



TRABAJO FINAL DE GRADO

Alumno: DAVID GERMAN GAUMET

Tutor: RINERO SOFIA

Carrera: LIC. EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

**ELABORACION DE PLAN ESTRATEGICO
PARA FARMACIA “MC 24”**

Año: 2017

Índice de contenido

INTRODUCCION	3
TEMA Y JUSTIFICACION	6
OBJETIVOS GENERALES	9
Y ESPECIFICOS.....	9
DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL.....	12
Historia de la de la firma y actualidad.....	13
Estructura actual de la firma	18
Ciclo de Vida	20
Matriz FODA.....	21
Estrategias de aplicación de la matriz FODA:	24
PROBLEMÁTICA ORGANIZACIONAL	28
MARCO TEÓRICO	30
El Macroentorno	32
El Microentorno	33
Modelo de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter.....	34
Factores Claves de Éxito (FCE)	41
Análisis interno de la Organización	42
Elaboración de la planificación estratégica	46
Mezcla de Marketing.....	48
Estudio de mercado y pronostico de ventas.	52
MARCO METODOLÓGICO.....	54
PLAN DE ACTIVIDADES	58
Resultados esperados	59
Plan de avance y Cronograma de trabajo.....	60
Índice tentativo del trabajo final.....	63
BIBLIOGRAFÍA	64

INTRODUCCION

El presente trabajo de aplicación profesional trata sobre la elaboración de un Plan Estratégico para la empresa “Farmacia MC 24”. La característica principal de esta herramienta es que trata lo que la organización quiere conseguir para cumplir su misión y objetivos a futuro, para ello nos presenta el diseño y la construcción de este futuro elaborando planes y acciones a seguir.

Para analizar esta problemática se tiene en consideración principalmente la situación actual de la firma la cual por sus características ha presentado la necesidad de incorporar en un plan estratégico que le permita mejorar su gestión y rendimiento al mediano y largo plazo.

La investigación de esta problemática se realizó por el interés de conocer los cimientos, historia y actualidad de la firma y luego, mediante herramientas de uso profesional determinar los objetivos, seleccionar una estrategia competitiva para la compañía, definir planes de acción (que respondan a las exigencias del mercado) y ordenarlos en el tiempo.

En el marco de la teoría que trata sobre la planificación estratégica se analizó la historia de la empresa, y sobre todo su actualidad, realizando una serie de entrevistas con los integrantes de la misma, indagando sobre puntos centrales sobre sus actuales planes y visión de futuro.

Los objetivos del presente trabajo serán brindar a “Farmacia MC 24” un curso de acción integrado por los diferentes factores estratégicos, de gestión del negocio y elementos del marketing que le permitan mediante su implementación alcanzar los objetivos propuestos de crecimiento y sustentabilidad deseados que son primordiales para el éxito de toda organización con y sin fines de lucro. En nuestro país, donde la mayoría

son pequeñas y medianas empresas, es fundamental diferenciarse y orientarse en base a una estrategia que permita crear y mantener una ventaja competitiva que genere la satisfacción de los clientes con mayor excelencia que la competencia.

El presente trabajo está dividido en las siguientes partes:

- Primera parte: en la cual se define el tema, el objetivo general y los objetivos específicos.
- Segunda parte, en la cual se aborda el diagnóstico organizacional, compuesto de la historia de la firma, su actualidad, identificación de su estructura y ciclo de vida y la utilización de la herramienta Matriz “FODA” para comprender aspectos claves de la firma en su entorno, como así también invitar a pensar en estrategias para cada uno de esos aspectos.
- Tercera parte: presentar el Marco Teórico basado en los autores más referentes del tema elegido y que nos servirá como referencia para el estudio de la problemática identificada previamente.
- Cuarta parte: en la cual se redacta la metodología de trabajo donde se explican las herramientas utilizadas para la recolección de los datos necesarios para nuestro análisis.
- Quinta parte y última, donde se elaborara la planificación estratégica para “Farmacia MC24” y se definirán los planes de acción que contribuirán al logro de los objetivos planteados.

TEMA Y JUSTIFICACION

Tema:

Diseño de Plan Estratégico para Farmacia MC 24.-

Justificación

En este trabajo se diseñara un Plan Estratégico para la empresa “MC 24” la cual es una farmacia de la ciudad de Córdoba Capital dedicada al expendio de medicamentos de uso humano, perfumería y artículos de cuidado personal.

El objetivo general del presente trabajo de aplicación profesional es brindar a “Farmacia MC 24” un curso de acción integrado por los diferentes factores estratégicos, de gestión del negocio y elementos del marketing que le permitan mediante su implementación alcanzar los objetivos propuestos de crecimiento y sustentabilidad deseados.

Los objetivos específicos de este desarrollo serán relevar la situación actual de “Farmacia MC 24” en tanto a sus indicadores de gestión: compras a proveedores, fijación de precios, circuito de pagos, análisis de la competencia, facturación de obras sociales y gestión de clientes morosos.

Una vez relevados las realidades antedichas se procederá a elaborar un Plan Estratégico para cada uno de los aspectos que permita una mejora de los procesos

actuales, como así también un análisis de los elementos más importantes del marketing aplicado al sector farmacéutico para concretar los objetivos solicitados por el cliente.

OBJETIVOS GENERALES Y ESPECIFICOS

Objetivo general.

El objetivo general del presente trabajo de aplicación profesional es brindar a “Farmacia MC 24” un curso de acción integrado por los diferentes factores estratégicos, de gestión del negocio y elementos del marketing que le permitan mediante su implementación alcanzar los objetivos propuestos de crecimiento y sustentabilidad deseados.

Objetivos específicos

- Conocer las principales características del sector farmacéutico actual en la Argentina.
- Identificar las más importantes características del Macro y Micro entorno.
- Determinar Visión y Misión de la Compañía.
- Realizar análisis FODA

- Diseñar, utilizando la matriz FODA, estrategias para la mejora de las Debilidades de la empresa y el aprovechamiento de las Oportunidades detectadas.
- Analizar los principales aspectos del marketing en el actual sector farmacéutico.
- Desarrollar un plan estratégico y de marketing para la firma.

DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL

Historia de la de la firma y actualidad

Farmacia MC 24 fue fundada en el año 1982 por su primera dueña, la farmacéutica María Bertinatti, en la dirección de Av. 24 de Septiembre 1684 de la ciudad de Córdoba Capital, locación en la que actualmente se desarrolla.

Fundada inicialmente como una empresa familiar, característica que la acompañó durante toda su vida y la sigue acompañando durante sus 35 años de vida.

Su primera dueña y fundadora se mantuvo al frente del negocio desde el año 1982 hasta el año 2010 en que decidió jubilarse por el deterioro de su salud, en ese lapso de 28 años la Sra. Bertinatti cumplió el rol de Directora Técnica y las funciones administrativas necesarias para el funcionamiento general de la firma, contando solamente con la ayuda informal de algunos miembros de su familia (esposo e hijos) que aportaban su colaboración a la firma en las tareas administrativas más simples.

Ya en los últimos años de su gestión al frente de la firma y quizá de la mano de su deterioro en su salud, la empresa noto una baja en los niveles de venta, cantidad de stock y relación con los proveedores, así como también en la calidad de la atención al cliente.

Toda esta situación llevo a que en el año 2003 su primera fundadora se encontrara en la disyuntiva de cerrar definitivamente el negocio o ponerlo a la venta para que otra persona continuara con el proyecto.

En el año 2010 la Farmacéutica María Bertinatti, después de una larga deliberación y consultas con sus familiares más cercanos, tomo la decisión de vender el fondo de comercio y pasar a su retiro después de tantos años de trabajo. La farmacia fue

adquirida por la Farmacéutica Yanela Montes, la cual estuvo frente al negocio durante 6 años (2010 – 2016).

Durante este nuevo periodo de seis años, la firma tomo un nuevo rumbo, ya que su nueva dueña tenía una impronta joven, con aspectos más innovadores y una gestión diferente a su antecesora, realizando acciones que permitieron elevar la imagen y estándares que la farmacia tenía con su antigua dueña volviendo a poner los faltantes de stock, contratando una empleada para la atención al público y mejorando la relación con clientes y proveedores.

En el año 2016, la dueña del negocio decide por motivos personales y familiares vender la el fondo de comercio, ya que se le abrían las puertas para otro negocio de la misma rama en otra provincia de nuestro país, por lo cual la farmacia entro nuevamente en su siguiente transición y pasa a ser de propiedad de la actual dueña: la Farmacéutica Otegui Clotilde, la cual nos abre las puertas de su firma para poder realizar el actual proyecto de profesionalización y establecimiento de un Plan Estratégico para el mismo.

Teniendo en cuenta las diferentes etapas por las que paso Farmacia MC 24 en sus 35 años de vida, la línea constante que se repite es su naturaleza de empresa unipersonal y familiar, con una profesional Farmacéutica a cargo de todas las aristas del negocio, no solo de la atención del paciente sino también en los aspectos administrativos. Mucha profesionalización en el corazón del negocio que es el expendio de medicamentos, perfumería y artículos de cuidado personal, pero una nula o muy poca profesionalización y análisis de los procesos administrativos, estratégicos, aspecto del marketing o definición de objetivos.

La cultura que se ha creado y mantenido en esta firma, a pesar de que han sido 3 dueñas diferentes, es la de una típica empresa familiar en la cual no hay definido un protocolo, no están claras las políticas de toma de decisiones y muchas veces se hace “todo a pulmón” con pocas consultas a profesionales de la administración de empresas, que podrían aportar una mejora sustancial al rendimiento de la firma y la búsqueda en la eficiencia de los procesos.

A continuación se hará una descripción de los diferentes procesos que actualmente tiene en práctica la firma, describiendo la forma de elaborarlos y llevarlos a la acción, análisis que servirá a posteriori para detectar posibles mejoras en los mismos y elaborar un diagnóstico de los actuales y potenciales problemas de la firma:

Proceso de compra a proveedores: La principal compra a proveedores y más importante es la de los artículos medicamentos y perfumería, que actualmente se hace casi en su totalidad a un solo proveedor (Droguería Cofasur) la cual le ofrece a la firma un descuento especial de %11 por ser cliente hace más de 30 años. Los pedidos diarios se hacen a través de la web de la Droguería de una manera fácil y ágil y se van pidiendo según los faltantes del día o pedidos especiales de los clientes, pero sin una planificación y previsión de faltantes de stock. El reparto del producto desde la droguería a la farmacia se efectúa en el mismo día o al día siguiente a primera hora sin costo alguno para la farmacia.

La compra de productos adicionales como descartables y cuidado personal se hacen a diversos proveedores, todos ellos informales, haciéndolo con un procedimiento manual, en que el proveedor visita la farmacia, toma el pedido solicitado y lo envía al día siguiente.

Proceso de pago a proveedores: El pago a la droguería se efectúa a los 7 días desde que se efectuó el pedido, momento en que debe hacerse por diferentes medios de pago: efectivo, transferencia bancaria o cheque, en el resto de los proveedores el pago es exclusivamente en efectivo en la cantidad de días que se negocie con cada uno, generalmente a los 15 días desde el momento de efectuar la compra.

Proceso de orden y clasificación de stock: Una vez que llega la mercadería a la farmacia, se clasifica por droga o laboratorio, y se ubica el producto en las estanterías, o se entrega al cliente que lo ha solicitado pero no se lleva un proceso de stock formal, ordenado ni sistematizado, los pedidos se hacen en función del criterio de la directora técnica o los pedidos puntuales de los pacientes. La firma cuenta con un sistema de control de pedidos, stock y facturación llamada sistema Gema, el cual ofrece dentro de sus funciones la carga de la totalidad del stock de la farmacia para controlar faltantes o sobrantes, pero esta función no es utilizada por el cliente.

Proceso de recolección de datos administrativos y financieros: Se toma nota de que no hay un proceso de recolección de datos de ventas, compras, o rentabilidad de la firma, sino que se deja librada esta información y al no ser recolectada formalmente mes a mes no se tiene un conocimiento de estos parámetros.

Proceso de toma de decisiones: El proceso de toma de decisiones, tanto administrativas, como de todos los aspectos del negocio se centralizan en una sola persona: la fundadora y directora técnica.

Proceso de gestión de clientes morosos: La cartera actual de Cuentas Corrientes son en su totalidad clientes históricos, que desde su primera fundadora son fieles al negocio, en general vecinos ya afianzados, por lo que tienen una historia y evidente confiabilidad en el negocio. El proceso de cuentas corrientes actualmente se lleva a cabo anotando de manera manual en el fichero de cada cliente los productos que son adquiridos por el mismo, pero no se cuenta con un proceso de gestión de las mismas, de registro o de clasificación del cliente según su comportamiento de pago.

Estructura actual de la firma

La firma en la actualidad es una empresa Unipersonal, a nombre y cargo de la Farmacéutica Otegui Clotilde, la cual califica por su nivel de facturación en la categoría de Responsable Inscripto.

Desde Junio de 2017 la firma incorporo dos empleadas, las cuales trabajan medio día cada una, una a la tarde y una a la mañana, las cuales tienen la función principal de atención al público.

La estructura actual de la firma no está formalizada pero se pueden diferenciar dos niveles básicos de estructura en sus puestos:

Nivel 1- Dueña, fundadora y directora de la firma: este cargo es ocupado por la Farmacéutica Clotilde Otegui, la cual cumple la función de directora de la firma, toma de decisiones de compra, venta, financieras y Directora técnica a cargo del establecimiento.

Nivel 2 – Puestos de atención al público: este puesto es ocupado por dos empleadas de medio tiempo (4 hs por día cada una), en el cual su función principal es la atención al público, pero también desarrollan tareas auxiliares tales como: recepción y control de mercaderías y ubicación de productos en estanterías y vidriera.

Si hablamos de Cadena de Mando, a simple vista se puede determinar que una característica muy fuerte de esta firma, y muy clásica en las pequeñas empresas en que una sola persona es la fundadora, dueña y principal ejecutor de todas las acciones que se llevan adelante, es la de la centralización total de casi todos los aspectos de la firma en la

misma persona, en este caso la Farmacéutica Clotilde Otegui cumple todos los roles necesarios para el funcionamiento de la empresa, delegando muy pocos aspectos: solo la de atención al público y recepción de mercadería entrante a sus dos empleadas actuales.

A la hora de hablar de la cultura de la firma, podemos comenzar recordando una interesante definición del concepto de Cultura organizacional: *“Respecto de las organizaciones, la cultura organizacional es el modelo general de comportamiento, es decir, las creencias y los valores compartidos que los miembros tienen en común”*¹

En el caso particular de nuestro cliente, visto a la luz de un concepto tan complejo como el de una cultura organización notamos que la cultura misma está definida por la personalidad de la encargada del negocio y todos los aspectos ronda en torno a su criterio, y definiciones. Actividades como el proceso de selección, descripción de puestos, establecimientos de objetivos, evaluación de desempeño y retroalimentación a los colaboradores son procesos rudimentarios y hasta inexistentes.

Los productos que comercializa se pueden catalogar dentro de la amplia gama de productos existentes en la industria farmacéutica y de cuidado personal, las cuales están habilitadas a ser comercializadas por el Ministerio de Salud de la Nación:

- Medicamentos de uso humano: antiinflamatorios, antisépticos, anticonceptivos, jarabes, antibióticos.

¹Schein, E, Organizational Culture and Leadership, 2 edición. San Francisco: Jossey-Bass, 1992

- Medicamentos de uso humano especiales: medicamentos para HIV y oncológicos.
- Descartables de diversa índole.
- Perfumería: hombres, mujeres y niños
- Regalería: diversificada para cada segmento (Hombres, Mujeres, Niños)
- Productos de belleza: lápiz labial, pinturas de uña, maquillajes, cremas, etc.

Ciclo de Vida

Podría pensarse que una empresa con 35 años en el mercado debería encontrarse en su etapa de madurez, pero esto no sucede así con esta firma, ya que si bien tiene suficientes años de vida, la empresa ha pasado por tres dueñas diferentes, teniendo cada una de ellas su propia cultura y modalidad de gestión, evidentemente no se le ha dado una continuidad en la gestión y políticas a mediano o largo plazo para obtener un crecimiento constante. Toda esta situación descripta nos da como resultado un estadio de la firma que, más allá de los años de funcionamiento y diferentes enfoques en la gestión, no ha evolucionado hacia etapas posteriores de mayor madurez, experimentando una etapa con características de “nacimiento” pero de forma estancada desde hace varios años.

Es por lo anteriormente expuesto que es absolutamente necesario aplicar un efectivo Plan Estratégico para esta firma con los fines de ordenar estratégicamente aspectos claves, poder proyectar un crecimiento sostenible en el tiempo.

Matriz FODA.

A partir del presente análisis FODA se podrá tener una visión global sobre aquellos factores externos de la firma e internos que juegan un rol clave en la gestión actual de la empresa y afectan positiva o negativamente en la misma.

Una buena definición de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la firma en una misma matriz permitirá reunir estos conceptos, interrelacionarlos y poder identificar las actuales estrategias aplicadas e identificar como la empresa podrá modificar su accionar para mejorar su competitividad en el mercado actual.

“Las oportunidades y amenazas no sólo afectan el atractivo de la situación de una compañía si no que presentan la necesidad de emprender acciones estratégicas”.
(Thompson y Strickland: 2001:100)

Este análisis resulta clave para cualquier empresa que quiera formar parte del sector farmacéutico debido a que este se caracteriza por su gran rivalidad y competidores fuertes en el sector, con una regulación de precios y normativas por parte del estado.

Por lo tanto, para elaborar una estrategia exitosa se deben considerar los aspectos antes expuestos y *“explotar lo que la compañía hace mejor, capturar las mejores oportunidades de crecimiento y crear defensas contra las amenazas a su posición competitiva y a su rendimiento futuro”* (Thompson y Strickland: 2001:100)

FORTALEZAS

- 35 años de trayectoria en la misma locación.
- Cartera de clientes afianzados.
- Descuento especial en las compras que se le hacen al mayor proveedor (Droguería Cofasur)
- Atención de 12 empresas de medicina prepagas y obras sociales.
- Dispensa de medicamentos especiales (HIV y Oncológicos)
- Ubicación geográfica estratégica con gran circulación de peatones y tránsito (sobre Avenida 24 de Septiembre).
- No posee deuda crediticia a pagar, disminuyendo los costos fijos.

OPORTUNIDADES

- Captación de nuevos segmentos de clientes desatendidos.
- Incorporación de nuevas obras sociales ampliando la cobertura a este tipo de mercado.
- Alianzas estratégicas con empresas afines y de bienes y servicios complementarios al sector farmacéutico (farmacias, centros de estética, centros de kinesiología, centros vecinales y de jubilados).

DEBILIDADES

- Procesos rudimentarios de gestión.
- Ausencia de análisis de stock y compra eficiente a proveedores
- No se utilizan funciones útiles que ofrece el sistema Gema para control de stock
- No hay una planificación de objetivos a mediano o largo plazo.
- No se tiene un estudio y análisis de la competencia.
- No hay un control real de los gastos fijos y variables.
- No existen estrategias definidas de marketing y publicidad para aumentar ventas y fidelización de clientes.

AMENAZAS

- Fuerte competencia en el sector.
- Apertura de grandes cadenas de farmacias (Farmacity, Farmacias Líder, Farmacias General Paz) con mucha proximidad geográfica.
- Regulación de precios por parte del estado.
- Constante inflación y aumento de precios de los productos.
- Morosidad de pago de obras sociales importantes (Pami, Apros).

Estrategias de aplicación de la matriz FODA:

Una vez que hemos identificado y clasificado las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la firma podemos presentar cuatro estrategias alternativas de la matriz FODA propuesto por Koontz y Weihrich:²

1. **La estrategia DA** busca minimizar debilidades y amenazas, y se conoce como estrategia mini–mini (por minimizar-minimizar); puede requerir que la compañía, por ejemplo, establezca una coinversión, se reduzca o hasta se liquide.
2. **La estrategia DO** intenta minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades. Así, una empresa con debilidades en algunas áreas puede desarrollarlas desde el interior o adquirir las competencias necesarias (como tecnología o personas con las habilidades necesarias) en el exterior para aprovechar las oportunidades en el ambiente externo.
3. **La estrategia FA** utiliza las fortalezas de la organización para ocuparse de las amenazas en el ambiente. La meta es maximizar a las primeras y minimizar a las segundas. Así, una compañía puede usar sus fortalezas tecnológicas, financieras, gerenciales o de marketing para hacer frente a las amenazas de un nuevo producto introducido al mercado por su competidor.
4. **La estrategia FO**, que capitaliza las fortalezas de una compañía para aprovechar las oportunidades, es la más deseable; de hecho, la meta de las empresas es moverse desde otras posiciones en la matriz hacia ésta. Si tienen debilidades

²Koontz, H. y Weihrich H. (2004) *Administración, una Perspectiva global*, 14va. Edición. Capítulo 5. México. Mc Graw Hill Interamericana.

buscarán superarlas para convertirlas en fortalezas; si enfrentan amenazas lidiarán con ellas para poder enfocarse en las oportunidades.

Imagen 1: Matriz FODA para la formulación de estrategias.

	Factores internos	Fortalezas internas (F) Como las administrativas, operativas, financieras, de marketing, investigación y desarrollo e ingeniería	Debilidades internas (D) Como las de las áreas mostradas en el recuadro de Fortalezas
Factores externos			
Oportunidades externas (O) (Incluidos los riesgos) como las condiciones económicas actuales y futuras, los cambios políticos y sociales, y nuevos productos, servicios y tecnologías		Estrategia FO: maxi-maxi Es potencialmente la estrategia más exitosa, pues utiliza las fortalezas de la organización para aprovechar las oportunidades	Estrategia DO: mini-maxi Como la estrategia de desarrollo para superar debilidades y así aprovechar las oportunidades
Amenazas externas (A) Como los fallos en el suministro de energía, la competencia y áreas similares a las del recuadro Oportunidades		Estrategia FA: maxi-mini Uso de las fortalezas para hacer frente a amenazas o evitarlas	Estrategia DA: mini-mini Como la reducción, liquidación o coinversión para minimizar las debilidades y amenazas

Fuente: Koontz, H. y Weihrich H. (2004) Administración, una Perspectiva global, 14va. Edición. Capítulo 5. México. Mc Graw Hill Interamericana.

Una vez que hemos presentado esta herramienta que propone estrategias derivadas del análisis FODA aplicaremos este marco conceptual a nuestra empresa, a los fines de hacer una primera aproximación a los aportes más adelante en este trabajo se diseñarán con mayor detalle:

ESTRATEGIAS DA

- Aplicar mejora en los procesos actuales, dando eficiencia a los mismos y automatización cuando así lo requiera para reducir la cantidad de control manual y horas de trabajo.
- Conocer las funcionalidades que ofrece el sistema de gestión de farmacias Gema, ya instalado en la empresa, a los fines de utilizar las más convenientes para optimizar el control de stock y compra eficiente a proveedores de la firma.
- Definir Misión, visión, y objetivos a corto, mediano y largo plazo medible y real.
- Confeccionar un análisis de la competencia cercana a fines de encontrar factores diferenciadores.
- Diseñar un plan de marketing con aspectos del sector farmacéutico que aumente progresivamente la publicidad y aspectos claves en este concepto.
- Diseñar un sistema de control para conocer, medir y gestionar la deuda de las obras sociales que presentan morosidad en el pago.

ESTRATEGIAS DO

- Incorporación de nuevas obras sociales ampliando la cobertura a este tipo de mercado y gestionando las mismas con un sistema de control para minimizar la morosidad de pago.
- Diseñar Alianzas estratégicas con empresas afines y de bienes y servicios complementarios al sector farmacéutico (farmacias, centros de estética, centros de

kinesiología, centros vecinales y de jubilados) que generen nuevos clientes y un aumento de las ventas.

ESTRATEGIAS FA

- Conocer la competencia del sector que tiene influencia en barrio General Paz con el fin de elaborar factores diferenciadores en nuestra firma para captar clientes.
- Aprovechar la locación estratégica de la firma para aumentar la exposición de productos, publicidad y técnicas de marketing para captar la atención de nuevos clientes y aumentar las compras de los actuales clientes.
- Consolidar aun más la relación con el principal proveedor (Droguería Cofasur) con el objetivo de mantener o aumentar los descuentos otorgados y así disminuir el efecto inflacionario en los productos.

ESTRATEGIAS FO

- Utilizar la amplia cobertura en obras sociales que tiene la firma para ofrecer sus servicios a nuevos clientes con estas obras sociales.
- Diseñar alianzas estratégicas con empresas afines, realizando previamente un relevamiento de las mismas, clasificándoles por tipo y elaborando una estrategia para cada una de ellas.

PROBLEMÁTICA ORGANIZACIONAL

Luego de explorar en los principales aspectos analizados en Farmacia MC 24, vistos a la luz del marco conceptual presentado, se hacen presente las condiciones para exponer un primer diagnóstico organizacional con sus principales problemáticas, las cuales serán abordadas en este trabajo para intentar solucionarlas y darles cursos de acción apropiados para la consecución de los objetivos propuestos.

Una primera cuestión a considerar teniendo en cuenta el ciclo de vida de la firma en sus 35 años de trayectoria, es que a pesar de todos esos años la empresa se encuentra en su estadio de nacimiento, ya que una y otra vez, con sus cambios de dueños y cada vez que se vendía la compañía, la cultura y formas de gestión eran reiniciadas para empezar una nueva etapa, la cual la última de estas ha comenzado hace apenas 2 años, y como tal etapa de nacimiento de toda pequeña compañía presenta una serie de desafíos muy particulares de esta etapa, los cuales son las principales problemáticas actuales: una atenta profesionalización y foco en el cliente, pero una nula o muy poca profesionalización, análisis de los procesos administrativos, estratégicos, aspecto del marketing y definición de objetivos.

Es por ello que se indica en el presente trabajo como principal diagnóstico el que la empresa pueda poner en marcha las herramientas que se le propone para activar un manejo profesional y basado en teorías del mundo del Management en los aspectos antes citados, y que podrían aportar una mejora sustancial al rendimiento de la firma y la búsqueda en la eficiencia de los procesos.

MARCO TEÓRICO

El Marco Teórico o Marco Conceptual es un elemento que permite ubicar el tema tratado bajo criterios teóricos. Por medio del marco teórico los conceptos utilizados en el estudio son justificados por definiciones teóricas según la bibliografía abordada que ayudara a conseguir los objetivos del presente trabajo.

La herramienta de gestión que se utilizó en el presente trabajo de aplicación profesional es la *planificación estratégica*. Los autores más consultados para la realización del mismo fueron Thompson y Strickland, Koontz y Weihrich. La definición de planeación estratégica es un concepto que nace como una herramienta utilizada por empresas de muchos y diferentes rubros e industrias. El resultado de la misma es un Plan de acción que permite el logro de los objetivos planteados por las empresas.

Presentaremos una de las actuales definiciones de planificación estratégica: *“La planificación estratégica es un modo de orientar las acciones de una organización que tiene en cuenta el modelo político vigente y el comportamiento de los diferentes actores sociales que intervienen en el”* (Camisaza, Guerrero y De Dios, 1997).

Es característico de la planificación estratégica el analizar la situación actual de la organización y de su entorno. Por lo tanto, para poder hacer una apropiada interpretación de la situación actual de la empresa es necesario, en primer término, realizar un correcto diagnóstico organizacional, el cual básicamente analiza la situación real de una compañía en un momento dado, tanto en sus aspectos internos como en los externos. En este sentido, Thompson & Strickland exponen que: *“sin una comprensión perceptiva de los aspectos estratégicos del macroambiente y microambiente de una compañía, son mayores las probabilidades de que los administradores elijan un plan de acción estratégico que no se ajuste bien a la situación, que tenga pocos prospectos de crear una*

ventaja competitiva y de mejorar el desempeño de la compañía.” (Thompson & Strickland. 2000:12). Según estos autores, el análisis del diagnóstico organizacional se estructura en tres pasos:

1. Análisis del macro entorno
2. Análisis del micro entorno
3. Análisis de la situación interna de la organización

El Macroentorno

El Macroentorno es el ambiente compuesto por fuerzas externas que pueden tener una influencia directa o indirecta sobre la empresa. Cabe aclarar que es un factor no controlable por la empresa, ya que esta designado por fuerzas externas a ella. Los factores que generalmente se analizan en relación con este entorno externo son:

- **Factores económicos:** niveles de precios, PBI, inflación, la política fiscal, entre otros.
- **Factores políticos-legales:** definiciones políticas del gobierno, regulación del mercado laboral, legislación, política fiscal y tributaria.
- **Factores socio-demográficos:** cambio de población activa, cantidad de habitantes, entre otros.

El Microentorno

Son denominados de esta forma los factores que afectan a la empresa, que generalmente no son controlables por esta, pero de alguna forma si se puede diseñar acciones concretas para poder influir en ellos.

Para el desarrollo del análisis del microentorno, una herramienta muy interesante es el modelo propuesto por Thompson y Strickland, en el cual se proponen las siguientes preguntas:

- 1. ¿Cuáles son las principales características económicas de la industria?**
- 2. ¿Cuáles son las fuerzas competitivas en la industria y qué importancia tienen?**
- 3. ¿Qué compañías se encuentran en las posiciones competitivas más fuertes y más débiles?**
- 4. ¿Quién hará probablemente los siguientes movimientos competitivos y cuales serán estos?**
- 5. ¿Qué factores claves determinarán el éxito o fracaso competitivo?**
- 6. ¿Es atractiva la industria en términos de sus posibilidades de tener una rentabilidad superior al promedio?**

Estos autores afirman que “el conjunto de respuestas a estas preguntas permite que se conozca el entorno circundante de una compañía y que se cree la base para que la estrategia concuerde con las cambiantes condiciones de la industria y con las fuerzas competitivas” (Thompson y Strickland: 2001:63)

Modelo de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter.

Otro enfoque bastante popular y utilizado para hacer un análisis y diagnóstico del Microentorno ha sido el propuesto en 1980 por Michael E. Porter en su libro “*Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*”.



Fuente: Porter (1980)

El punto de vista de Porter es que existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste.

La idea central es que la empresa debe evaluar sus objetivos y recursos frente a estas fuerzas que rigen la competencia del sector:

- 1. Amenaza de entrada de nuevos competidores.**
- 2. La rivalidad entre los competidores.**
- 3. Poder de negociación de los proveedores.**
- 4. Poder de negociación de los compradores.**
- 5. Amenaza de ingreso de productos sustitutos.**

Detallaremos más concretamente cada uno de los puntos citados por Porter para tener una definición más acabada de estos conceptos:

Amenaza de entrada de nuevos competidores: Está constituido por aquellas empresas, que en el momento no participan en el mercado, pero tienen la capacidad de hacerlo si se deciden. En este apartado es importante tener en cuenta las barreras de entrada para ingreso, como son la lealtad a la marca, ventajas en costos absolutos, economías a escala, falta de experiencia, cuantioso capital requerido, ausencia de canales de distribución, falta de acceso a insumos, saturación del mercado, etc. Sin embargo, también podrían fácilmente ingresar si es que cuentan con productos de calidad superior a los existentes, o

precios más bajos. Esto lleva a uno de los conceptos de las estrategias, el concepto de barreras de entradas y su relación con la rentabilidad de la industria.

La existencia de barreras de entrada trae aparejado los ya conocidos costos hundidos, que son aquellos que deben afrontar la empresa para ingresar en el sector y para invertir en determinados activos y que no podrá recuperar cuando decida salir del mismo. Por eso se dice que cuando no hay costos hundidos, las empresas “utilizan” el sector, en el sentido de no estar interesadas en su supervivencia y crecimiento, sino en beneficios que puede aportarle en una situación determinada, ya que, al conseguir estos beneficios, las empresas se marcharían del sector.

Porter identificó barreras de entrada que podían usarse para crearle a la corporación una ventaja competitiva:

- Economías de escala.
- Dificultad o facilidad al acceso de tecnología y conocimiento práctico de la industria.
- Preferencias de marcas ya establecidas y lealtad del cliente.
- Requerimiento de recursos.
- Desventajas de costo independientes del volumen.
- Acceso a los canales de distribución.
- Políticas reguladoras.

Las barreras de salida son factores económicos, estratégicos y emocionales que mantienen a las empresas compitiendo en los negocios, aún cuando estén ganando rendimientos bajos o incluso negativos sobre la inversión.

Las principales fuentes de barreras de salida son las siguientes:

- Activos especializados
- Costos fijos de entrada
- Interrelaciones estratégicas y entre otros negocios y diferentes áreas
- Barreras emocionales
- Restricciones sociopolíticas

Rivalidad entre los competidores: Dentro del mercado elegido para desarrollar la actividad, encontramos empresas que prestan servicios similares al propio. Esta rivalidad depende fundamentalmente de tres factores:

1. La estructura competitiva de la industria (estructuras fragmentadas muchas empresas y ninguna dominante o estructuras consolidadas, pocas empresas y una sola consolidada).
2. Las condiciones de la demanda (creciente o decreciente).
3. La dificultad de las barreras de salida (costos de salida, vínculos emocionales, dependencia económica)

La rivalidad entre los competidores define la rentabilidad de un sector: cuanto menos competido se encuentre un sector, normalmente será más rentable y viceversa.

Para determinar la intensidad de la competencia hay que considerar la influencia de los siguientes factores:

- La estructura de la competencia (la rivalidad dependerá de cuántos competidores haya y su tamaño).
- La demanda del producto (si aumenta moderada, rápida o lentamente).
- La implementación o no de armas competitivas, como la reducción de precios, la cual puede incrementar o reducir la rivalidad.
- Costo de los clientes de cambiar a otras marcas.
- Objetivos estratégicos (cuando uno o más competidores deciden cambiar sus posiciones y ambiciones a costa de clientes de otros competidores).
- Barreras de salida (las dificultades para salir de un negocio hace que la rivalidad sea mayor).
- Mientras mayor sea la diferenciación entre los competidores, menor es la rivalidad.
- La estructura de costos puede incrementar la rivalidad en especial cuando poseen altos costos fijos, al querer diseminarlos en mayor cantidad de productos aunque sea a menor precio.

Poder de negociación de los proveedores. Los proveedores pueden resultar una amenaza cuando están en condiciones de:

- Imponer el precio que una organización debe pagar por el insumo
- Reducir la calidad de los bienes o servicios.

Thompson y Strickland (1998) en su libro tienen en consideración que el hecho de que los proveedores constituyan una fuerza competitiva poderosa o débil depende de las condiciones en el mercado de la industria donde estén inmersos y de la importancia del producto que ofrecen al mercado.

Cuando el producto ofrecido es de características estándar es relativamente fácil obtener lo que se necesita por fuentes múltiples, eligiendo a los proveedores que ofrezcan las mejores condiciones.

Por otro lado, los proveedores poderosos pueden ocasionar contracciones en la utilidad de la industria cuando deciden aumentar los precios, como así también cuando deciden fabricar algunos de los componentes que antes adquirían a sus proveedores, reduciendo así sus costos de fabricación.

Poder de negociación de los compradores: Este poder de negociación que tienen los compradores, puede resultar una amenaza competitiva cuando esta situación obliga a bajar los precios o bien demanda mayor calidad y servicio, dado que estos factores aumentan los costos operativos de la actividad.

Los compradores tienen una importante influencia negociadora en muchas situaciones, tal es el caso de cuando hay muchos compradores que adquieren un porcentaje sustancial de la producción de la industria. Cuanto mayor sea el número de compradores y mayores las cantidades que compran, mayor será su poder de negociación con los vendedores. Los compradores también obtienen poder cuando el costo de cambiar por marcas o productos sustitutos competitivos es relativamente bajo. Siempre que los

compradores puedan satisfacer sus necesidades recurriendo a varios vendedores, tendrán más posibilidades de negociar. Cuando los productos de los vendedores son virtualmente idénticos, los compradores pueden cambiar sin costo alguno o con muy poco. Pero, si los productos de los vendedores están diferenciados, los compradores no tendrán la misma posibilidad de cambiar sin incurrir en altos costos.

Es necesario recalcar que no todos los compradores tienen el mismo poder de negociación con los vendedores, algunos pueden ser menos sensibles que otros respecto al precio, calidad o servicio.

Amenaza de ingreso de productos sustitutos: La existencia de productos sustitutos representa otra de las amenazas competitivas a la cual la empresa deberá enfrentarse, ya que limita el precio que una empresa puede cobrar, por lo que afecta de manera directa la rentabilidad de la misma.

Los productos sustitutos son aquellos que realizan las mismas funciones del producto en estudio. Constituyen una fuerza que determina el atractivo de la industria, los cuales pueden reemplazar los productos y servicios de la industria o bien representar una alternativa para satisfacer la demanda. Representan una seria amenaza para la industria si satisfacen la misma demanda a un precio menor, con rendimiento y calidad mayor. Las compañías de un sector industrial pueden estar en competencia directa con las de un sector diferente si los productos pueden sustituir al otro bien.

El impacto que la amenaza de sustitutos tiene sobre la rentabilidad de la industria depende de factores tales como:

- Rendimiento y calidad comparada entre el producto ofrecido y su sustituto
- Disponibilidad de sustitutos cercanos: se refiere a la existencia de productos sustitutos y a la facilidad de acceso.
- Agresividad de los productores de sustitutos
- Contraste de la relación valor-precio entre los productos originales y sustitutos
- Costo de cambio para el usuario: si los costos de cambio son reducidos, los compradores no tendrán problema en utilizar el bien sustituto, mientras que si son altos es menos probable que lo hagan.

Factores Claves de Éxito (FCE)

Los factores claves de éxito son aquellos aspectos claves que diferencian a una determinada organización de su competencia y determinan que esta sea más competitiva. Por lo tanto, es clave identificarlos para que la compañía pueda mejorar continuamente y posicionarse en un mercado competitivo. Estos factores pueden ser *“una habilidad o un talento, una capacidad competitiva, o una condición que debe lograr una compañía; se puede relacionar con los recursos tecnológicos, de fabricación, de distribución, de mercadotecnia o de organización”* (Thompson y Strickland: 2001:91). El conocimiento de dichos factores permite a una empresa establecer sus estrategias y lograr una ventaja competitiva en el mercado.

Finalmente, en el análisis del microentorno, se realizan conclusiones acerca del atractivo general de la industria. Los factores que se consideran al sacar dichas conclusiones son:

- El potencial de crecimiento de la industria
- Como se verá impactada la industria con los factores externos
- Problemas a los que se enfrenta la industria en general
- Si las fuerzas competitivas serán más fuertes o débiles.

A la luz de esta teoría, se considera relevante hacer el mejor análisis posible del entorno ya que, por lo general, *“las acciones estratégicas importantes, son el resultado de una acumulación gradual de claves y de documentos a cerca de los cambios importantes en el ambiente externo, una comprensión gradual de la importancia de estos cambios y una obtención gradual de conclusiones acerca de las condiciones futuras en la industria”*. (Thompson y Strickland: 2001:95)

Análisis interno de la Organización

El siguiente análisis de la situación interna de la compañía nos ayudara para adecuar la estrategia a las circunstancias de su mercado externo, sus recursos internos y a sus capacidades competitivas.

Según Thompson y Strickland (2003) proponen abordar técnicas analíticas en donde el enfoque del análisis de la empresa está orientado por cinco preguntas:

1. ¿Cómo funciona la estrategia actual de la empresa?

Los indicadores más importantes del funcionamiento de la actual estrategia son:

- Si las ventas de la empresa crecen más rápido , más lento o al mismo ritmo del mercado en su conjunto, analizando su participación en el mercado
- Si la empresa adquiere nuevos clientes con una tasa atractiva y retiene a los actuales.
- Si los márgenes de ganancia aumentan o disminuyen y como se compara con la de sus empresas rivales.
- Si la fortaleza financiera y la clasificación del crédito generales de la empresa mejoran o empeoran.
- Si la empresa mejora mejoras continuas en medidas de desempeño interno como días de inventario, productividad de los empleados, costo unitario, tasa de defectos, tasa de desechos, pedidos erróneos, tiempos de entrega, costos de garantía, etc.
- La imagen y la reputación de la empresa ante sus clientes.
- Como se compara la empresa con sus rivales en lo referente a tecnología, innovación y calidad de producto, servicios al cliente, tiempos de entrega, precio, rapidez para colocar en el mercado productos nuevos.

2. ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de los recursos de la empresa, y sus oportunidades y amenazas externas?

Para responder a esta pregunta utilizaremos el ya conocido análisis FODA, el cual es una herramienta que nos permite rápidamente identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa.

3. ¿Los precios y los costos de la compañía son competitivos?

En esta pregunta, consideraremos un factor clave de la competitividad de la empresa: si sus precios y costos son competitivos con los de sus rivales en la industria.

4. ¿Qué tan poderosa es la posición competitiva de la compañía en relación con la de sus rivales?

Es fundamental hacer una evaluación más amplia de la posición y fortaleza competitivas de una compañía. Los aspectos particulares que ameritan un examen incluyen:

- Con qué fuerza se mantiene la empresa en su posición competitiva actual.
- Si se puede esperar que la posición de mercado actual de la compañía mejore o se deteriore si se continúe con la estrategia actual (con ciertas afinaciones).
- Cómo se clasifica la empresa en relación con los rivales clave en todas las mediciones de fuerza competitiva y los factores clave de éxito en la industria.

- Si la empresa tiene una ventaja o desventaja competitiva neta.
- La capacidad de la empresa de defender su posición frente a las fuerzas motrices, las presiones competitivas y los movimientos anticipados de los rivales de la industria.

5. ¿A qué problemas estratégicos se enfrenta la compañía?

Para determinar con precisión los aspectos del plan de acción estratégico de la empresa, se debe considerar lo siguiente:

- Si la estrategia actual es adecuada frente a las fuerzas motrices presentes en la industria.
- En qué medida concuerda la estrategia presente con los futuros factores clave del éxito en la industria.
- Cuán buena es la defensa que ofrece la estrategia presente contra las cinco fuerzas competitivas (futuras, no necesariamente pasadas o presentes).
- De qué manera puede ser poco adecuada la estrategia presente para proteger a la empresa contra amenazas externas y los puntos débiles internos.
- Dónde y cómo puede ser vulnerable la empresa al ataque competitivo de uno o más rivales.

- Si la compañía tiene una ventaja competitiva o debe trabajar para compensar la desventaja competitiva.
- Dónde se localizan los puntos fuertes y débiles en la estrategia presente.
- Si se necesitan acciones adicionales para mejorar la posición de costos de la empresa, aprovechar oportunidades nuevas y fortalecer la posición competitiva de la compañía.

Elaboración de la planificación estratégica

Una vez que hayamos realizado el análisis externo e interno de la empresa, el paso que abordaremos es definir la visión de la misma, la cual es una declaración de hacia dónde se dirige la empresa, lo que será el negocio en el futuro. *“Una visión estratégica por lo general, posee un valor mucho más grande en cuanto a la determinación de la dirección y elaboración de la estrategia...El liderazgo estratégico eficaz empieza con un concepto de lo que la organización debe y no debe hacer y con una visión de hacia dónde se debe dirigir” (Thompson y Strickland: 2001:23).*

Otro paso central es la determinación de la misión de la empresa, que es el propósito, fin o razón de ser de la existencia de la empresa. Además que esta proporciona una guía consistente en la toma de decisiones importantes para la organización y sus directivos.

Luego de que hayamos establecido los lineamientos de la misión y visión de la empresa se establecen los objetivos, tanto estratégicos como financieros, éstos determinan los logros que la empresa quiere alcanzar. *“Los objetivos son las metas de desempeño de una empresa: los resultados y logros que desea alcanzar para la evaluación del progreso y el desempeño de la organización” (Thompson y Strickland: 2001:9).*

Los objetivos estratégicos, se refieren a aquellos que fortalecen la posición de la empresa y su competitividad, mientras que los objetivos financieros se relacionan con los resultados monetarios que se desean alcanzar.

Finalmente, se diseña una estrategia para lograr los objetivos establecidos. *“La estrategia de una organización consiste en las acciones combinadas que ha emprendido la dirección y que pretende para lograr los objetivos financiero y estratégicos y luchar por la misión de la organización.” (Thompson y Strickland: 2001:36)* Las estrategias explican lo que se planea hacer para mejorar y fortalecer la participación en el mercado y la competitividad, para ello es necesario formular los planes de acción acordes a las iniciativas más relevantes que permitan cumplir con los objetivos y metas de la empresa. En cada plan de acción se establecen los plazos, costos, responsables de la realización del plan y los indicadores de gestión que permiten medir los resultados obtenidos.

Mezcla de Marketing.

Como hemos delineado en los objetivos específicos del presente trabajo, una parte importante en la que llevaremos a cabo en conjunto a la planeación estratégica es establecer un plan que incluya aspectos del marketing aplicados al caso que nos compete.

La mezcla de marketing es parte de un nivel táctico de la mercadotecnia, en el cual, las estrategias se transforman en programas concretos para que una empresa pueda llegar al mercado con un producto satisfactorio de necesidades y/o deseos, a un precio conveniente, con un mensaje apropiado y un sistema de distribución que coloque el producto en el lugar correcto y en el momento más oportuno.

Es indispensable para estos objetivos conocer qué es la mezcla de marketing, más conocidas como las 4 P, y cuáles son las herramientas o variables que la conforman.

Kotler y Armstrong, definen la mezcla de mercadotecnia como *“el conjunto de herramientas tácticas controlables de mercadotecnia que la empresa combina para producir una respuesta deseada en el mercado meta. La mezcla de mercadotecnia incluye todo lo que la empresa puede hacer para influir en la demanda de su producto”*³

³Kotler, P. y Armstrong, G. *Fundamentos de Marketing*, 6ta Edición, México. Pearson Educacion SA.

En síntesis, la mezcla de mercadotecnia es un conjunto de variables o herramientas controlables que se combinan para lograr un determinado resultado en el mercado meta, como influir positivamente en la demanda, generar ventas, entre otros.

Los autores citados utilizan la siguiente herramienta para realizar la mezcla de marketing, denominada las “4P”, Producto, Precio, Plaza y Promoción. Explicaremos cada una de ellas sabiendo de su importancia teórica:

Producto: Es un bien tangible o Intangible (físico o servicio) que ofrece la empresa. Este tiene algunas variables como son: Calidad, Marca, Envase, Servicio, Garantía, Diseño, Características, Etc.

El producto según los hábitos de compra puede ser:

1. Rutinarios y de compra impulsiva.
2. Emergencia.
3. Comparación.
4. Especialidad.
5. Bienes no Buscados.
6. Bienes de consumos duraderos y no duraderos.
7. Bienes de capital.

Precio: Todas las empresas que persiguen beneficios económicos consideran el precio como uno de los más importantes ya que es que genera rentabilidad. El precio es la cantidad o importe monetario que el cliente debe de pagar por un determinado producto o servicio, este es el que genera ingreso a la empresa. Dentro de sus variables están: Descuentos, periodo de pagos, condiciones de crédito, precio de lista, Etc.

Para asignar un precio se deben de tomar en cuenta diferentes factores:

- Marco legal
- Mercado y competencia
- Métodos de fijación de precio.
- Estrategias de precio, entre otros.

Promoción: abarca varias actividades y su principal propósito es el de influir en la mente del consumidor de manera positiva. Existen diferentes formas de promocionar un servicio y/o producto: Ventas personal, Publicidad, Relaciones Públicas, entre otras.

Unos de los principales propósitos de la promoción es permitirles a potenciales compradores enterarse de la existencia de un bien o servicio con el fin de que los consuman.

Plaza de Distribución: Se refiere a aquellas actividades en que la empresa pone el producto a disposición del mercado, este es el elemento que se utiliza para que un producto llegue al cliente y se entiende como plaza un área geográfica para vender un producto o servicio.

Las variables de la Plaza de Distribución pueden ser las siguientes: Canales, Logística, inventario, Ubicación, Transporte, Cobertura, Etc.

En conclusión, el objetivo final de la mezcla de la mercadotecnia y las 4 P's es ayudar a conseguir la satisfacción de las necesidades del mercado con el fin de aportar una utilidad a la empresa.



(Kloter Philip & Keller, 2012, p. 25)

Estudio de mercado y pronóstico de ventas.

Basándonos nuevamente en el autor Philip Kotler, especialmente en su decimocuarta edición de su libro Dirección de Marketing, el autor menciona que en función a la demanda se puede llevar adelante un pronóstico de ventas, uno de los objetivos del pronóstico de ventas es elaborar el presupuesto de ventas.

El autor menciona que para estimar la demanda podemos utilizar los siguientes métodos:

- Opinión de la fuerza de venta: cada vendedor estima lo que venderá a cada cliente.
- Opinión de expertos: son pronósticos llevados a adelante por entendidos en la materia quienes elaboran las proyecciones de venta.
- Histórico de ventas: es un método en el cual se tienen en cuenta las tendencias, ciclo y estacionalidad pasadas para estimar las ventas futuras.
- Prueba de mercado: es un test que se realiza para comprobar la viabilidad comercial de un proyecto de negocio o del propio plan de marketing, previamente a su lanzamiento, poniendo en marcha un lanzamiento provisional a pequeña escala.

El citado autor, en su desarrollo bibliográfico sostiene que el estudio de mercado es útil para detectar oportunidades y, una vez finalizado, hay que tener en cuenta el tamaño, su crecimiento y los beneficios potenciales de cada oportunidad. Del estudio de mercado, podemos distinguir:

- Mercado potencial: son los consumidores interesados en la oferta del mercado.
- Mercado disponible: denominamos de esta forma a los consumidores que están interesados y tienen capacidad para adquirir la oferta, teniendo acceso a ella.
- Mercado meta: es el consumidor calificado a los que la empresa atenderá y dirigirá la oferta.

MARCO METODOLÓGICO

La metodología centralmente hará referencia al camino a utilizar para lograr alcanzar los objetivos específicos y generales del trabajo. La misma se aplicará en el presente trabajo y será la indicada para un proyecto de aplicación profesional, en donde se buscará primeramente obtener información sobre la situación actual de la empresa por medio de su dueña y directora.

La Fuente utilizadas para la recolección de datos serán:

Investigación por encuestas: es la más adecuada para puntualizar información descriptiva indagando directamente a los integrantes de la empresa, opiniones, satisfacción, comportamientos, expectativas, etcétera. Mencionaremos los tres métodos para efectuar encuestas: entrevistas personales, por correo y por teléfono., de las cuales se realizan únicamente entrevistas personales con la directora técnica de la farmacia, la Farmacéutica Clotilde Otegui donde se tomaran las distintas reflexiones sobre la empresa desde sus inicios hasta la actualidad, incluyendo una breve reseña histórica, la evolución de la empresa a través de los años, cuáles fueron las necesidades que justificaron su adquisición, la situación actual de la empresa y del contexto en general donde está inmersa

Investigación por Observación: este método permite obtener datos primarios mediante la observación directa de personas, procesos, acciones y situaciones especiales. El principal objetivo de esta alternativa es complementar y verificar la información recogida por el método de encuestas.

Una vez que hayamos recabado toda la información necesaria del ambiente interno de la empresa, estructura actual de la firma y del ambiente externo en la que esta se desarrolla, estaremos listo para elaborar un diagnostico organizacional, elemento que será de gran importancia para conocer los principales aspectos y particularidades de la realidad de Farmacia MC 24.

Seguidamente, se construirá el Marco Teórico en el cual nos basaremos para nuestro trabajo. Dicho marco estará compuesto por los siguientes temas centrales:

- **Definición de Planificación estratégica:** para entender el concepto de raíz y más importante del presente trabajo.
- **Análisis del Macro entorno:** Factores económicos, legales, demográficos que conforman el complejo sistema en el cual está inserta la empresa.
- **Análisis del Micro entorno:** trataremos de entender, basados en las preguntas que proponen los autores citados cuales son las principales características, fuerzas competitivas y factores claves de la industria.
- **Análisis FODA:** fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas
- **Modelo de las cinco fuerzas competitivas (Michael Porter 1980):** al utilizar esta técnica la idea central es que la empresa debe evaluar sus objetivos y recursos frente a estas fuerzas que rigen la competencia del sector.
- **Factores claves para el éxito:** elaboraremos cuales son aquellos aspectos claves que diferencian a una determinada organización de su competencia y determinan que esta sea más competitiva. Por lo tanto, es clave

identificarlos para que la compañía pueda mejorar continuamente y posicionarse en un mercado competitivo.

- **Elementos del Marketing:** Diseñaremos estrategias que podrían transformarse en programas concretos para que una empresa pueda llegar al mercado con un producto satisfactorio de necesidades y/o deseos, a un precio conveniente, con un mensaje apropiado y un sistema de distribución que coloque el producto en el lugar correcto y en el momento más oportuno.

En cuanto a los instrumentos que se utilizarán para llevar adelante este trabajo, una de las cuestiones centrales será recolectar datos e información de una amplia variedad de bibliográfica en lo referente a Planificación Estratégica y Elementos del Marketing. Para estos fines se recurrirá a técnicas de observación directa la cual nos permitirá conocer y visualizar la realidad de la empresa. Se prepararán entrevistas no estructuradas con la directora técnica del establecimiento con el fin de estudiar la información obtenida y así estar en condiciones de llegar al final del presente trabajo elaborando, diseñando y presentando estrategias articuladas con planes de acciones claros, concisos y prácticos para cumplir con los objetivos generales y específicos.

PLAN DE ACTIVIDADES

Resultados esperados

Desde el punto de vista teórico, práctico y metodológico, se buscará identificar lo más claramente posible la situación actual de la empresa “farmacia MC 24, diagnosticar sus problemas, identificar sus oportunidades, amenazas y debilidades. Una vez ya con todos los datos recopilados, analizados y estudiados, procederemos a la elaboración de nuestro tema central: La Planificación Estratégica.

Los resultados esperados luego de este proceso y presentación de resultados a la directora de la empresa será la posibilidad de aplicar a la realidad de la empresa estos conceptos elaborados, haciendo aporte y sugerencias en este proceso, para que, al cabo del mediano plazo se puedan ver sus frutos en tanto a crecimiento de ventas, uso de ventajas competitivas y clarificación de la visión y misión de la compañía.-

Plan de avance y Cronograma de trabajo

Una vez finalizada y aprobada la presentación de este Anteproyecto se procederá a buscar y recopilar toda la información necesaria dentro y fuera de la compañía, siendo en el material bibliográfico presentado o ampliatorio o a través de entrevistas con miembros activos de la empresa.

Para el desarrollo definitivo del Marco Teórico no se descarta la posibilidad de seguir incorporando material. Ya que a medida que se avanza en la investigación, siguen apareciendo conceptos e información relevante que valdrá la pena agregar para enriquecer el trabajo.

En el siguiente diagrama de Gantt, podrá observar el cronograma de actividades que se realizarán durante el próximo semestre del año 2018, con el objetivo de finalizar la investigación que dará forma al Trabajo Final de Graduación para su posterior presentación y defensa oral.

DIAGRAMA DE GANTT - FARMACIA MC 24				
INICIO		24/11/2017		
FIN		13/05/2018		
DURACION TOTAL (EN DIAS)		151		
N° DE ACTIVIDAD	ACTIVIDAD	FECHA INICIO	DURACION (EN DIAS)	FECHA FIN
1	PRESENTACION DEL ANTE PROYECTO	24/11/2017	1	25/11/2017
2	BUSQUEDA DE INFORMACION	10/12/2017	60	08/02/2018
3	ARMADO DE ENTREVISTAS	09/02/2018	5	14/02/2018
4	ENTREVISTAS	14/02/2018	5	19/02/2018
5	PROCESAMIENTO DE DATOS	20/02/2018	15	07/03/2018
6	DESARROLLO	08/03/2018	30	07/04/2018
7	REVISIONES	08/04/2018	30	08/05/2018
8	PRESENTACION FINAL	08/05/2018	5	13/05/2018



Índice tentativo del trabajo final

- 1. CARATULA DE PRESENTACION**
- 2. INDICE DE CONTENIDOS**
- 3. INTRODUCCION**
- 4. TEMA Y JUSTIFICACION**
- 5. OBJETIVOS GENERALES Y ESPECIFICOS**
- 6. DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL**
 - 6.1. Historia de la de la firma y actualidad*
 - 6.2. Estructura actual de la firma*
 - 6.3. Ciclo de Vida*
 - 6.4. Matriz FODA.*
 - 6.5. Estrategias de aplicación de la matriz FODA*
- 7. PROBLEMÁTICA ORGANIZACIONAL**
- 8. MARCO TEÓRICO**
 - 8.1. El Macroentorno
 - 8.2. El Microentorno
 - 8.3. Modelo de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter.
 - 8.4. Factores Claves de Éxito (FCE)
 - 8.5. Análisis interno de la Organización
 - 8.6. Elaboración de la planificación estratégica
 - 8.7. Mezcla de Marketing.
 - 8.8. Estudio de mercado y pronostico de ventas.
- 9. MARCO METODOLÓGICO**
- 10. CONCLUSIONES DEL DIAGNOSTICO EXTERNO**
- 11. CONCLUSIONES DEL DIAGNOSTICO INTERNO**
- 12. ELABORACION DE PROPUESTAS**
- 13. SUGERENCIAS**
- 14. CONCLUSIONES**
- 15. BIBLIOGRAFÍA**
- 16. INDICE DE TABLAS Y GRAFICOS**
- 17. INDICE DE ANEXOS**

BIBLIOGRAFÍA

El presente trabajo utilizara como guía teórica para el desarrollo de los temas la siguiente bibliografía:

- Johnson, G. y Scholes, K. (2004) *Dirección Estratégica*, 5ta. Edición. Madrid. Pearson Educacion SA.
- Thompson, A. y Strickland A.J. (2001) *Administración Estratégica*, 11va. Edición. México. Mc Graw Hill.
- Koontz, H. y Weihrich H. (2004) *Administración, una Perspectiva global*, 14ta. Edición. México. Mc Graw Hill Interamericana.
- Kotler, P. y Keller, K. (2012) *Dirección de Marketing*, 14ta Edición. México. Pearson Educacion SA.
- Kotler, P. y Armstrong, G. *Fundamentos de Marketing*, 6ta Edición, México. Pearson Educacion SA.