada factura.
- Diez vendedores de mostrador no cuentan con el título ni siquiera de auxiliares de farmacia, ya que se han hecho a partir de la formación empírica, sin embargo esto le podría acarrear a la compañía problemas con las secretarías de salud de cada departamento.
- La participación del mercado en ciudades como Neiva y Sogamoso es casi nula. No hay recordación de la marca por parte del consumidor en estas zonas.
- Aunque la empresa tiene una excelente reputación con las entidades bancarias su nivel de endeudamiento y capacidad de pago ya está al tope.
- No existe un tope en las ganancias de los trabajadores. Lo anterior sucede porque más del 70% de su sueldo es variable, y en algunos casos el jefe de punto ha terminado ganando más plata de la que la droguería le ha generado a la empresa.
- No existe un convenio con alguna entidad recaudadora de las cesantías de los empleados, esto hace que ellos le den un uso distinto al objetivo de este rubro. Las cesantías y el interés a las cesantías son canceladas anualmente en efectivo por la empresa.

## 12. Análisis de la Competencia

DROGUERÍAS MÁS BARATAS cuenta con dos tipos de competidores, el primer grupo de competidores está conformado por las cadenas de droguerías de mediano y gran tamaño, y el segundo grupo de competidores lo conforman droguerías independientes de tradición en los municipios y las droguerías independientes nuevas y pequeñas. A continuación desglosamos estos dos grandes grupos y mencionamos las características, debilidades y fortalezas de cada competidor.

### 12.1 Grupo 1

*Drogas La Rebaja:* Esta cadena de droguerías surgió de la mano de los narcotraficantes Miguel y Gilberto Rodríguez Orejuela, hoy capturados y la empresa manejada por estupefacientes. Esta cadena de droguerías cuenta con más de 700 puntos de venta a nivel nacional y cerca de 3000 empleados. La rebaja tiene como fortalezas, la participación del mercado (presencia), el excelente surtido, ágil servicio a domicilio y la confianza que le da al cliente al comprar productos en sus puntos, ya que estos son 100% originales. Sin embargo, aunque anteriormente Drogas La Rebaja se caracterizaba por los precios bajos, hoy en día una debilidad de ellos es que los productos manejan un precio semejante a cualquier competidor e incluso muy por encima. Otra debilidad la presentan en la atención fría de su equipo de ventas, esto se da a raíz de que su personal es muy rotativo y no alcanza a hacer relaciones amenas con la clientela.

DROGUERÍAS MÁS BARATAS tiene que competir con Drogas la rebaja en los municipios de Sogamoso, Pacho, Natagaima, La mesa y Neiva; no obstante, y aunque parezca un trabajo difícil, no lo es, ya que la empresa maneja un excelente surtido y mejores precios que esta gran cadena.

*Drogas La Economía:* Fue fundada en Febrero de 1.979 en Valledupar como distribuidora mayorista en el sur de la Guajira y el Cesar. En 1984 se inaugura la primera sucursal de Droguería La Economía en Santa Marta iniciándose así la cadena de droguerías con cubrimiento en toda la costa norte de Colombia distinguiéndose por su excelencia en el surtido y precios. En 1.990 con el propósito de mejorar los procesos de distribución y atención de sus clientes, se

inició operaciones desde el nuevo centro de distribución en Barranquilla el 2 de diciembre de 1.990, en Sincelejo el primero de diciembre de 2.000, en Bogotá el 26 de septiembre de 2006 y en Cali el 23 de abril de 2008.

Hoy en día Drogas La Economía cuenta con más de 350 puntos de venta a nivel nacional. La mayor fortaleza de esta cadena es la ubicación de los puntos de venta, ya que siempre están donde hay mayor concurrencia de peatones, y como segunda gran fortaleza es que esta empresa maneja precios de cooperativo, con lo cual es muy difícil competir. Esta cadena cuenta con cuatro debilidades sobresalientes, la primera radica en que la imagen es fría para el cliente, no es moderna; la segunda está en su exhibición, ya que esta es desordenada y hay mucha saturación; la tercera debilidad es que la empresa tiene muchos puntos de venta con área locativa pequeña (entre 25 y 35 mts<sup>2</sup>) lo que hace que le reste espacio de atención al cliente; y la última debilidad radica en que igualmente que la rebaja su personal es muy rotativo y no alcanza a hacer relaciones amenas con la clientela.

Hay tres municipios donde Drogas La economía nos compite fuertemente, La mesa, Neiva, y Sogamoso, sin embargo en La Mesa y Neiva no es tan directo como en Sogamoso, en este municipio La Economía está a una cuadra, y es la droguería que más vende por los bajos precios.

*Drogas Copifam:* Esta cadena nació en Ibagué – Tolima aproximadamente a finales de los años 90 y es de propiedad de una persona natural, el señor Alexander Ospina. Drogas Copifam es afilada también Copidrogas y sus altas compras anules lo tienen como el mejor cliente de la cooperativa, a su vez cuenta con dos laboratorios de su propiedad, uno de productos naturales y otro recientemente adquirido de medicamentos. Copifam cuenta con tres grande fortalezas, la primera radica en los precios bajos, en esta cadena no se le aplica utilidad a los productos, la ganancia del ejercicio está en los descuentos financieros por pronto pago; la segunda fortaleza es su imagen, la cual es llamativa (Rosada con una cruz azul intenso), y la tercera fortaleza es la capacidad de posicionarse estratégicamente en los mercados, el señor Ospina le gusta comprar droguerías antiguas y de tradición y renovarlas para no arrancar con un mercado cero.

En el único municipio donde le ejerce la fuerza competitiva a DROGUERÍAS MÁS BARATAS es en Neiva, sin embargo sus ocho puntos de venta en esta ciudad le hacen gran daño a la empresa.

*Multidrogas:* Es una cadena de Pereira, cuenta con más de 200 puntos distribuidos en 14 departamentos. Su principal fortaleza son los domicilios, en Neiva cuenta con cuatro puntos y aunque su ubicación no es muy favorable 75% de la venta de estas droguerías se realiza por domicilios. Posee debilidades como por ejemplo, su mala ubicación de las droguerías, no están en el fogón del mercado lo que genera regular recordación de la marca, los precios son altos y por último, el surtido es regular.

## **12.2 Grupo 2**

Dentro de este grupo están las droguerías que ejercen mayor fuerza competitiva en el mercado pero que no son cadenas. Para este caso las vamos a organizar en orden de importancia y por municipios.

*Neiva:*

Droguería Paris: Antes llamada drogas La Paris, de la familia Escandón, está ubicada a tres cuadras y media del punto de DROGUERÍAS MÁS BARATAS del centro. Esta droguería es la de mayor tradición para los neivanos ya que cuenta con más treinta años de existencia y siempre se ha caracterizado por los buenos precios y excelente surtido. Sin embargo ahora con el fortalecimiento de nuevas marcas de droguerías le ha tocado rejuvenecer su imagen para no desaparecer.

Droguería la Salud: Es de propiedad del señor Omar Chavarro, se encuentra ubicada por la carrera tercera entre calle séptima y octava frente a la plaza cívica. Esta droguería es de tradición ya que esta hace más de dos décadas en el mercado; en sus mejores tiempos se caracterizó porque sus vendedores eran como médicos de confianza y curaban a las personas de cualquier dolor que lo afligiera. Hoy en día La salud se ha estancado un poco a raíz de que el local es bastante pequeño y los clientes cada vez son más exigentes, como también se ha visto afectada por hace muchos años de los vendedores ambulantes de ropa, los cuales cuelgan sus productos y esconden la droguería, sin embargo, esto es sobre llevadero ya cuentan con un excelente surtido y buenos precios.

Drogas el Dorado: Esta droguería es tradicional de la carrera segunda con calle octava esquina, anteriormente era de propiedad del señor Víctor León y en la actualidad paso a nombre de su esposa, la señora Judith Acuña. Esta droguería igualmente que anterior está afiliada a Copidrogas. Sus fortalezas más grandes son la ubicación, la cual le permite atacar al mercado popular de Neiva, y como segunda fortaleza el surtido otorgado por Copidrogas. Su más grande debilidad radica en la confianza del mercado, puesto que en varias ocasiones les han decomisado medicamentos robados a las instituciones públicas, de contrabando y falsificados. Esta droguería es el más cercano competidor del punto de la compañía, está a tan solo dos cuadras.

Droguería Huila: De propiedad del señor Ramiro Salazar antiguo asesor principal de la Droguería la Salud anteriormente mencionada. Esta droguería se ubica sobre la carrera sexta entre la calle cuarta y la calle quinta. Su principal fortaleza esta en la asesoría del señor Salazar puesto que la gente le tiene mucha fe, confianza y credibilidad. Sus debilidades están en que el señor Salazar al ser una persona de edad trabaja solo cuatro horas al día, y los clientes que visitan la droguería lo buscan a él exclusivamente y la otra debilidad es que los precios son altos ya que se surten de distribuidores y mayoristas medianos.

*Rivera:*

Droguería Granada: Cuenta con más de treinta años en el mercado, sin embargo su participación ha bajado significativamente tras la llegada de MAS BARATAS. Su fortaleza está en la asesoría ya que hay clientes que le tienen mucha fe a la señora Yolanda, propietaria del establecimiento. Sus debilidades son la imagen de antaño y precios elevados.

Droguería San Mateo: Junto con la anterior droguería son de las de mayor tradición en el municipio. No obstante esta droguería carece de surtido, los precios son altos y la calidad en la atención es pésima, cuando entra parece una sala de una casa.

*Acevedo:*

Drogas Claudia: Se caracteriza por una regular asesoría, precios caros y bajo inventario y surtido. La imagen de la droguería también es bastante antigua.

Droguería y Miscelánea Acevedo: La ubicación de esta droguería y el estar afiliada a Copidrogas son sus mayores fortalezas, sin embargo carece de surtido, los precios son altos y la imagen locativa no es atractiva.

*Saladoblanco:*

Droguería JS: Es el mayor competidor de este municipio. Sus mayores fortalezas están en la afiliación a Copidrogas y su ubicación, esta droguería está ubicada en una esquina estratégica del parque principal. Su debilidad está en la mala calidad de la atención, en que venden productos de ilegales, y la imagen junto con la atención es muy informal.

*Natagaima:*

En este municipio entra como competidor Drogas La Rebaja, aunque no es el más fuerte ya que los precios no son muy favorables para el bolsillo de la población. Otros competidores son:

Droguería Los Pobres: Esta droguería está en el mercado aproximadamente 15 años y es de propiedad del señor Luis Alfredo Álvarez. Las principales fortalezas de esta droguería es su afiliación a Copidrogas, el surtido y la ubicación (por la calle del comercio llegando a la plaza de mercado municipal). Dentro de sus debilidades esta que el señor Alfredo maneja la droguería con la mujer y familia, y bastantes ocasiones los clientes observan todos los problemas personales del señor; otra debilidad radica en la competencia desleal al comercializar medicamentos ilegales por último cuenta con una pésima atención al cliente.

Droguería Bristol: Esta es la droguería más antigua del municipio, con más de cuarenta años ha atendido las necesidades de la población. Sus principales fortalezas son la ubicación (esquina principal de la plaza de mercado municipal) y tradición. Sus debilidades son el estancamiento en el tiempo lo cual impidió mejorar la imagen, el alto costo de los medicamentos y la obsoleta forma de atender la clientela.

### *Coyaima:*

Droguería Genérica: Esta droguería antes de que DROGUERÍAS MÁS BARATAS abriera punto de venta en este municipio era la más popular, sin embargo la población se quejaba por el surtido, muchas personas les tocaba traer o encargar ciertos productos a Saldaña e incluso a Espinal. Sus principales fortalezas radican en la afiliación a Copidrogas y la tradición del punto. Sus debilidades están en la mala atención (muy informal), el escaso surtido, los elevados precios (entre un 20 y 30% por encima), y la imagen antigua del establecimiento.

Droguería Indiana: Esta droguería lleva aproximadamente 20 años en el mercado, su fuerte son los productos naturales y fe (como dice la población) que le tienen a su propietaria. Sus debilidades están en el escaso surtido, los altos precios y la añeja imagen del punto.

### *Ortega:*

En Ortega el principal competidor es Drogas La Rebaja.

Droguería el Médico: Esta droguería es propiedad de un médico general lo cual la hace fuerte en consulta. Otra fortaleza del punto es su tradición al llevar cerca de 15 años en el mercado, como también la afiliación a Copidrogas lo que le da respaldo. Sus debilidades radican en la imagen obsoleta, los altos precios y que no siempre está el médico, y cuando este no está la gente no entra.

### *La Mesa:*

Aunque en este municipio está La Rebaja y La Economía, estos no son los principales competidores ya que se encuentran muy lejos del punto de la empresa.

Droguería Acuña: Esta Droguería es de tradición al permanecer en el mercado desde hace 15 años aproximadamente. Es el principal competidor de MÁS BARATAS al estar ubicado justo al frente. Dentro de sus fortalezas está la tradición, el respaldo de ser una cadena de Bogotá, cuentan con un depósito propio (AXA), y la ubicación. Su mayor debilidad está en los elevados precios, es una de las droguerías cadena que venden más costoso.

Droguería Superior del Tequendama: Esta Droguería es relativamente nueva, con tan solo tres años en el mercado ha cautivado clientela con su buena atención y buenos precios. Está ubicada a una cuadra del punto de la empresa y cuenta con

tres asesores. Sus principales fortalezas están en la afiliación a Copidrogas, El buen Surtido, precios competitivos y buena imagen corporativa. Su mayor debilidad radica en que una vez fue sellada por vender leches maternizadas de contrabando, lo que hace que el mercado la estigmatice.

Droguería Jegar: Es un gran competidor. Cuenta con la mejor imagen corporativa basada en sus instalaciones a la vanguardia, sus precios son bastantes económicos, tienen servicio a domicilio, minimarket, y son afiliados a Copidrogas. Sus mayores debilidades están en que hay rumores que el dueño de la droguería lava activos a la mafia y su ubicación aunque es aceptable, no es la mejor.

*Pacho:*

En este municipio el mayor competidor es Drogas La Rebaja. Otros competidores son:

Drogas Pacho: Cuenta con dos puntos de venta en este municipio. Sus principales fortalezas están en la tradición de las droguerías, la confianza en los asesores para temas de alivio de dolores y mejora de enfermedades, excelente surtido y otros servicios como puntos PAC de Bancolombia, pago de recibos y giros. Dentro de sus mayores debilidades esta que la mujer del propietario estuvo en la cárcel por vender medicamentos ilegales, esto altero la estabilidad del punto, además Copidrogas al saber esto los expulso de la Cooperativa, lo cual no ha sido benéfico ya que les toca abastecerse de otros distribuidores que vende más costoso y no les permiten ser competitivos en precios.

Droguería Salud Familiar: Esta es la droguería más antigua del municipio, con más de cuarenta años ha atendido las necesidades de la población. Sus principales fortalezas son la ubicación (esquina principal de la plaza de mercado municipal) y tradición. Sus debilidades son el estancamiento en el tiempo lo cual impidió mejorar la imagen, el alto costo de los medicamentos y la obsoleta forma de atender la clientela.



*Sogamoso:*

En Sogamoso los principales competidores para el punto de DROGUERÍAS MÁS BARATAS y para el resto de droguerías son Drogas La Rebaja (10 puntos) y Drogas La Economía (1 punto pero vende alrededor de 200 millones mensuales). Otros competidores fuertes para la compañía son:

Droguería Alemana: Es una cadena de Santander y Boyacá. En Sogamoso cuenta con siete puntos de venta de los cuales dos son los que hacen competencia directa a DROGUERÍAS MÁS BARATAS. Sus principales fortalezas radican en su potencial en el servicio a domicilio, y su excelente surtido, sobretodo el de la principal. Sus debilidades bastantes notorias están en los altísimos precios y la mala atención de su equipo de vendedores, lo anterior se debe al mal pago al personal y si excesivas horas de trabajo.

Droguería Farmasalud: Esta droguería queda por la calle del comercio del municipio, está ubicada en una esquina, sin embargo es la esquina donde menos transitan peatones. Sus fortalezas están en que son afiliados a Copidrogas y el diseño de la estructura de la droguería es agradable. Pero cuenta con debilidades graves, como por ejemplo el escaso surtido, altos precios y que aunque la imagen del local es moderna, la imagen de los vendedores es informal, atienden de particular y están como en su casa.

### 13. Factores de Éxito de una Droguería

De acuerdo a la consulta de las personas entrevistadas en las diferentes droguerías (personas con más de 5 años de experiencia), se identificaron los siguientes factores de éxito:

- Identificar el tipo de cliente y saber cuál es su necesidad (segmentación).
- Excelente atención basada en una asesoría adecuada.
- Experiencia de los asesores.
- Imagen del punto (espacios, ambiente, aseo etc.)
- Surtido completo.
- Precios competitivos.
- Líneas exclusivas.
- Relación con los proveedores.
- Confiabilidad.
- Honestidad con el cliente.

Además de lo anterior se identificó que actividades que se hagan con el cliente o para el cliente ayudan a fortalecer la relación comercial, por ejemplo, la celebración del mes de las madres, día del niño o el aniversario de la droguería.

## **14. Análisis por Área Funcional**

Con base en la información suministrada, se puede afirmar que para que DROGUERÍAS MÁS BARATAS pueda sobrevivir y desarrollarse en una economía competitiva, es indispensable que sea capaz de responder de forma permanente a las necesidades del mercado, lo cual supone conocer previamente las necesidades y deseos de sus clientes.

Examinar a DROGUERÍAS MÁS BARATAS como un sistema, conduce necesariamente a examinarlo desde una perspectiva holística y a evaluar las funciones: comercial, compras, infraestructura física y tecnológica, de personal y de gestión y finanzas y sus interrelaciones.

### **14.1 Misión corporativa**

Generar la mejor relación humana con nuestros clientes, aportándoles soluciones pertinentes y de alto valor agregado que mejoren su calidad de vida y la de su familia.

### **14.2 Visión de DROGUERÍAS MÁS BARATAS**

Para el 2020 DROGUERÍAS MÁS BARATAS tiene proyectado incursionar efectivamente en puntos estratégicamente comerciales, con deficiencia en el costo de vida poblacional y prestación de servicios sociales, con el fin de efectuar un crecimiento mayor al 200% del que se ha venido manejando, teniendo como referencia ser los primeros en desarrollo humano y surgimiento económico de nuestro equipo de trabajo. Con nuestro direccionamiento estratégico el cual comenzamos a implementar en el año 2011, jerarquía, estudio del trabajador y la lucha codo a codo lograremos sin dudas los objetivos planteados.

### **14.3 Valores**

Las conductas con las cuales el equipo de trabajo de DROGUERÍAS MÁS BARATAS se identifica en la empresa son:

- Respeto
- Equidad
- Solidaridad
- Comunicación
- Responsabilidad
- Liderazgo
- Humildad
- Compromiso
- Perseverancia

### **14.4 Misión y tareas de la función comercial**

En DROGUERÍAS MÁS BARATAS la dirección comercial la ejerce el Director de Desarrollo, esto en cuanto a lineamientos comerciales, planes generales y cumplimiento de presupuestos.

En los puntos de venta quien lidera la fuerza comercial es el administrador de cada punto, es este quien debe estar pendiente del promedio de ventas, rotación de inventarios, incentivos, y todo lo concerniente al logro de las metas del punto y de los objetivos de la compañía.

Las principales actividades que se debe desarrollar en los puntos de venta de DROGUERÍAS MÁS BARATAS comercialmente hablando son:

- Identificar las necesidades de los clientes, segmentar los mercados de interés y analizar los cambios de la competencia.
- Aplicar el Kit de Herramientas de la Empresa. Esto consiste en:
- Conocer la empresa
- Conocer las normas y deberes
- Conocer los planes de la empresa: Plan de servicio al cliente y plan de procesos.
- Controlar la realización de los programas de fidelización del cliente, fomentados en el plan de servicio al cliente.

#### **14.4.1 Objetivos**

- Aumentar las ventas
- Incrementar la participación en el mercado
- Mejorar la posición competitiva
- Optimizar la rotación de los inventarios.
- Generar un flujo de caja positivo por punto.

#### **14.4.2 Obligaciones**

Las obligaciones básicas de la función de mercadeo, son las de estar atento a los cambios del mercado y reaccionar de forma rápida frente a la competencia.

PUNTOS CLAVE	CALIFICACION		
	DEBIL	MEDIA	ALTA
<b>1. Estudios e investigación</b>			
Conocimiento del mercado			<b>X</b>
Creatividad, innovación y servicios	<b>X</b>		
<b>2. Servicios</b>			
Adaptación de mercados		<b>X</b>	
Diferenciación de la competencia		<b>X</b>	
Oferta de servicios	<b>X</b>		
<b>3. Precios</b>			
Relación calidad/precio			<b>X</b>
Competitividad precio			<b>X</b>
<b>4. Clientes</b>			
Calidad de clientes		<b>X</b>	
Segmentación de clientes	<b>X</b>		
Cobertura geográfica		<b>X</b>	
<b>5. Publicidad</b>			
Calidad de los mensajes		<b>X</b>	
Coherencia servicio/precio		<b>X</b>	
Presupuesto publicidad	<b>X</b>		
<b>6. Planificación del marketing</b>			
Programación de actividades			<b>X</b>
Asignación de responsabilidades			<b>X</b>

Coordinación general		X	
<b>7. Papel del marketing</b>			
Lugar del marketing en la cultura de la empresa		X	
Posición jerárquica de la función y sus responsables		X	
<b>8. Medios materiales</b>			
Oficina	X		
Material de oficina	X		
Medios de comunicación	X		
Medios informáticos		X	
<b>9. Medios humanos</b>			
Competencia del personal		X	
Importancia numérica		X	
Eficacia de la capacidad de venta			X
<b>10. Organización y métodos de gestión</b>			
Coordinación con otras funciones		X	
Relación de indicadores	X		
Calidad métodos de gestión	X		

*Tabla No 08, síntesis de los puntos débiles y fuertes y coherencia con el marketing.*

### 14.4.3 Políticas de la función comercial

Con base en el diagnóstico, la dirección de DROGUERÍAS MÁS BARATAS ha definido las siguientes políticas de la función comercial:

- Política de atención: Todo asesor de DROGUERÍAS MÁS BARATAS tendrá que acogerse a la forma de atender a los clientes según el plan de servicio al cliente “Al Cliente Yo Lo Vi Primero”.
- Política de precios: La investigación de precios a la competencia deberá ser constante y se hará directamente pero con cautela, esto se hace comprando productos de alta rotación (los más comprados son los más divulgados). Sin embargo la compañía cuenta con la siguiente tabla de utilidades para grupos de productos:

<b>GRUPO</b>	<b>% DE UTILIDAD</b>
Leches maternizadas	5
Pañales	7
Genéricos	20
Comerciales	Entre el 3 y 5
Comerciales de alta rotación	A costo (la ganancia es el dcto financiero)

- Política de venta: La gerencia de DROGUERÍAS MÁS BARATAS asignará la responsabilidad comercial como una de las funciones principales de la Gerencia.
- Política de relaciones con el cliente: La relación con el cliente se fortalecerá con los programas de fidelización, y se tendrá una encuesta en cada punto donde se mida el nivel de satisfacción.
- Política de publicidad: Para realizar la publicidad de las actividades se presupuestara el 2% de las ventas brutas por droguería.



## **14.5 Misión y tareas de la función de compras**

La misión de la función de compras, es generar a DROGUERÍAS MÁS BARATAS de las mejores condiciones de calidad, costos, plazos y garantía en la compra de medicamentos, populares, droga blanca, cosméticos y elementos medico quirúrgicos.

El cumplimiento de esta misión implica:

- Conocer los productos de mayor demanda, los más tradicionales y los de impacto publicitario.
- Identificar las necesidades de cada droguería. Es distinta la rotación del Dolex 7+ en Neiva que en Natagaima.
- Vigilar y controlar la recepción de pedidos.
- Administrar las existencias.
- Proporcionar información sobre la evolución de las compras.

### **14.5.1 Objetivos**

- Obtener confiabilidad en los productos.
- Mejorar la relación compra/precio de los medicamentos.
- Mantener un adecuado manejo de inventarios.

### **14.5.2 Obligaciones**

La obligación básica de la función de compras, es satisfacer las necesidades de cada punto de venta con base a los requerimientos del mercado.

PUNTOS CLAVE	CALIFICACION		
	DEBIL	MEDIA	ALTA
<b>1. Medios materiales</b>			
Oficina de compras		X	
Dotación de la oficina	X		
Sistemas informáticos	X		
Almacenamiento		X	
Seguridad y control		X	
<b>2. Medios humanos</b>			
Competencia del personal			X
Espíritu de cooperación		X	
Importancia numérica personal	X		
<b>3. Métodos de gestión</b>			
Planificación, presupuesto de compras		X	
Cumplimiento de pedidos		X	
Registro de indicadores	X		

*Tabla No 09, síntesis de los puntos débiles y fuertes de la función de compras.*

### **14.5.3 Política de la función de compras**

DROGUERÍAS MÁS BARATAS ha definido las siguientes políticas de la función de compras:

Política en relación con los proveedores: El principal proveedor es Copidrogas. Por Copidrogas el administrador de cada punto tiene la autonomía de pedir las necesidades de la droguería sin pasarse de un tope máximo de compras autorizado por la dirección. A parte, existen ocho proveedores con los que se hace negociación directa en la oficina principal (Neiva), y de allí se surte a las droguerías. Los proveedores serán evaluados semestralmente.

Política de compras: DROGUERÍAS MÁS BARATAS siempre comprará mercancías originales al proveedor que ofrezca las mejores condiciones de precio, oportunidad, servicio, facilidad de pago y garantía. De igual manera a los administradores de cada punto les queda prohibido hacer compras por fuera para la droguería. La compañía está en contra del contrabando, robo, falsificación y/o adulteración.

Política de inventarios: Para las droguerías que están sistematizadas con el programa Dominium Plus, el inventario se controlara con exactitud en unidades de producto; para estos casos se realizara un inventario con base a una muestra aleatoria de cien productos cada vez que haya una auditoria, y cada seis meses se realizara un inventario general. Para las droguerías que aún no están sistematizadas, las mercancías se cargaran en precio de venta a una planilla de control de inventarios con copia a contabilidad, para este caso el inventario se hará cada seis meses y si contablemente un punto de venta debe tener 40 millones de inventario, al momento de realizarlo físicamente debe existir la misma suma o con un sobrante que no supere los quinientos mil pesos.

#### **14.6 Misión y tareas de la función técnica**

Las principales actividades de la función técnica son:

- Perfeccionar los servicios respondiendo a las necesidades del mercado.
- Idear nuevos procesos y métodos para la prestación de servicios.
- Definir y organizar los medios tecnológicos y humanos para prestar los servicios.
- Prestar los servicios en buenas condiciones de calidad, costos y plazos

- Llevar adecuadamente los formatos exigidos por la secretaria de salud departamental.

#### 14.6.1 Objetivos

- Programar la prestación de los servicios.
- Controlar la calidad de los servicios.
- Controlar los costos de los procesos de prestación de los servicios.
- Lograr el cumplimiento de los plazos de los trabajos programados.
- Ejecutar todos los programas exigidos por la secretaria de salud departamental.

#### 14.6.2 Obligaciones

Las obligaciones básicas de la función técnica son la de investigar e innovar en los servicios, mejorar la productividad en cada Droguería, como también trabajar con base a la normatividad colombiana.

PUNTOS CLAVE	CALIFICACION		
	DEBIL	MEDIA	ALTA
1. Tecnología y conocimiento			
Desarrollo tecnológico	X		
Dominio del oficio		X	
Investigación y desarrollo	X		

<b>2. Infraestructura y equipos</b>			
Planta física y ubicación			<b>X</b>
Estado y potencial de los equipos	<b>X</b>		
<b>3. Medios humanos</b>			
Importancia/tamaño de los puntos			<b>X</b>
Productividad		<b>X</b>	
Relaciones humanas			<b>X</b>
Competencia de los supervisores		<b>X</b>	
Competencia del personal		<b>X</b>	
<b>4. Métodos de gestión de servicios, estudios y métodos</b>			
Procedimientos documentados	<b>X</b>		
Estandarización	<b>X</b>		
<b>5. Planificación del servicio</b>			
Seguimiento programas y cumplimiento de plazos	<b>X</b>		
Seguimiento de inventarios		<b>X</b>	
<b>6. Gestión de mantenimiento</b>			
Programa de mantenimiento	<b>X</b>		
Métodos de mantenimiento	<b>X</b>		
<b>7. Higiene y seguridad</b>			
Condiciones de trabajo			<b>X</b>
Medios materiales e instalación		<b>X</b>	
Disponibilidad de equipos y herramientas		<b>X</b>	

8. Gestión de presupuesto			
Confiabilidad de métodos de para presupuestar		X	
Efectividad control del presupuesto	X		
9. Sistemas de información e indicadores			
Pertinencia de los indicadores		X	
Coherencia sistemas de información			X
Tabla de indicadores			X

*Tabla No 10, síntesis de los puntos débiles y fuertes de la función técnica.*

#### **14.6.3 Política de la función técnica**

- Política de investigación y desarrollo: Es política de DROGUERÍAS MÁS BARATAS, hacer seguimiento a sus principales competidores y adoptar oportunamente los cambios que le permitan mantener un buen nivel de competitividad, buscando siempre la mejora antes que la imitación.
- Política de inversión en tecnología: La empresa dará prioridad a la inversión en tecnología que permita expandir y diversificar sus servicios, como también hacer mejor control de sus recursos.
- Política de mantenimiento: A los equipos utilizados en DROGUERÍAS MÁS BARATAS se les llevará una ficha técnica y estarán sujetos a un programa de mantenimiento preventivo.
- Política de calidad: Para mejorar los resultados de la función técnica y de los rendimientos, DROGUERÍAS MÁS BARATAS implementará indicadores de

servicio, productividad, consumo, calidad, gestión, costos y gastos de la estructura de servicios.

- Política de innovación: DROGUERÍAS MÁS BARATAS creará estímulos para los trabajadores que presenten propuestas viables de innovación, creatividad y mejoramiento de la calidad en los servicios.

#### **14.7 Misión y tareas de la función de personal**

La misión de la función de personal es la de gestionar los recursos humanos, es decir, proveer a DROGUERÍAS MÁS BARATAS el personal necesario (en cantidad y calidad) bien sea para las droguerías o en la parte administrativa, para poder alcanzar sus objetivos de actividad en el corto y mediano plazo.

Las principales actividades de esta función son las siguientes:

- Identificar las necesidades de personal y los requisitos que se deben cumplir para satisfacer los requerimientos del mercado.
- Satisfacer las necesidades tanto materiales como morales de las diferentes categorías de personal.
- Vigilar el estricto cumplimiento de las disposiciones legales, en relación con: contratación, remuneración, capacitación, seguridad y evaluación.

##### **14.7.1 Objetivos**

- Desarrollar competencias individuales y colectivas.
- Mejorar el grado de satisfacción laboral.

- Lograr un buen clima organizacional.

### 14.7.2 Obligación

Las obligación básica de la función de personal, es la de lograr el equilibrio entre el número de trabajadores, el nivel de actividad, la remuneración y la productividad. Todo lo anterior buscando siempre la felicidad del cliente interno.

PUNTOS CLAVE	CALIFICACION		
	DEBIL	MEDIA	ALTA
1. Nivel la empresa según su actividad			
Personal administrativo		X	
Personal operativo/fuerza de ventas	X		
2. Remuneración y documentación			
Políticas de contratación	X		
Nivel de salarios			X
Cumplimiento de requisitos de ley		X	
Documentación de cada trabajador			X
Reglamento interno			X
Programa de inducción	X		
3. Capacitación			
Programa de capacitación	X		



Eventos de integración	X		
Competencia del personal		X	
<b>4. Seguridad Industrial</b>			
Número de accidentes de trabajo	X		
Numero de incapacidades	X		

*Tabla No 11, síntesis de los puntos débiles y fuertes de la función de personal.*

#### **14.7.3 Política de la función de personal**

- Política de vinculación: Es política de DROGUERÍAS MÁS BARATAS, que toda persona que se vincule cumpla con los requisitos legales establecidos y de competencia establecidos (conocimiento, experiencia, habilidades)
- Política de capacitación y actualización: Es política de DROGUERÍAS MÁS BARATAS, crear condiciones apropiadas para capacitar su personal en áreas de interés prioritario para mejorar los niveles de productividad y competitividad

#### **14.8 Misión y tareas de la función de contabilidad y finanzas**

La misión de la función de gestión y finanzas es la de generar los recursos y medios financieros necesarios para el adecuado funcionamiento de DROGUERÍAS MÁS BARATAS.

Las principales actividades de esta función son:

- Contabilizar todos los movimientos financieros por punto de venta.
- Consolidar la contabilidad de los puntos de venta.
- Elaborar los balances y estados de resultados periódicamente.
- Suministrar información financiera por medio de indicadores y asesorar a la dirección de DROGUERÍAS MÁS BARATAS sobre el comportamiento de los recursos económicos.
- Lograr la mejor rentabilidad sobre los excedentes disponibles.
- Cumplir con las obligaciones legales y fiscales de la empresa.

#### 14.8.1 Objetivos

- Disponer de una información contable y financiera fiable y puntual
- Obtener fuentes de financiación en las mejores condiciones del mercado
- Controlar los gastos administrativos de gestión

#### 14.8.2 Obligación

La obligación básica de la función de contabilidad y finanzas, es obtener el equilibrio entre rentabilidad y liquidez para controlar el desarrollo de DROGUERÍAS MÁS BARATAS.

PUNTOS CLAVE	CALIFICACION		
	DEBIL	MEDIA	ALTA
1. Medios materiales			
Disponibilidad de oficina		X	

Infraestructura e informática	X		
Programas informáticos		X	
2. Medios humanos			
Competencia del personal		X	
3. Sistemas y métodos de gestión			
Estados financieros	X		
Gestión de presupuesto y control	X		
Fuentes de financiamiento			X

*Tabla No 12, síntesis de los puntos débiles y fuertes de la contabilidad y finanzas.*

### **14.8.3 Política de la función de gestión y finanzas**

Política de presupuesto: DROGUERÍAS MÁS BARATAS cada año elaborará un presupuesto de ingresos, costos y gastos, como herramienta para establecer las necesidades de liquidez. Para esto, con base a los estados de resultados y balance general a 31 de diciembre de cada año se hallaran las razones financieras necesarias para tomar decisiones.

Política de análisis de resultados financieros: Es política de la empresa que los directivos cada mes, evaluarán el comportamiento de los estados financieros, como base para la toma de decisiones, especialmente esto se realiza por punto de venta.

## 14.9 Función y tareas de la función de dirección y organización

Además de las clásicas funciones de planificación, organización, ejecución y control, la gestión gerencial involucra tres dimensiones que requieren un manejo equilibrado:

- Dimensión económica: Corresponde al proceso analítico en la formulación de la estrategia y consiste en determinar:
  - ✓ Lo que se quiere conseguir en la compañía (objetivos)
  - ✓ Lo que la empresa es (fortalezas y debilidades)
  - ✓ La evolución del entorno (amenazas y oportunidades)
  - ✓ Lo que se hará (estrategia y plan estratégico)
  
- Dimensión humana: Consiste en integrar el factor humano dentro del proceso de implementación de la estrategia:
  - ✓ ¿Cuáles son los actores presentes (empleados, socios)
  - ✓ ¿Qué quieren estos actores (cooperación o conflicto)?
  - ✓ ¿Qué se debe hacer con ellos?
  
- Dimensión organizativa: Considera tanto la forma como la estructura de la empresa.

En resumen, la Dirección de DROGUERÍAS MÁS BARATAS con base en factores de tipo económico, tecnológico, humano y organizativo, debe realizar las políticas adecuadas que permitan a la empresa cumplir su misión.

Las principales actividades de esta función son:

- Recopilar toda la información necesaria sobre la empresa y su entorno
- Analizar los problemas, es decir, comprender sus causas y la incidencia sobre los resultados pasados y futuros
- Clasificar y cuantificar los objetivos que debe alcanzar la empresa a corto y mediano plazo y darlos a conocer a toda la organización
- Definir las principales normas o líneas de conducta de DROGUERÍAS MÁS BARATAS en los diferentes campos (política general, comercial, técnica, financiera de recursos humanos), idear estrategias de actuación y prever resultados.
- Planificar y precisar cómo se aplicará la estrategia definida: elección de medios, asignación de responsabilidades, estructuras, procesos y métodos de gestión.
- Informar, comunicar y movilizar todas las energías y competencias hacia un solo sentido: Lograr los objetivos
- Comprobar los resultados obtenidos y compararlos con los objetivos definidos en las diferentes funciones.

#### **14.9.1 Objetivos**

El éxito o fracaso de DROGUERÍAS MÁS BARATAS depende más de la calidad de su gestión, es decir, de su buena orientación y de la eficaz puesta en marcha de su estrategia que de la coyuntura.

En tal sentido, el objetivo principal de la Dirección, es lograr coherencia en la empresa, lo cual implica adecuar el estilo de dirección, los métodos de planificación, controlar la gestión y organización en función de la misión de las droguerías, de su problemática y de la estrategia definida.

PUNTOS CLAVE	CALIFICACION		
	DEBIL	MEDIA	ALTA
<b>1. Dirección</b>			
Convergencia entre accionistas y gerencia		X	
Conocimiento y relaciones con el entorno			X
Relaciones internas	X		
<b>2. Gestión</b>			
Motivación	X		
Cultura de la empresa		X	
Aptitud y competencias de la Dirección		X	
<b>3. Organización</b>			
Tipo de estructura		X	
Nivel de formalización	X		
<b>4. Métodos</b>			
Sistemas de información	X		
Métodos de planificación	X		
Técnicas de control		X	

*Tabla No 13, síntesis de los puntos débiles y fuertes de la dirección y organización.*

Existe debilidades en las relaciones internas entre trabajadores y la parte directiva, lo cual se ve reflejado en la motivación a raíz de la falta de comunicación, a su vez la compañía cuenta con sistemas de información y métodos de planificación débiles ya que poco se planea a mediano plazo, gran parte de las cosas que se ejecutan se realizan para solucionar un problema o aprovechar una oportunidad inesperada o no detectada a tiempo. Sin embargo, la cultura de la empresa, la aptitud y competencias de la dirección, el tipo de estructura y las técnicas de control están en un nivel medio, en cuanto a las técnicas de control se espera que en seis meses cuando se hayan sistematizado todos los puntos de venta su calificación sea alta. El único punto clave que obtuvo calificación alta fue el conocimiento y relaciones con el entorno, esto se debe a que la dirección siempre está detectando efectivamente las amenazas del entorno y las oportunidades del mercado, y en gran parte esto se debe a las relaciones y experiencia de la gerencia.

## **15. Plan Estratégico Corporativo**

Con base en los elementos de diagnóstico estudiados, a continuación se presenta el Plan Estratégico Corporativo el cual le dará vía al desarrollo de la empresa con base a la ejecución de seis programas.



**PROGRAMA DE DESARROLLO DE LA FUNCIÓN COMERCIAL**

PROYECTO	OBJETIVO	ACTIVIDADES	METAS	INDICADORES	PRESUPUESTO (\$000)	INICIA	FINALIZA	RESPONSABLE
1. CONSOLIDACION DE LA FUNCION COMERCIAL	Mejorar la ventas, la rentabilidad y la posición competitiva de los puntos de venta.	*Diseño plan de ventas general y particular.	Incrementar las ventas anuales en un 30%	Ventas2- Ventas1/Ventas1	4.500.000	dic-01	dic-15	Director de Desarrollo
		*Análisis entorno de cada punto de venta.						
		*Definir estrategias de mercadeo de servicios.						
		*Rediseño del portafolio de servicios.						
		*Ejecutar plan de ventas.						
		*Seguimiento a ejecución plan de ventas.						
*Acciones de mejoramiento. (retroalimentación).								
2. SEGMENTACIÓN DEL MERCADO	Conocer el tamaño y características de cada segmento de clientes por municipio.	*Inducción al equipo de ventas.	Número de clientes por cada segmento	Ventas segmento/Ventas totales	2.000.000	dic-01	feb-28	Equipo de Asesores comerciales.
		*Clasificar los clientes según segmento.						
		*Conocer características de cada segmento.						
		*Diseñar estrategias de mercadeo según segmento.						
		*Implementar estrategias de mercadeo.						
		*Seguimiento a aplicación de mercado.						
*Acciones de mejoramiento. (retroalimentación).								
3. CONSOLIDACIÓN DEL PLAN DE SERVICIO AL CLIENTE	Fidelizar al cliente fortaleciendo las relaciones con este.	*Ejecutar los programas del plan.	No. Total de clientes fidelizados.	Clientes fidelizados/Cientes totales	32.500.000	nov-15	oct-31	Director de Desarrollo
		*Definir responsables de las actividades de los programas.						
		*Diseñar y aplicar estrategias de comunicación con los clientes						
		*Acciones de mejoramiento						
4. EVALUACIÓN DEL SERVICIO POR PARTE DE LOS CLIENTES	Medir el nivel de satisfacción de los clientes	*Elaborar instrumentos de medición de nivel de satisfacción	Nivel trimestral de satisfacción de los clientes	No de no conformidades por período/No. Servicios prestados por período	650.000	ene-01	jun-30	Gerente
		*Definir método para capturar y procesar información representativa						
		*Implementar procedimiento de evaluación del servicio						
		*Evaluar información obtenida						
		*Acciones de mejoramiento						
7. CONSOLIDACIÓN IMAGEN CORPORATIVA	Posicionar imagen de la empresa en cada municipio de influencia.	*Elaboración plan publicitario de la empresa	90% de la población reconozca los puntos de venta.	Inversión publicidad período/Aumento ventas del período	9.750.000	dic-15	may-15	Director de Desarrollo
		*Selección medios publicitarios de mayor impacto						
		*Medición del impacto uso medios publicitarios						
		*Seguimiento y evaluación inversión en publicidad						
		*Acciones de mejoramiento						
<b>SUBTOTAL</b>					<b>49.400.000</b>			

PROGRAMA DE DESARROLLO DE LA FUNCIÓN DE INFRAESTRUCTURA Y TECNOLOGÍA								
PROYECTO	OBJETIVO	ACTIVIDADES	METAS	INDICADORES	PRESUPUESTO (\$000)	INICIA	FINALIZA	RESPONSABLE
1. PROGRAMACIÓN DE TRABAJOS.	Optimizar el tiempo empleado en las labores estandarizando los procesos.	*Elaboración plan de procesos.	Aumentar en un 30% la productividad	No. De horas empleadas para realizar labores/No. De horas empleadas para realizar labores periodo anterior.	500.000	ene-01	mar-01	Director de desarrollo-Jefes de punto.
		*Ejecución plan de procesos.						
		*Diseño y aplicación instrumentos de medición de productividad						
		*Definición procedimiento evaluación trabajos realizados						
		*Evaluación y seguimiento a los procesos.						
		*Acciones de mejoramiento						
2. ADECUACIÓN PLANTA FÍSICA Y MEJORAMIENTO CONDICIONES AMBIENTALES	Mejorar la distribución y condiciones de seguridad en el área de taller	*Levantar plano de distribución actual y mejorada en los puntos.	Planta física mejorada y adecuada	No. clientes atendidos por periodo/No. clientes atendidos línea base	14.500.000	ene-01	jun-30	Director de desarrollo-Jefes de punto.
		*Diseño e implementación de señalización y rutas de atención.						
		*Inventario de necesidades de adecuación en planta (mobiliario, luminosidad, avisos, aseo, limpieza, residuos, etc.)						
		*Implementación mejora en las locaciones de las droguerías.						
		*Evaluación y seguimiento acciones de mejoramiento en planta						
		*Acciones de mejoramiento						
3. MODERNIZACIÓN TECNOLÓGICA	Complementar la tecnología disponible en áreas de interés prioritario	*Identificar necesidades prioritarias y elaborar plan de inversión en tecnología	Optimización de inventarios.	No. De días de rotación de los inventarios/No. Días de rotación de inventarios periodo anterior.	40.000.000	ene-01	jun-30	Gerente - Director de Desarrollo.
		*Gestionar recursos de inversión						
		*Selección y adquisición de equipos						
		*Entrenamiento del personal						
		*Elaboración fichas técnicas por equipo						
		*Diseño e implementación plan de acciones preventivas y correctivas						
		*Inventario y valoración de activos						
		*Evaluación y seguimiento						
		*Acciones de mejoramiento						
<b>SUBTOTAL</b>					<b>55.000.000</b>			

**PROGRAMA DE DESARROLLO DE LA FUNCIÓN DE INVENTARIOS Y SUMINISTROS**

PROYECTO	OBJETIVO	ACTIVIDADES	METAS	INDICADORES	PRESUPUESTO (\$000)	INICIA	FINALIZA	RESPONSABLE
1. CONSOLIDAR EL DEPARTAMENTO DE COMPRAS.	Asegurar el suministro adecuado de productos para las droguerías.	*Identificar necesidades de productos para cada punto.	Reducción de la rotación de inventario de 73 a 45 días.	Ventas a precio de coste/existencias medias.	1.000.000	dic-01	mar-01	Gerente y Jefe de punto.
		*Inventario y valoración de productos disponibles.						
		*Diseño e implementación sistema de control de inventarios.						
		*Creación de registros y estadísticas de rotación.						
		*Evaluación y seguimiento de control a inventarios.						
		*Acciones de mejoramiento						
2. SELECCIÓN DE PROVEEDORES	Seleccionar proveedores confiables	*Identificar proveedores de productos y servicios.	100% de proveedores registrados y evaluados	No. Proveedores registrados/No. Proveedores totales	50.000	dic-01	dic-31	Gerente.
		*Diseño de instrumentos de inscripción, selección y evaluación de proveedores.						
		*Implementar procedimiento de selección de proveedores						
		*Seguimiento y evaluación a proveedores						
		*Acciones de mejoramiento						
<b>SUBTOTAL</b>					<b>1.050.000</b>			

PROGRAMA DE DESARROLLO DE LA FUNCIÓN DE PERSONAL								
PROYECTO	OBJETIVO	ACTIVIDADES	METAS	INDICADORES	PRESUPUESTO (\$000)	INICIA	FINALIZA	RESPONSABLE
1. CREACIÓN EQUIPOS DE TRABAJO PARA LA MOTIVACION	Mejorar la productividad de la mano de los asesores comerciales.	*Establecer balance de asesores calificados.	Equipos de trabajo conformados para ganar incentivos dados por concurso.	No. Equipos de trabajo/No. De incentivos dados por concurso.	500.000	ene-01	dic-31	Director de Desarrollo y Jefes de punto.
		*Conformar equipos de mejoramiento.						
		*Elaborar planes de incentivos. (concurso "El trabajador del año")						
		*Ejecutar concurso "El trabajador del año"						
		*Socialización y estímulos experiencias exitosas de mejoramiento.						
		*Seguimiento y evaluación equipos de trabajo.						
		*Acciones de mejoramiento.						
2. MEJORAMIENTO INFORMACIÓN DE PERSONAL	Consolidar información de personal.	*Definición requisitos y condiciones para vinculación de personal.	100% del personal con registros actualizados	No. de registros actualizados/No. Total de personas vinculadas	-	jul-08	mar-09	Asistente Administrativo
		*Creación registros individuales del personal.						
		*Registros y estadísticas de ausentismo y/o incumplimiento de los artículos del reglamento interno de trabajo.						
		*Definición manuales de competencias						

3. MEJORAMIENTO COMPETENCIAS DEL PERSONAL	Cualificar el personal.	*Inventario e identificación necesidades de capacitación prioritarias.	Plan de capacitación implementado	No. de personas capacitadas/No. Total de personas vinculadas	3.800.000	ene-01	may-31	Gerente y Director de Desarrollo.
		*Diseño plan de capacitación .						
		*Gestión de recursos para capacitación.						
		*Implementación plan de capacitación.						
		*Evaluación y seguimiento capacitación.						
		*Plan de mejoramiento.						
4. DISEÑO DE UN PROGRAMA DE INDUCCIÓN	Contar con un instrumento apropiado para inducir al personal que se vincule a la empresa	*Elaborar un programa de inducción general y particular según el cargo a desempeñar.	Programa de inducción diseñado y probado	No. Empleados con conocimientos de la empresa/ No. Total Empleados	500.000	dic-01	ene-31	Director de Desarrollo
		*Diseñar y reproducir material de apoyo al procedimiento de inducción. "Kit de Herramientas"						
		*Implementar el programa de inducción						
		*Evaluación y seguimiento						
		*Acciones de mejoramiento						
5. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	Evaluar el nivel de competencia y productividad de los trabajadores	*Diseñar un instrumento de evaluación de las competencias y productividad.	100% del personal con evaluación del desempeño	No. Empleados evaluados/No. Total de empleados	300.000	feb-01	mar-30	Gerente y Director de Desarrollo.
		*Aplicar el instrumento con una periodicidad trimestral.						
		*Socializar semestralmente los resultados obtenidos.						
		*Acciones de mejoramiento.						
SUBTOTAL					5.100.000			

**PROGRAMA DE DESARROLLO DE LA FUNCIÓN FINANCIERA**

PROYECTO	OBJETIVO	ACTIVIDADES	METAS	INDICADORES	PRESUPUESTO (\$000)	INICIA	FINALIZA	RESPONSABLE
1. AMORTIZACIÓN OBLIGACIONES FINANCIERAS.	Recuperar la liquidez y capacidad de pago de la empresa.	*Clasificar los prestamos según monto y antigüedad	Reducir las obligaciones financieras a un 50%	Valor total pago cuotas a bancos/Valor total pago cuotas bancos periodo anterior	-	dic-01	jun-30	Gerente
		*Definir estrategias de amortización de la deuda.						
		*Establecer políticas de manejo de créditos.						
		*Evaluación y seguimiento a la productividad de los créditos.						
		*Acciones de mejoramiento						
2. MEJORAMIENTO TECNOLOGÍA PARA FUNCIÓN FINANCIERA	Obtener información confiable, oportuna y desagregada	*Determinar necesidades de complementación y actualización software disponible y enlace de software.	Estados financieros con sus indicadores actualizados en los primeros 10 días de cada mes.	No. de reportes de estados financieros actualizados/año	1.000.000	ene-01	mar-30	Contador-Auxiliar contable-Auxiliar control financiero.
		*Gestionar soporte técnico con el proveedor.						
		*Implementar módulos prioritarios.						
		*Generar informes financieros generales y particulares.						
		*Evaluar y hacer seguimiento.						
		*Acciones de mejoramiento.						
3. DETERMINACIÓN RENTABILIDAD POR GRUPO DE PRODUCTOS Y LÍNEAS DE SERVICIOS	Conocer la contribución de cada grupo de productos y líneas de servicio en las utilidades	*Definir estructura de costos tipo A, B, C	Contabilidad y Programa "Dominium Plus" desagregados y actualizados	Rentabilidad por grupo de producto y líneas de servicio.		dic-15	ene-15	Gerente y Contador.
		*Implementar ajustes requeridos a módulos contables y "Dominium Plus"						
		*Implementar nuevo sistema de costos						
		*Evaluación y seguimiento						
		*Acciones de mejoramiento						
<b>SUBTOTAL</b>					<b>1.000.000</b>			

PROGRAMA DE DESARROLLO DE LA FUNCIÓN GERENCIAL (DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN)								
PROYECTO	OBJETIVO	ACTIVIDADES	METAS	INDICADORES	PRESUPUESTO (\$000)	INICIA	FINALIZA	RESPONSABLE
1. DISEÑO ESTRUCTURA ORGANIZATIVA Y FUNCIONES	Definir la estructura organizativa de DROGUERIAS MAS BARATAS	*Identificar procesos claves.	Manual de áreas y manual de funciones	Áreas documentadas/Áreas exixtentes	500.000	dic-20	ene-20	Gerente y Director de Desarrollo.
		*Determinar funciones y roles de áreas básicas.						
		*Asignar autoridades y responsabilidades.						
		*Documentar funciones.						
		*Implementar estructura organizativa.						
		*Acciones de mejoramiento						
2. DESARROLLO CULTURA DE SERVICIO AL CLIENTE	Aplicar conceptos del Plan de Servio al Cliente "Al Cliente Yo lo vi Primero"	*Elaborar plan de accion de implementación del plan.	Plan de servicio al cliente instalado.	Plan implementado/Tiempo real utilizado	2.000.000	dic-01	dic-31	Director de Desarrollo.
		*Creación de comité evaluador del Plan.						
		*Evaluación y seguimiento						
		*Acciones de mejoramiento						
3. DESARROLLO DE LA CULTURA DE CUIDADO DE LA MARCA	Identificar la marca "Droguerías mas Baratas" como identidad comercial.	*Elaborar programa de cuidado de la marca.	Puntos de venta identificados con la marca.	Puntos de venta identificados con la marca/ No de puntos totales.	1.000.000	dic-01	may-31	Gerente y Director de Desarrollo.
		*Implementar programa.						
		*Realizar auditorías internas						
		*Acciones de mejoramiento						
4. ACTUALIZACIÓN DEL REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO	Socializar el reglamento interno de trabajo	*Revisar y ajustar reglamento interno.	Reglamneto interno de trabajo actualizado y socializado	Personal conocedor del R.I.T./Personal vinculado	300.000	ene-01	ene-31	Gerente
		*Publicar y desplegar el reglamento interno						
		*Evaluar entendimiento y aplicación						
		*Acciones de mejoramiento						
5. SENSIBILIZACIÓN FACTORES DE ÉXITO DE AUTOCENTRO	Concientizar al personal sobre los factores de éxitos y los compromisos individuales y de equipos de trabajo	*Socializar los factores de éxito	100% del personal sensibilizado en factores de éxito	Personal sensibilizado en factores de éxito/Personal vinculado	Incluido en el Plan de capacitación	ene-01	may-31	Gerente
		*Aplicación de coneptos para el desarrollo de los factores de éxito						
		*Creación de indicadores de factores de éxito						
		*Evaluación y seguimiento						
		*Acciones de mejoramiento						
<b>SUBTOTAL</b>					<b>3.800.000</b>			

## Conclusiones

El presente trabajo se desarrolló en la búsqueda de tres grandes objetivos, el primero, era hacer un diagnóstico interno de DROGUERÍAS MÁS BARATAS, el segundo objetivo fue comprender las principales variables del entorno que pueden afectar el desarrollo de la empresa en el corto, mediano y largo plazo, y finalmente, el tercer y más grande objetivo era diseñar un plan estratégico corporativo que le ayudara a potencializar los recursos y esfuerzos de la empresa con el fin de alcanzar unos objetivos encaminados al desarrollo de esta.

Con el fin de alcanzar nuestro primer objetivo, nos introdujimos en las diferentes áreas de la empresa, en donde encontramos que DROGUERÍAS MÁS BARATAS cuenta con una estructura básica administrativa creada principalmente a base del empirismo de sus directivos, sin embargo, la gerencia con esta estructura ha logrado una estabilidad económica y social tanto para el equipo de trabajo como para el mercado de influencia de sus puntos de venta.

En esta primera parte del trabajo identificamos que la compañía ha tenido un crecimiento importante generado principalmente por la instalación de nuevas droguerías ubicadas en su gran mayoría en municipios con poblaciones no mayores a los 35.000 habitantes. La instalación de Droguerías en estas poblaciones es justificada por una política de la gerencia la cual afirma que los mercados que están generando hoy en día más rentabilidad son los pueblos (mercados emergentes); sin embargo, a raíz de la consolidación de una imagen corporativa el foco de la empresa para el 2014 está en ubicar cuatro o cinco puntos en Neiva con el fin de hacer “top of mind”.

Otro acierto importante en búsqueda de este objetivo fue categorizar los clientes de la empresa, en donde se concentraron en tres grandes grupos, el cliente urbano, el cliente rural, y el cliente turista. Luego de la categorización de los clientes se estructuró las relaciones comerciales con estos basadas en un plan de servicio al cliente el cual tiene como objetivo “Hacer feliz al cliente” desarrollando una serie de actividades de fidelización enfocadas en cuatro programas al año.

El personal de la empresa está legalmente vinculado a DROGUERÍAS MÁS BARATAS y el 80% de las personas cuentan con más de cinco años de experiencia, este indicador le genera un gran valor a los puntos de venta ya que en este mercado la confiabilidad que le genera un asesor a un cliente es uno de los principales factores de éxito del negocio.



Posteriormente en este estudio logramos alcanzar el segundo objetivo, comprender las principales variables del entorno. El sector farmacéutico en Colombia ha presentado un crecimiento interno importante a pesar de que la salud pública está en crisis. Colombia es uno de los países que junto a Brasil en Latinoamérica fabrican y exportan más medicamentos cuyo destino principalmente son países andinos y de Centroamérica. El sector de las droguerías en Colombia ha presentado grandes transformaciones generadas en su mayoría por la tecnovigilancia de entes reguladores como las Secretarías de Salud Departamentales y también por las nuevas fuerzas competitivas del mercado. En cuanto a la legalidad de las droguerías, la caída de la norma de las distancias entre droguerías hizo que los planes de mercadeo de grandes, medianas y pequeñas cadenas se modificaran con el fin de buscar concentración en zonas donde no era permitida la aglomeración de droguerías. A su vez la entrada al país de grandes empresas extranjeras como Farmatodo y próximamente Farmacias Ahumada de Chile está haciendo que el estilo de la típica droguería colombiana se transforme con elementos nuevos como el autoservicio, minimarket, y venta de nuevos productos llamados colaterales.

Sin embargo, y pese a lo anterior DROGUERÍAS MÁS BARATAS cuenta con una gran fortaleza principalmente en los medianos y pequeños municipios en donde tiene presencia, esta fortaleza es la participación del mercado la cual para los municipios con menos de 35.000 habitantes oscila entre un 18 y 40 por ciento. De igual forma es importante destacar que la rentabilidad en estos mercados es en promedio del 30 por ciento.

Finalmente y luego de diagnosticar internamente la empresa y analizar el entorno comenzamos a diseñar el Plan Estratégico corporativo. Este plan se dividió en seis programas los cuales tienen como objetivo desarrollar una serie de proyectos dentro de un horizonte claro y un presupuesto definido con el fin de estructurar con más formalidad las áreas de la empresa. Cabe destacar que fue un trabajo arduo el convencer a las directivas de aprovechar este documento y poner en marcha el Plan. Una de las principales preocupaciones de la gerencia para desarrollar los programas fue el presupuesto, sin embargo, en un análisis con profundidad se logró destinar un porcentaje de los descuentos generados por pronto pago a los proveedores para la realización de los proyectos.

## **Bibliografía**

Planificación estratégica. George A. Steiner. 2010

Estrategia competitiva. Michael Porter. 2009

Gerencia de marketing. Dagoberto Parama y Elías Ramírez. 2010

Gestión estratégica de negocios. Francis Salazar. 2008

Administración de empresas: teoría y práctica. Agustín Reyes Ponce. 2002

Fundamental Issues in Strategy. Rumelt et al. 1994

Essentials of Management. Joseph L. Massie. 1979

Formulación y evaluación de proyectos. Rafael Méndez L. 5° Edición

Competing on Analytics. Thomas H. Davenport, Don Cohen y Al Jacobson. 2005.

Gerencia estratégica. Fabio Villegas. 1990