



Mocibob Candela

DNI: 38.881.367

Trabajo Final de Grado

Lic. En Administración de empresas

“Planificación estratégica para la empresa Farmasol.”

Año: 2019.

Resumen

En el presente trabajo final de grado se desarrolló un plan estratégico para la empresa Farmasol, determinando los lineamientos necesarios a seguir para alcanzar el éxito en el mercado y profesionalizar la organización.

Para alcanzar este objetivo, se realizó un análisis holístico de la organización incluyendo recursos humanos, puestos jerárquicos de la empresa, estrategia actual, misión, visión y valores.

También, se efectuaron encuestas y entrevistas internas a empleados y dueños, para conocer el funcionamiento, la estructura y forma de operar de la empresa.

Además, se desarrollaron investigaciones de mercado, que permitieron comprender a la competencia y la situación externa en la que se encuentra.

Más allá de la declaración por parte de los miembros de la empresa de querer profesionalizarse, el diagnóstico concluyó que es una empresa con posibilidades de crecer y continuar con éxito en la industria.

Con el fin de dar una solución a la problemática de Farmasol, es que se redactaron sugerencias profesionales que servirán como base para alcanzar los objetivos de la organización interna mejorando los procesos, el aumento de la facturación en un 30% , la excelencia en la prestación de servicios y las acciones requeridas para implementarlo con los costos de la propuesta.

Palabras claves:

- Planificación estratégica
- Estructura organizacional
- Empresa familiar
- Profesionalización

Abstract

For this final project a business strategy was developed for the company Farmasol, in which organizational restructuring recommendations were determined, in order to help improve company professionalism and further secure it's success in the market.

Before drawing said strategy, a holistic analysis of the organization's managerial hierarchy, human resources, current business strategy, mission, and future outlook was taken. Employee and onwer interviews and questionnaires were also given to better understand business operations, the company's place in the market, and the market itself.

Not with standing company employee's request for improved professionalism. The final analysis reveals Farmasol's potential for growth and continued industry success.

Suggestions were also made to address and encourage company professionalism, and are to be used as a reference to help achieve the objectives of clarifying internal organizational procedures, improve billing documentation on a 30%, and better presentation of services all within the allotted operational budget.

Key words

- Strategic planning
- Organizational structure
- Family business
- Professionalization.

Índice de contenidos

Capítulo I: Introducción	7
1.1. Introducción	8
1.2. Justificación	9
Capítulo II: Objetivos	10
2.1 Objetivo general	11
2.2 Objetivos específicos	11
Capítulo III: Marco teórico	12
3.1 Planeación estratégica	13
Análisis externo de la organización	18
Modelo de Porter	19
Análisis interno de la organización	22
Análisis FODA	28
Capítulo IV: Marco metodológico	30
Capítulo V: Análisis de datos y etapa diagnóstica	34
5.1 Reseña histórica	35
5.2 Análisis externo	37
5.2.1 Análisis PEST	37
5.2.2 Modelo de las 5 fuerzas de Porter	42
5.3 Análisis Interno	49
Productos y servicios	49

Actividades primarias	50
Actividades de apoyo	51
5.3.3 Estructura organizacional	57
Estrategia actual de la empresa	62
5.4 Análisis FODA	62
Conclusión del diagnóstico	64
Capítulo IV: Propuesta profesional	65
6.1 Plan estratégico	66
Visión y misión	67
1)Objetivo: Mejorar la prestación de servicios de Farmasol	69
2)Objetivo: Aumentar el total facturado para el año 2020 un 30%	73
3)Objetivo: Reestructuración de los puestos de trabajo	75
Resumen de costos	84
Análisis costo-beneficio	85
Diagrama de Gantt	86
Conclusión final	87
Bibliografía	90
Anexos	92

Índice de imágenes.

Imagen 1. Proceso de formulación y ejecución de una estrategia.....	14
Imagen 2. Las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter.....	21
Imagen 3. Cadena de valor.....	27
Imagen 4. Organigrama de Farmasol.....	57

Índice de tablas.

Tabla 1. Diseño metodológico.....	33
Tabla 2. Análisis FODA.....	64
Tabla 3. Objetivos, estrategias y acciones.....	68
Tabla 4. Evaluación de desempeño.....	70
Tabla 5. Objetivo e indicador económico.....	74
Tabla 6. Facturación Farmasol.....	74
Tabla 7. Resumen de costos.....	84
Tabla 8. Diagrama de Gantt.....	86

Capítulo I: Introducción

1.1. Introducción

Según el economista Juan Gahan, en la actualidad, el éxito de las organizaciones está relacionado con su capacidad para detectar los cambios que se producen en los distintos escenarios y para desarrollar planes sustentables que les permitan transformar sus sueños en realidad.

En el presente trabajo final de graduación se desarrolló un plan estratégico y la reorganización de los puestos jerárquicos para la empresa Farmasol teniendo en cuenta las herramientas de análisis brindadas por la bibliografía específica del tema.

Se realizó un análisis holístico y detallado de la organización, incluyendo cuestiones comerciales, procesos internos, gestión de inventarios, comunicación organizacional y estrategias. También, se describieron las actividades realizadas por los integrantes de la organización en cada posición del organigrama, sus principales clientes y proveedores.

Con el trabajo se buscó intervenir profesionalmente desde la perspectiva de la administración de empresas en una organización familiar que tiene mucho potencial pero que, por falta de una correcta gestión no es aprovechado.

La finalidad del trabajo fue el desarrollo de una Planificación Estratégica que sea útil para que la empresa pueda operar con éxito en el mercado y determinar las actividades claves necesarias que mejoren la organización y lograr una profesionalización de la misma.

1.2. Justificación

El proyecto de aplicación profesional se llevará a cabo para la empresa Farnasol dedicada a las actividades de adquisición, custodia, conservación y dispensación de medicamentos y productos sanitarios, situada en la provincia de Córdoba.

El desarrollo de este trabajo, será de mucha utilidad para los gerentes de la empresa, que por más que llevan años en el rubro, no tienen estudios de administración ni realizan las actividades claves para crecer empresarialmente o aprovechar recursos u oportunidades.

Se optó por desarrollar este tema porque que la empresa tiene muchas posibilidades de progreso, pero al no contar con los conocimientos necesarios sobre planificación y control, las actividades de la alta gerencia de la empresa, se realizan de forma intuitiva y por el conocimiento del negocio.

Farnasol es una empresa familiar y resultado del aumento de sucursales en los últimos años, su administración es informal, con falta de procedimientos y excesivas actividades realizadas por sus gerentes y fundadores.

Por eso, es importante que cuando se trata de una organización, siempre se establezcan rutas junto con una buena planificación estratégica, en donde prevalezca la unión de los recursos internos con las oportunidades del entorno empresarial, con la meta de disminuir aquellas debilidades internas y las amenazas que puedan llegar a afectar el desarrollo de las actividades de la empresa. A través planificación estratégica se intentará mejorar el desempeño de Farnasol mediante una mejor organización, gestión y administración en torno a objetivos y expectativas claras tanto a nivel corporativo como operativos para la gestión de todos los días; pudiendo así informar a los directivos de la firma las acciones que deben llevarse a cabo para cumplir con los objetivos estipulados.

Capítulo II: Objetivos.

2.1 Objetivo general

Formalizar la estrategia de la empresa, y desarrollar una reestructuración de los puestos en la misma, tendiente a alcanzar la profesionalización y organización interna de sus procesos funcionales, brindándole los cursos de acción necesarios para competir en el mercado, para el periodo de tres años.

2.2 Objetivos específicos

- Diagnosticar la situación interna y externa de la empresa actual y a corto plazo, enero 2019;
- Analizar el funcionamiento y estructura organizativa, marzo 2019;
- Alcanzar la profesionalización de la empresa mediante la determinación correcta de objetivos y planes concretos, abril 2019;
- Administrar los recursos humanos para el mejor funcionamiento organizacional en relación a la formalización de la planificación estratégica, mayo 2019.

Capítulo III: Marco teórico

A continuación, se desarrollarán los contenidos teóricos necesarios para comprender los temas incluidos en el presente trabajo de aplicación profesional. Para ello, se seguirá con el esquema de Planificación Estratégica, el proceso para crear e implementar estrategias y los conceptos vinculados propuesto por los autores Thompson-Strickland en su libro Administración Estratégica. Además, se ampliarán conceptos con autores especializados en la temática.

3.1 Planeación estratégica

El proceso de planeación estratégica es una herramienta que permite mejorar la efectividad y el desempeño de la empresa, consta de cinco actividades básicas y muy importantes en las organizaciones, ya que define la directriz que debe seguir para obtener una posición en el mercado, competir con éxito, satisfacer las necesidades de sus clientes y alcanzar el desempeño deseado.

(Peteraf & Strickland, 2012)

El desarrollo de la misión y visión estratégica, objetivos y estrategia constituyen el plan estratégico para enfrentar a la competencia, superar a los rivales y cumplir con los objetivos. Este plan, requiere de un compromiso para asignar los recursos y especifica el tiempo en el que se alcanzarán las metas, generalmente entre tres a cinco años.

Según los autores Thompson y Strickland, en su libro Administración estratégica, un plan estratégico incluye los pasos que se describen a continuación:

- 1) Elaborar una visión estratégica, misión y declarar un conjunto de valores que guíen a la empresa.

- 2) Establecer objetivos que permitan evaluar el desempeño de la organización.
- 3) Formular una estrategia.
- 4) Ejecutar la estrategia.
- 5) Control y monitoreo de los avances, evaluar el desempeño y corregir los errores que se presenten.

(Peteraf & Strickland, 2012)

Proceso de formulación y ejecución de una estrategia.

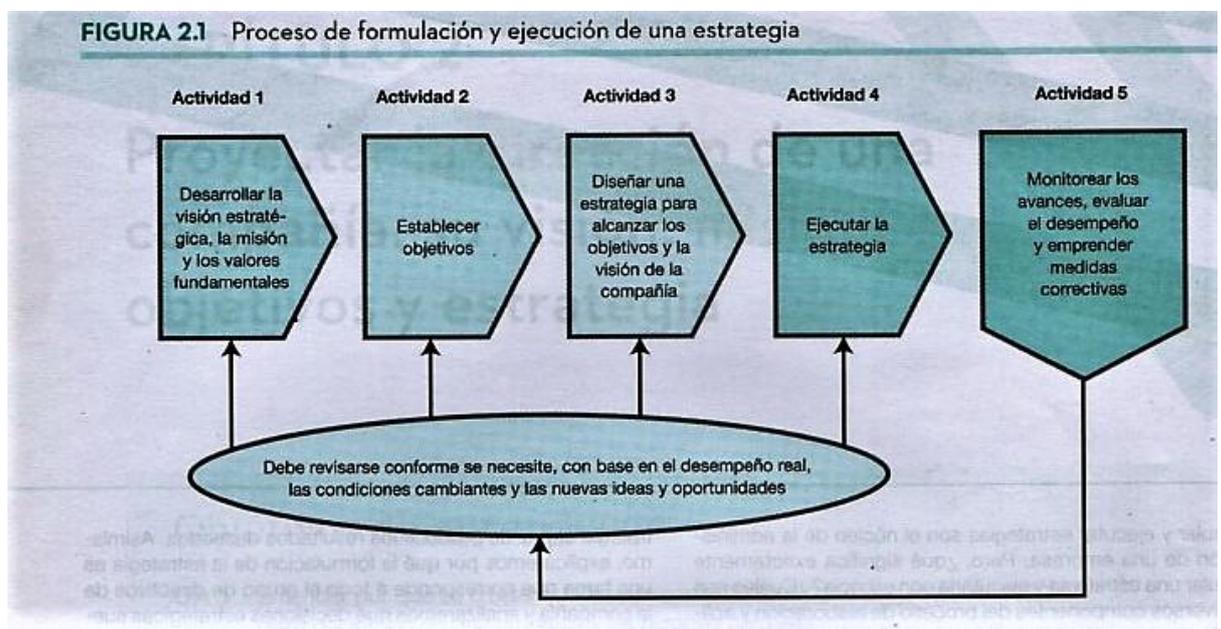


Imagen 1. Proceso de formulación y ejecución de una estrategia

Proceso de formulación y ejecución de una estrategia basada en los autores

Peteraf y Strickland. .

A continuación se desarrollarán detalladamente las actividades del proceso.

3.1.2 Proceso de planificación estratégica

- 1) Visión, misión, y valores.

Cualquier empresa sienta sus bases estratégicas en la Visión, Misión y Valores, siendo la meta que quieren alcanzar como organización, como lo harán y en base a que conductas.

La **visión** estratégica de una empresa es el resultado de las opiniones y conclusiones de la alta dirección sobre el rumbo que debe tomar la organización en el largo plazo. Describe las aspiraciones de la administración y el “hacia dónde vamos” de la compañía.

Es la situación futura que se desea alcanzar, mientras que la **misión** es la razón de ser de la empresa, la esencia. La misión, responde a la pregunta ¿Cuál es nuestro negocio y qué estamos tratando de lograr para nuestros clientes? Se refiere a la forma en que está constituida y como se relaciona con el contexto.

Fundamentalmente describe el concepto de empresa y la naturaleza del negocio.

Los **valores**, reflejan la cultura de la empresa. Son las creencias, características y normas de conducta que se espera del personal. Es importante que los valores fundamentales sirvan de guía para el cumplimiento de la misión y visión.

(Thompson, 2016).

2) Objetivos

Los objetivos son metas de desempeño, resultados que la administración desea lograr. Pueden ser a corto plazo, trimestrales o anuales, que se centran en mejoras de desempeño en el periodo en curso o a largo plazo, de tres a cinco años, que obligan a los directivos a considerar que hacer ahora para conseguir el éxito en el desempeño más adelante.

También pueden clasificarse en objetivos financieros, relacionados con las ganancias y rendimiento financiero de la empresa, y los estratégicos asociados a la posición de marketing y competitiva de la organización.

(Thompson, 2016).

Los objetivos o metas bien construidas tienen cuatro características:

- ❖ Son precisas y medibles;
- ❖ Se refieren a temas esenciales, para mantener el enfoque;
- ❖ Son desafiantes, pero realistas. Dando a los empleados un incentivo hacia el cumplimiento;
- ❖ Especifican el periodo de tiempo en el que deben alcanzarse.

(Charles W. L. Hill, 2009)

3) Diseñar una estrategia

En la actualidad, el ambiente en el que están inmersas las organizaciones se encuentra en constantes cambios, quienes elaboran la estrategia, deben poner atención a las señales de cambio y ser flexibles para marcar su futura posición en el mercado.

Una estrategia es un conjunto de acciones o tácticas requeridas para realizar un plan.

La formulación de la estrategia debe ser realizada en equipo, donde los administradores de cada área aportan sus conocimientos. Existen diferentes niveles jerárquicos en la elaboración de estrategias, la **estrategia de negocio** trata de crear

una ventaja competitiva en una unidad de negocio, es responsabilidad de un director general, y los encargados también pueden influir.

Las **estrategias de áreas funcionales**, son los procedimientos para manejar funciones dentro de un negocio. Por ejemplo, marketing, servicio al cliente, ventas. Deben ser compatibles con la estrategia global de la empresa.

Por último, las **estrategias operativas** se refieren a los procesos requeridos para manejar las unidades operativas claves para el funcionamiento de la empresa, tales como, el departamento de compras, administración de marcas o ventas por internet, control de calidad, etc. Trata de administrar eficientemente las actividades de importancia estratégica interna de cada área funcional.

Los diferentes niveles de estrategias, deben estar unificados, es responsabilidad de los mandos superiores la comunicación clara de la visión y objetivos generales hacia mandos inferiores que deben entender primero la dirección a largo plazo de la empresa, para poder diseñar acciones estratégicas que sean coherentes y apoyen a la estrategia global.

La formulación de una estrategia comienza con el análisis de la situación en la que se encuentra actualmente, teniendo en cuenta dos aspectos importantes: 1) las condiciones competitivas de la industria, su ambiente externo y 2) los recursos y capacidades internas organizacionales.

(Thompson, 2016).

Análisis externo de la organización

Según Michael Porter, el trabajo de un estratega es entender y enfrentarse a la competencia.

(Porter M. , 2008)

Las empresas, son sistemas abiertos que se relacionan constantemente con el entorno en el que se encuentran y es muy importante conocer los factores externos que puede afectar el funcionamiento, aunque no puedan ser controlados por la organización. El medioambiente en el que una compañía desarrolla sus actividades influye en la forma que la misma pueda alcanzar sus metas.

El macro ambiente consta de seis componentes principales: factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, legales y del entorno. Cada componente puede afectar la situación competitiva de la empresa e influir en la consecución de los objetivos, directa o indirectamente, pero algunos pueden tener un efecto mayor que otros en el ambiente competitivo.

Para analizar cómo influyen estos factores se utiliza el análisis PESTEL, del cual se obtienen resultados que sirven para establecer la dirección, estrategia y posicionamiento de la empresa en el mercado que se encuentra.

(Thompson, 2016)

Las fuerzas externas, generalmente, no pueden ser controladas directamente por las organizaciones, por lo que los líderes estratégicos deben identificar y analizar cómo se manifiestan en relación con la organización.

Estas fuerzas son:

- Fuerzas económicas: el crecimiento de la economía, las tasas de interés, el tipo de cambio, y los índices de inflación, son factores muy importantes que afectan a la capacidad de las compañías e industrias para obtener el rendimiento deseado.
- Fuerzas tecnológicas: la velocidad de los avances tecnológicos puede llevar a que muchos productos queden obsoletos, por lo que es un cambio creativo y destructivo, tanto una oportunidad como una amenaza.
- Fuerzas demográficas: son resultado de cambios en la población, como edad, sexo, raza, clase social. También describe la tasa de crecimiento y distribución por edades. Permite proyectar las futuras tendencias de la población para estimar como esta será a largo plazo con el objetivo de tomar decisiones en una comunidad, país, etc.
- Fuerzas sociales: son la forma en que los cambios en las costumbres y valores de los individuos afectan a las industrias. Estas modificaciones sociales tienen como consecuencia alteraciones en los gustos y preferencias de los consumidores.
- Fuerzas políticas y legales: cambios en las leyes y disposiciones. Nuevas políticas o regulaciones que puedan restringir la forma de operar de una empresa.

(Charles W. L. Hill, 2009)

Modelo de Porter.

Las fuerzas cercanas de la empresa que afectan a su capacidad para satisfacer a sus clientes, se identifican con el análisis de Michael Porter, cinco fuerzas competitivas que si sufren modificaciones, es posible que la empresa tenga que reevaluar su posición estratégica frente al mercado.

(Porter M. , 2008).

Como se muestra a continuación en la figura, las cinco fuerzas incluyen, la rivalidad entre competidores, la competencia de nuevos participantes a la industria, la competencia de los productores de productos sustitutos, el poder de negociación de los proveedores y el poder de negociación de los clientes.

Porter sostiene que cuanto más intensa sea cada fuerza, más limitada será la capacidad de las compañías para aumentar los precios y obtener mayores ganancias.

(Porter M. , 2008)



Imagen 2. Las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter

(Porter M. , 2008)

1. Rivalidad de la competencia: se basa en el estudio de los competidores, considerando la cantidad de empresas que compiten en un sector, sus estrategias, ventajas competitivas y posición en el mercado para poder conocer el nivel de rivalidad que se analiza.
2. Productos sustitutos: se investigan los productos sustitutos existentes en el mercado, ya que estos representarían una amenaza, si los compradores creen que estos productos tienen mejores características, se encuentran disponibles con facilidad y el precio es más económico.
3. Competencia potencial: para Thompson y Strickland, la amenaza de ingreso de nuevos competidores en el sector se incrementa cuando las barreras de entrada a la

industria son bajas. También, se debe tener en cuenta la posible reacción de las empresas ante un nuevo competidor.

4. Poder de negociación de los proveedores: se debe tener en cuenta que los proveedores de un grupo de empresas rivales son una poderosa fuerza competitiva siempre que tengan el suficiente poder de negociación para colocar a ciertos rivales en una desventaja competitiva basada en los precios que puedan exigir, la calidad y el desempeño de los artículos que ofrecen, o la confiabilidad de sus entregas.
5. Poder de negociación de los clientes: para afirmar que un cliente posee poder de negociación, se consideran los costos de los compradores de cambiar de marcas o sustitutos competitivos, el número de compradores, la información que posean sobre los productos, precios y costos del vendedor, si hay posibilidad que se integren hacia atrás en los negocios de los vendedores y si los compradores tienen poder acerca de si compran el producto.

(Thompson, 2016).

Análisis interno de la organización

Para el análisis interno, Thompson y Strickland, proponen abordar técnicas analíticas que son instrumentos estratégicos básicos para la administración, ya que exponen las fortalezas y debilidades de la compañía para poder hacer frente a circunstancias de su entorno, las herramientas utilizadas para el son: análisis de recursos y capacidades, cadena de valor y FODA.

(Thompson, 2016)

- Evaluación de recursos y capacidades de una empresa.

Primero, se deben identificar los recursos, estos son un activo competitivo que la empresa posee; las capacidades de la compañía, es la habilidad que le permite desempeñar alguna actividad de forma competente, utilizando los recursos de la compañía. Este análisis tiene como objetivo, identificar el potencial de la organización para establecer las ventajas competitivas.

Los recursos se clasifican en tangibles e intangibles. Los tangibles, se identifican con mayor facilidad, son cuantificables y se pueden tocar. Por ejemplo, las instalaciones, recursos financieros, tecnológicos, etc.

Los recursos intangibles, incluyen los activos humanos, capital intelectual, marcas e imagen, relación con proveedores, cultura.

Las capacidades organizacionales, se construyen con el uso de los recursos, la mayoría se basa en conocimientos, capital intelectual y procesos de la empresa. Existen dos formas de identificar las capacidades, la primera, es a partir de una lista completa de los recursos ya que da claves sobre las capacidades que la empresa tiene. Otra forma, es el enfoque funcional, ya que muchas capacidades se relacionan con funciones específicas que utilizan un grupo limitado de recursos, asociando capacidades a cada función.

Luego de identificar los recursos y capacidades, se debe analizar cuáles son competitivamente superiores para alcanzar una ventaja competitiva sustentable. Pueden realizarse pruebas del poder competitivo de un recurso, estas son conocidas como pruebas VEII de ventaja competitiva sustentable, sus siglas significan, valioso, escaso, inimitable e insustituible.

La mayoría de empresas cuentan con un conjunto mixto de recursos, los valiosos pasan la primera prueba pero no garantizan una ventaja competitiva. Para superar las dos últimas pruebas, un recurso debe poder mantener su superioridad competitiva sobre los rivales.

El administrador debe utilizar diferentes indicadores de desempeño, tanto cualitativos como cuantitativos, que muestren el funcionamiento de la estrategia, los mejores indicadores son aquellos que determinan si la empresa alcanza sus objetivos financieros y estratégicos, si es un actor superior al promedio de la industria, si gana clientes y aumenta su participación en el mercado.

Cuando los indicadores de desempeño sean positivos, es probable que la estrategia este bien concebida y ejecutada.

(Johnson, 2009)

- Cadena de valor

Las diferentes actividades que se desarrollan en una compañía afectan su estructura de costos y la propuesta de valor al cliente.

El valor que se le ofrece a un cliente depende del nivel en que se satisfacen sus necesidades y de la calidad percibida por él.

(Thompson, 2016)

El termino cadena de valor hace referencia a la idea de que una empresa realiza una serie de actividades consecutivas transformando los insumos en productos que valoran los clientes. Este proceso incluye actividades primarias y de apoyo.

(Charles W. L. Hill, 2009)

La cadena de valor es una herramienta muy útil que ayudara al desarrollo de un plan estratégico, permite describir el desarrollo de las actividades de una empresa buscando generar valor en cada una de ellas. Su finalidad es ayudar a conocer cada fase de la acción desarrollada y entenderla como un proceso de generación de valor.

Esta herramienta tiene en cuenta un conjunto de competencias que agrupa en tres grupos:

- Competencias económicas, se aplican en todos los eslabones de la cadena buscando mejorar sus rendimientos.
- Competencias relacionadas con la gestión, enfocadas en el ámbito financiero, de recursos humanos y en los mecanismos de toma de decisiones buscando conseguir flexibilidad para adaptarse a los cambios en el negocio.
- Competencias de naturaleza psicológica, se enfoca en la asimilación de las características del lugar en donde la empresa opera para que sus creencias, costumbres y cambios funcionen para configurar cada acción llevada a cabo.

(Thompson, 2016).

Las *actividades primarias* son necesarias para generar valor:

- ❖ Logística de entrada: recepciones, almacenamiento y distribución de la materia prima, control de inventarios, etc.
- ❖ Producción u operaciones: transformación de insumos en productos terminados.
- ❖ Logística de salida: cobros, distribución física, vehículos de entrega, etc.

- ❖ Marketing y ventas: actividades relacionadas a la fuerza de ventas, publicidad y promoción.
- ❖ Servicio al cliente: asistencia y servicios post-venta, instalación, mantenimientos, reparación, etc.

Las *actividades de apoyo o secundarias* proporcionan la materia prima necesaria para llevar a cabo y mejorar las principales. Estas son:

- ❖ Investigación y Desarrollo del producto.
- ❖ Gestión de recursos humanos.
- ❖ Sistemas de información y tecnología.
- ❖ Infraestructura.

(Thompson, 2016)

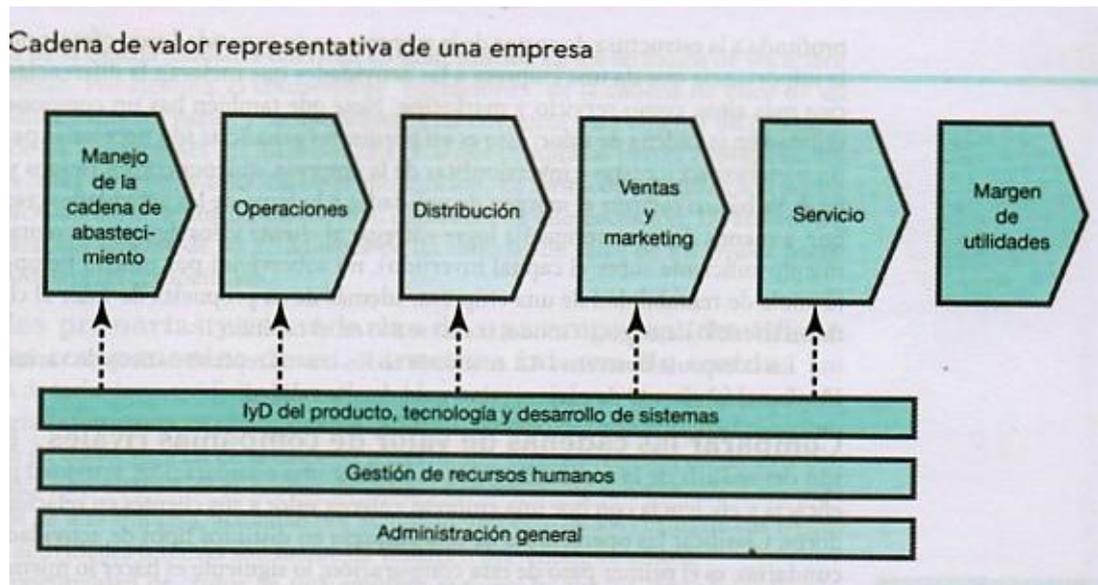


Imagen 3. Cadena de valor

(Thompson, 2016)

4) Ejecución de la estrategia.

Convertir los planes estratégicos en acciones y resultados. Para esto el administrador debe dirigir al personal, construir y fortalecer las capacidades y competencias de la empresa, alcanzar las metas de desempeño, controlar la ejecución de la estrategia de manera eficaz.

Para ejecutar la estrategia, se establecen planes de acción concretos con un responsable a cargo y con los indicadores de desempeño correspondientes para poder medir el progreso.

(Thompson, 2016).

La dirección de una institución debe ejecutar y manejar la estrategia. Se necesita liderazgo comprometido para poder influir a los demás miembros para alcanzar el

fin valioso y coordinar continuamente las diferentes áreas de trabajo favoreciendo el trabajo en equipo.

En esta etapa, se debe revisar las tácticas, ya que son las formas de actuar frente a diferentes situaciones concretas que se presenten, ya que la empresa convive con cambios continuos.

(Rodriguez y Hernandez, 2014)

5) Evaluación del desempeño y ajustes correctivos.

La última actividad que se debe realizar es monitorear los avances y si es necesario hacer ajustes o correcciones. Consiste en determinar si la estrategia avanza o no hacia sus metas y objetivos.

En el plan estratégico, se deben establecer políticas de las áreas que señalan el parámetro correspondiente, por ejemplo, la rentabilidad de la empresa, debe ser de 16% durante la vigencia del plan.

Los indicadores de desempeño permiten una evaluación continua, comparando lo planeado y lo realizado.

Además, es necesario contar con sistemas de información donde se encuentren todos los registros de datos de las operaciones y transacciones, se pueden aplicar reportes como ventas mensuales, cantidad de clientes, productos vendidos, etc.

(Rodriguez y Hernandez, 2014)

- Análisis FODA

Es una matriz que permite identificar las estrategias necesarias para aprovechar las oportunidades externas, contrarrestar amenazas, acumular y proteger las fortalezas y eliminar las debilidades. Trata de perfeccionar un modelo de negocios, haciendo que la compañía combine de la mejor manera sus recursos y capacidades con las demandas del ambiente en el que opera.

Permite detectar la relación entre las variables más importantes, teniendo en cuenta, por el lado del sector interno, las fortalezas y debilidades, por el lado del sector externo, las oportunidades y amenazas.

(Charles W. L. Hill, 2009)

Los componentes de la matriz son:

- Fortalezas: recursos controlables, habilidades y capacidades especiales con los que cuenta la organización y le permiten obtener una posición privilegiada frente a la competencia.
- Oportunidades: factores externos positivos y aprovechables.
- Debilidades: son aquellas deficiencias competitivas o carencias que colocan a la empresa en una posición desfavorable frente a sus competidores.
- Amenazas: situaciones del entorno exterior que pueden afectar a la organización.

(Thompson, 2016)

Se deben analizar las variables de la matriz FODA, ya que la empresa podría basar su estrategia en sus fortalezas y proporcionar la mejor oportunidad de éxito comercial.

Capítulo IV: Marco metodológico

Siguiendo con los objetivos planteados con anterioridad, se llevará a cabo una recolección de datos, a partir de la cual se desarrollará el diagnóstico que permita la construcción del Plan Estratégico.

Se realizará una investigación descriptiva, ya que nos interesa conocer las particularidades internas de las farmacias, sus procesos, las características del personal y de la estructura organizacional, como así también el entorno en el que opera; además se desarrollará una investigación exploratoria analizando documentos y datos provenientes de fuentes secundarias para poder conocer el sector de la industria en la que nos encontramos.

Para llevar a cabo el trabajo se utilizaran diferentes fuentes de información.

Fuentes primarias, para obtener información directa, se realizarán encuestas a miembros de la empresa que están directamente relacionados con los problemas planteados, y fuentes secundarias que servirán para el análisis de información o documentos proporcionados por organismos relacionados al sector, internet, entre otras fuentes secundarias.

En el siguiente cuadro se resume de manera organizada el marco metodológico.

Objetivo	Tipo de estudio	Metodología	Fuente	Técnica	Instrumento	Población	Criterio Muestral	Muestra de cada población
<i>Diagnosticar la situación interna y externa de la empresa actual y a corto plazo.</i>	Descriptivo	Cualitativo	Primaria	Entrevista	Preguntas abiertas*	Directivos*	No probabilístico-causal	Mónica Gramaglia
				Observación	Diario de campo*	Cuatro sucursales*		
	Exploratorio	Cualitativo	Secundaria	Análisis de documentos	Registro de datos	Información del mercado. Competidores que tengan página web.	No probabilístico-causal	Selección de los 5 principales competidores.
<i>Analizar el funcionamiento y estructura organizativa.</i>	Descriptivo	Cualitativo	Primaria	Observación	Diario de campo	Cuatro sucursales	No probabilístico-causal	
				Entrevista	*Preguntas abiertas	*Directivos		Mónica Gramaglia
<i>Alcanzar la profesionalización de la empresa mediante la determinación correcta de objetivos y</i>	Descriptivo	Cualitativo	Primaria	Entrevista	*Preguntas abiertas	*Directivos	No probabilístico-causal	Mónica Gramaglia
				Observación Directa	Diario de campo	Cuatro sucursales		

<i>planes concretos.</i>								
<i>Administrar los recursos humanos para el mejor funcionamiento organizacional en relación a la formalización de la planificación estratégica.</i>	Descriptivo	Cualitativo	Primaria	Entrevista	*Preguntas abiertas	*Directivos	No probabilístico-causal	Mónica Gramaglia
					Preguntas guía	Empleados del área ventas		15 empleados

Tabla 1. Diseño metodológico

Fuente: Elaboración propia.

**Capítulo V: Análisis de datos y etapa
diagnostica.**

Con motivo de diagnosticar la situación actual en Farmasol se llevará a cabo el análisis propuesto en el marco teórico de acuerdo a la metodología planteada. El objetivo es ampliar los conocimientos sobre la empresa, desarrollando un profundo análisis de cada herramienta aplicada.

5.1 Reseña histórica

Farmasol es una Pyme familiar dedicada a las actividades de adquisición, custodia, conservación y dispensación de medicamentos, productos sanitarios y artículos de perfumería.

Nace en el año 2010 con su primer sucursal ubicada en el centro de Villa Carlos Paz, sobre la peatonal. Su dueña y fundadora Mónica Gramaglia, era empleada de la farmacia y además farmacéutica; cuando se puso a la venta el fondo de comercio tuvo la oportunidad de iniciar el proyecto. Esta farmacia, tiene mucha historia ya que es la primera que hubo en la ciudad.

Dos años más tarde, en 2012, con la incorporación de Fernando Mocibob, esposo de la Sra. Gramaglia, se abrió la segunda sede de la empresa, ubicada en la ciudad de Córdoba, precisamente en la localidad de Villa Rivera Indarte, en el shopping Paseo Rivera.

En el año 2014, se realiza una nueva inversión en lo que es actualmente la tercera sucursal ubicada en Villa Carlos Paz, sobre una de las principales avenidas de la Villa.

Por último, en el año 2017 se compró la cuarta y última filial hasta el momento, que se encuentra en Villa Carlos Paz también, pero en otro punto de la ciudad.

Todas las transacciones realizadas fueron en fondos de comercios ya existentes.

Los principales impulsores de este negocio son sus dueños Mónica y Fernando, pero no podrían llevarlo a cabo sino contaran con el equipo de más de 35 colaboradores, entre ellos sus hijos.

A continuación se realiza un detalle de las diferentes unidades de negocio de la empresa:

- Farmasol.
- Farmacia del centro.
- Farmacia La Botica.
- Farmasol Paseo Rivera Indarte.

Descripción de la actividad

A través de la dispensación de medicamentos y productos relacionados con el bienestar y la salud, Farmasol trata de mejorar la calidad de vida de sus clientes. Ofreciendo una amplia variedad de productos, atención de obras sociales y una excelente predisposición para resolver problemas que se presentan. Se enfocan en brindar buen servicio de atención y así procurar relaciones estables y sostenidas en el tiempo con los clientes.

5.2 Análisis externo

5.2.1 Análisis PEST.

Se comenzará utilizando la herramienta de análisis PEST, para analizar el macroentorno.

✓ *Factores Económicos.*

Durante el año 2018, los precios aumentaron constantemente. El avance del precio del dólar, más los ajustes de precios que inciden en la canasta de consumo de las personas, como tarifas y combustible, reforzaron la tendencia a la aceleración de la inflación en los últimos meses. Esta inflación afecta directamente al sector farmacéutico con la constante suba de los precios de los remedios.

Según afirma Mariángel Ghilardi, analista de la consultora Ecolatina, los precios de los medicamentos durante el kirchnerismo aumentaban en menor medida que el nivel general de la economía, luego del cambio de Gobierno ocurrió lo contrario.

El director para América Latina de IQVIA, Juan Manuel Santa María, afirma que la estrategia de las empresas para eludir el intervencionismo de esos años fue el lanzamiento acelerado de nuevos fármacos. “Como el objetivo del Ejecutivo solo era que no se disparara el IPC (índice de precios al consumo), las empresas sacaban nuevos productos que no afectaban de inmediato al cálculo de la inflación”, explica Santa María. “Las compañías ponían un precio alto de lanzamiento que les asegurara un colchón en los años siguientes y compensara la caída de la rentabilidad de las enseñanzas más maduras”. Hubo innovaciones terapéuticas genuinas, pero también simples variaciones de los envases y presentaciones de los medicamentos ya existentes que los hacían parecer nuevos. (*El país*, Junio de 2018, extraído de: https://elpais.com/economia/2018/06/07/actualidad/1528391424_857964.html)

Se puede determinar entonces, un factor dominante en la economía: la inflación. Según informe realizado por la Universidad Nacional de Avellaneda, se registró un incremento del 129,5% en los precios de más de 120 drogas de consumo masivo en función al precio de venta de esos remedios a consumidor final, en los últimos dos años y medio.

(Desde que gobierna Macri, los medicamentos y las prepagas superaron fuerte a la inflación oficial, 2018).

Por otro lado, según el INDEC, en el segundo trimestre de 2018, la facturación total de la industria farmacéutica en la Argentina registró 29.542,5 millones de pesos, lo que representa un incremento de 20,8% en relación con el mismo trimestre de 2017. Esta variación surge por los aumentos de 19,3% en la facturación de producción nacional y de 24,8% en la reventa local de importados. En la facturación de producción nacional, se observan incrementos de 16,7% en las ventas al mercado interno y de 45,9% en las exportaciones. (Indec, 2018, *extraído de: www.indec.com.ar, publicado en Agosto de 2018*).

La crisis económica actual, golpea al sector y preocupa a la salud pública, ya que muchas personas abandonan sus tratamientos porque no pueden pagar los medicamentos, según el Colegio de Farmacéuticos de Córdoba.

La caída en el consumo provoca el cierre masivo de farmacias. Durante el 2018, la recaudación aumentó un 30%, mientras que la inflación fue de aproximadamente el 50% y el aumento en los medicamentos del 66%.

En enero de 2019, los medicamentos aumentaron un 6% pero las ventas continúan en caída. Las autoridades del sector expresan su preocupación pero no se muestran signos de recuperación económica. Según información brindada por Georgina Giraldi, presidenta del Colegio de Farmacéuticos. (Extraído de:

https://eldoce.tv/sociedad/farmacias-crisis-personas-dejan-tratamientos-no-pueden-comprar-remedios-inflacion-aumentos-medicamentos_80585, publicado el 26 de febrero de 2019).

✓ *Factores Político/legales.*

El Estado se ocupa de la regulación de la actividad farmacéutica, tanto del marco legal como de los mecanismos de gestión y control, jugando un rol especial el Ministerio de Salud de la Nación con sus respectivas dependencias, institutos y entidades descentralizadas.

Otro agente muy importante, en las normas y regulaciones legales del sector, es el ANMAT (Administración Nacional de Medicamentos, Alimentos y Tecnología Médica) y se encarga de controlar la calidad y seguridad de los productos que se encuentran en circulación en el mercado, tanto nacional como importado.

Todos los eslabones que incluidos en la cadena de distribución y dispensa de medicamentos se encuentran regidos por las disposiciones N°3683/11 y N°1831/12 de ANMAT. Cumpliendo con la Ley Nacional de Trazabilidad que consiste en identificar y obtener un registro de los medicamentos que se comercializan para tener un mayor control en los movimientos y disminuir el peligro del mal uso de psicotrópicos y estupefacientes.

Actualmente el Presidente Mauricio Macri, presentó el nuevo convenio para la compra de medicamentos del PAMI, que elimina la intermediación de las cámaras del sector, para brindar un mejor servicio y beneficiar a los afiliados. Este acuerdo permitiría el acceso a medicamentos de calidad para los jubilados.

El nuevo sistema implica la firma de convenios con cinco federaciones de farmacias y acuerdos individuales con 160 laboratorios, nacionales y extranjeros.

Además, incluye un nuevo sistema informático para las 13.000 farmacias que hay en el país.

Cuando el sistema funciona, gana el consumidor; gana la empresa. En ese camino tenemos que comprometernos cada día más, a tener una sociedad abierta, transparente y competitiva, concluyo Mauricio Macri. (*Extraído de: <https://www.lanacion.com.ar/2188662-macri-despues-20-anos-pami-vuelve-comprar>, Noviembre de 2018*).

✓ *Factores Tecnológicos.*

La competencia en el sector farmacéutico se da a través de la innovación, creando nuevos fármacos, que permita apropiarse de una ganancia extraordinaria patentando el producto creado, obteniendo la exclusividad de su venta.

El proceso de I&D es riesgoso y caro, sólo existen unos pocos laboratorios innovadores.

Las empresas multinacionales que producen medicamentos en el país, no desarrollan actividades de I&D en Argentina. Utilizan las innovaciones logradas en los laboratorios que tienen en otros países, adaptándolos o mejorando sus formulaciones para el mercado local.

Las barreras de entrada referidas a la adopción de las últimas tecnologías y las capacidades de recursos humanos necesarias para realizar los procesos de I&D en la industria. La entrada de nuevas firmas se produce solo por desarrollo de medicamentos para tratamientos específicos. Cada fármaco, constituye un mercado en sí mismo.

En Argentina, la forma predominante de inserción es la producción de medicamentos “genéricos” que no han sido desarrollados en el territorio, y por ende

desarrolla una I&D concentrada en mejorar esas formulaciones, pero no en generar innovaciones significativas.

A continuación se mencionaran algunas tecnologías que se esperan desarrollar mundialmente para los próximos 10 años:

- Sistemas avanzados para la administración de medicamentos, sensores que detecten el nivel de los medicamentos en el organismo.
- Herramientas para diagnóstico médico, como identificación de cáncer y “lab-on-a-chip”.
- Innovaciones basadas en biotecnología.

✓ *Factores Sociales.*

Los medicamentos, son productos de primera necesidad que toda la sociedad necesita en algún momento. El rango etario de consumo es amplio, va desde bebés a adultos mayores.

Es necesario destacar, que en la ciudad de Córdoba, el 67% de las personas que habitan en viviendas particulares poseen cobertura de salud por medio de una obra social, prepaga o estatal. Esta porción de la población se atiende dentro del sistema de salud provincial.

La porción restante de población, que no tiene acceso a una obra social, debe comprar la medicina a un elevado precio, sin descuentos. Existe el mercado de medicamentos genéricos, que no son laboratorios tan reconocidos y tienen precios más accesibles para que las clases bajas de la sociedad puedan acceder a ellos.

Por otro lado, la sociedad se ve muy influenciada por la publicidad según la encuesta realizada en Buenos Aires y Córdoba por la Confederación Farmacéutica Argentina, el 82% de 1500 personas encuestadas consume medicamentos de venta libre. Pero más de la mitad desconoce los efectos adversos que pueden provocar.

Con los resultados obtenidos de la encuesta, se permite concluir que la población tiene cifras alarmantes de consumo de medicamentos de venta libre, en forma permanente. Esto es por consecuencia directa de su exposición a compañías publicitarias, muchas de ellas con mensajes engañosos. La sociedad argentina entonces, tiene una preocupante cultura de autoconsumo y consumido sin control profesional. (Extraído de <http://www.cofybcf.org.ar/ver-mas-profesionales.asp?1132>, Una sociedad sobre medicada).

Para concluir, se entiende que la industria se ve afectada por la economía y políticas desarrolladas en la país, por un lado, negativamente por la inflación y por cómo repercute en el poder de compra de los clientes y positivamente en el nuevo convenio de PAMI nombrado anteriormente, que fue aplicado para beneficiar principalmente a los jubilados y a las farmacias.

La disminución del poder adquisitivo de las personas, sumado al excesivo aumento de precios, impacta negativamente en la empresa, ya que muchos clientes se ven obligados a dejar su medicación, comprar solo lo indispensable o buscar otras marcas alternativas más económicas.

El sector farmacéutico se encuentra muy involucrado ante cambios y avances tecnológicos porque se encuentra en constante avance las ciencias médicas y el desarrollo de nuevas drogas. La empresa debe estar alerta todos los cambios y avances y ser flexible para adaptarse fácilmente.

5.2.2 Modelo de las 5 fuerzas de Porter.

1) *Rivalidad de la competencia*

Los productos comercializados son medicamentos cuyos precios están regulados por el Estado Nacional, y son iguales en cualquier farmacia, por lo que la competencia mayor se da en los ítems de perfumería que no están regulados legalmente, solo cuentan con un precio sugerido. Las compañías que se encuentran en el sector deben buscar la manera de diferenciarse de la competencia enfocándose en la calidad del servicio brindado.

Las sucursales de Villa Carlos Paz se encuentran ubicadas en puntos estratégicos de la zona céntrica que es la más concurrida durante la temporada baja y alta, y ofrecen horarios extensos de atención, por lo que se diferencian de todas las farmacia de la ciudad que realizan horarios de cortado y reducidos.

Principales rivales en Carlos Paz:

- Farmacia Boschetti: ubicada en zona centro, a 4 cuadras de Farmasol, se diferencia por su atención de PAMI 100%.
- Farmacia Edén: ubicada en centro viejo, zona donde la empresa no cuenta con sucursales.
- Farmacia Valeria Asuza: se encuentra muy cerca de la sucursal 3, y es la última farmacia que se encuentra camino a Villa del Lago.
- Farmacia Sanchez: es una cadena de farmacias de Córdoba que modifico su nombre para poder ingresar a la ciudad, se encuentra a pocas cuadras de la sucursal 2, y ofrece promociones en productos seleccionados, atención de gran cantidad de obras sociales y horario extendido.

En Córdoba, la farmacia es única dentro del shopping Paseo Rivera, y la competencia más cercana se ubica en la Av. Rafael Núñez o camino a Villa Allende.

En la ciudad de Córdoba, la competencia se puede diferenciar en farmacias con sólo una sucursal y cadenas de farmacias.

Considerándose los competidores más importantes Farmacity y farmacias Líder.

Analizando estas situaciones, demuestra que la competencia es normal a baja con respecto a la ubicación geográfica de las sucursales. Pero se debe mantener un excelente trato con los clientes para sigan eligiéndonos ya que la diferenciación de productos ofrecidos es prácticamente nula.

2) *Productos sustitutos*

Los productos sustitutos a los medicamentos convencionales que existen en el sector, son las hierbas medicinales, remedios homeopáticos y flores de Bach.

No están incorporados al sistema oficial de salud, por lo que son productos no cubiertos por obras sociales prepagas. Además, las consultas profesionales rondan en los \$1000.

Según la encuesta realizada por la consultora D'Alessio Irol para Clarín, se obtuvo el resultado de que solo 16% de 800 consultados son usuarios fieles de la homeopatía.

(Homeopatía: aunque la ciencia la cuestiona, el 16% de los argentinos la usa habitualmente, extraído de: https://www.clarin.com/sociedad/homeopatia-ciencia-cuestiona-16-usa-pais_0_HJbZKcQ2f.html, abril de 2018).

Por todo esto, el nivel de sustitución es prácticamente nulo.

3) *Ingreso potencial de nuevos competidores*

Esta fuerza se ve afectada por las *barreras de ingreso* que limitan el sector. Se identifican barreras de entrada que se explican a continuación:

- Capital inicial necesario para adquirir mercadería, alquilar o comprar un local, el mobiliario que suele ser muy costoso.
- Se necesita personal capacitado para la atención al público, y la presencia de un Farmacéutico Director Técnico, obligatoriamente en cada turno.
- Innovación tecnológica necesaria para operar en el negocio.

Por otro lado, se debe mencionar que en la ciudad de Villa Carlos Paz, se encuentran vigentes ordenanzas que impiden el ingreso de cadenas de farmacia a la ciudad, y que únicamente podrá ser propietario de este negocio aquel que sea profesional farmacéutico residente de la ciudad con una antigüedad de 5 años.

Actualmente, no puede abrirse ninguna farmacia nueva en la ciudad, solo podrán venderse las que se encuentran en funcionamiento siempre y cuando el comprador cumpla con los requisitos necesarios exigidos por el municipio.

Con lo explicado anteriormente, se puede concluir que las barreras de ingreso al sector son altas y por lo que no es simple el ingreso de nuevos competidores a la industria.

Barreras de salida.

Es necesario conocer las barreras de salida de un negocio para poder prever como atravesar una crisis, la existencia de estas barreras impulsan a la empresa a sobrevivir y seguir compitiendo en la industria. A continuación se mencionan algunas barreras de Farmasol:

- Económicas: contratos de alquiler con una duración de tres años, que la posibilidad de rescindirlos conlleva a un desembolso de dinero en efectivo, 30 empleados con antigüedad, por lo que el costo de indemnización sería muy alto.
- Emocionales: los lazos familiares que son pilares del nacimiento y crecimiento de la organización, el esfuerzo realizado para llevar la empresa adelante son barreras importantes.

4) Poder de negociación con los proveedores

En el sector se encuentran dos tipos de proveedores: los laboratorios y las droguerías. Dependiendo del tipo de proveedor, los canales de distribución tendrán uno o dos niveles.

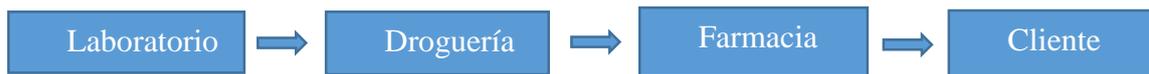
Se pueden realizar comprar directas a laboratorios, obteniendo descuentos y plazos de pago mayores a los que se obtendrían comprando a droguerías intermediarias.

Canal de distribución de un nivel.



Fuente: elaboración propia.

Canal de distribución de dos niveles



Fuente: elaboración propia.

Las droguerías más importantes con las que trabaja la empresa son Del Sud y Cofarsur. Y los laboratorios más reconocidos son Bagó, Bayer y Roemmers.

Las droguerías son un intermediario entre el laboratorio y la farmacia, si bien esto produce un lógico aumento en los precios, permiten una mayor cobertura a nivel país en la distribución de productos.

Por otro lado, Mónica Gramaglia, desde la sucursal 1, recibe a los diferentes visitantes médicos, recibiendo información sobre ofertas, nuevos productos, transfer, etc. Es la encargada de comprar en menor precio y mayor plazo de pago para todas las sucursales los productos con mayor rotación.

El nivel de negociación es medio, en el caso de las cadenas de farmacia ya que pueden obtener mayores descuentos y bonificaciones al comprar en grandes cantidades. Según los datos obtenidos por los representantes de las droguerías se conoce que los descuentos rondan entre 12% y 16% dependiendo del proveedor. Estas condiciones mejoradas de compra permiten obtener un mayor margen de ganancia.

5) *Poder de negociación con los clientes*

El público objetivo del sector es la sociedad en general, ya que se comercializan productos de primera necesidad consumidos por las personas sin distinción de clases sociales, también la edad de los consumidores incluye un rango amplio,

bebés y niños, adolescentes, adultos y personas mayores, todos consumen diferentes tipos de medicamentos.

Los precios de los medicamentos están establecidos por los laboratorios. Sin embargo, se atiende con obras sociales entregando productos con diferentes porcentajes de cobertura según la mutual.

En esta empresa tienen un criterio de negociación con los clientes que realizan grandes gastos en efectivo y son considerados fieles, ofreciendo como máximo un 10% de descuento si abonan de contado.

De acuerdo a lo descripto, el poder de negociación de los clientes es bajo.

Luego del análisis realizado se puede concluir que la rivalidad entre las 5 fuerzas competitivas es moderada, ya que en Villa Carlos Paz, no se identifican muchas compañías rivales fuertes, pero no se debe dejar de mejorar continuamente en el servicio brindado. Por otro lado, no es factible la posibilidad de ingreso de nuevas cadenas a la ciudad. No sucede lo mismo con la sucursal de Córdoba, donde si existe la posibilidad de nuevos futuros rivales en la zona, por lo que se debe brindar un excelente servicio a la sociedad para protegerse de posibles nuevos competidores.

Como un aspecto positivo, se ve que no hay mayores amenazas de productos sustitutos.

Además, se concluye que el poder de negociación con los proveedores es moderado ya que existe la posibilidad de obtener descuentos y mayor plazo de pago comprando en cantidad para todas las sucursales.

5.3 Análisis Interno

Productos y servicios

Los productos comercializados son los detallados a continuación:

- ✓ Medicamentos de venta libre: como analgésicos, antialérgicos o digestivos.
Generalmente son vendidos masivamente por compras “impulsivas”, ya que tienen excesiva publicidad televisiva.
- ✓ Medicamentos bajo receta: antibióticos, antidepresivos, entre otros, que únicamente pueden venderse cuando el cliente presente la prescripción médica adecuada.
- ✓ Medicamentos genéricos u hospitalarios: se caracterizan por ser comprados en cajas con grandes cantidades, y vendidos por tira a un precio mucho más accesible. Son medicamentos económicos pero con mayor margen de ganancia.
- ✓ Perfumería: incluye todos los productos relacionados a la higiene de la mujer, del bebe, desodorantes, perfumes, estética, dermocosmetica nacional e importada. Los precios son variables según la marca pero las farmacias de la empresa trabajan un amplio rango desde cremas económicas hasta importadas con precios elevados, ya que la variabilidad económica de los clientes es notoria en todas las sucursales.
- ✓ Perfumes importados: hay stock en todas las sucursales, excepto en la de Shopping Paseo Rivera, ya que se encuentra dentro del mismo una perfumería y no permite la venta de los mismos. En la sucursal 1 de Farmasol, el fuerte de las ventas que se realizan son los perfumes importados.

Podemos describir a la mezcla de productos, compuesta por un 30% de productos de perfumería y un 70% de medicamentos.

La empresa intenta aumentar la venta de productos de venta libre y perfumería para así disminuir el impacto del tardío pago de mutuales, las retenciones que aplican y el bajo margen de ganancia de los remedios.

Actividades primarias

Logística interna: incluye la recepción, almacenaje y distribución de los productos. La recepción de pedidos, se realiza dos veces por día, mañana y tarde. El procedimiento consiste en, controlar las facturas recibidas, luego las fechas de vencimiento de los productos, ingresar al stock de sistema GEMA, guardar en estanterías, los productos sobrantes deben ser acomodados en el depósito.

No existe un control formal de procesos en la empresa. Los dueños, no pueden estar presentes en todas las sucursales a la vez, viendo cómo se desempeñan las actividades, por lo que existe mucho tiempo ocioso en los empleados y malos hábitos de trabajo.

Logística externa: la dispensación de mercadería al consumidor final, se realiza en los locales y también por envío a domicilio, cuenta con un servicio de cadetería externo a la empresa, que cobra al cliente el monto del viaje, además de los productos enviados.

También, se realiza la preparación y distribución de pedidos a otras sucursales desde el depósito central.

Marketing y ventas: los consumidores pueden llegar a conocer las farmacias porque están ubicadas en puntos estratégicos y muy transitados de la ciudad.

Además, realizan acciones publicitarias en radio. No poseen redes sociales ni página web.

Servicios: ofrecen por un costo de veinte pesos, la toma de presión arterial, balanza y atención de obras sociales.

Es necesario destacar la venta por medio de Obras Sociales, representa aproximadamente entre el 10 y el 13% de la facturación mensual.

El porcentaje que le corresponde abonar a las mutuales a la farmacia es reintegrado por medio de depósitos bancarios o notas de crédito en las droguerías.

El plazo de pago, está comprendido entre 60 a 90 días, pero no existe un control exacto sobre la acreditación de los pagos. Pudiendo a veces pasarse por alto presentaciones impagas o retraso de pagos.

Dado que el margen de ganancia de los medicamentos se encuentra regulado y es de un 30% aproximadamente, sumado a esto las prepagas retienen de un 10 a un 15% de las presentaciones realizadas, con plazos extensos de cobro, produce que en épocas de crisis e inflación como en la actualidad, se haga muy difícil afrontar el negocio.

- Actividades de apoyo

Abastecimiento: las compras se realizan diariamente por un empleado de cada sucursal, ya que los productos vendidos son variables en las distintas sucursales.

Los pedidos masivos de productos de alta rotación y consumo, son realizados por Mónica Gramaglia, comprando directo a laboratorios, obteniendo descuentos o plazos de pago favorables por la compra de grandes cantidades.

Mónica Gramaglia, desde la sucursal 1, recibe a los diferentes proveedores y visitantes médicos, recibiendo información sobre ofertas, nuevos productos, transfer, etc. Es la encargada de comprar en menor precio y mayor plazo de pago para todas las sucursales los productos con mayor rotación. Este trabajo, es realizado sin una estadística de todas las sucursales por lo que a veces hay faltantes de mercadería y en otros casos, los productos mal pedidos o sin salida, se vencen generando importantes pérdidas.

Las ordenes de pedido en grandes cantidades llegan a la sucursal 2, donde se encuentra el depósito general y de ahí se reparte a las demás sucursales.

Desarrollo de tecnología: el sistema interno de software GEMA, cumple con las funciones claves para el correcto desarrollo de procesos internos, como facturación de compras, reportes estadísticos, control de stock, arqueos de cajas, etc.

Todos los locales cuentan con hasta cuatro computadoras, impresoras, máquinas fiscales, lectores led, internet y demás tecnología necesaria para poder operar rápida y correctamente.

En lo que respecta a productos, no realizan investigaciones e innovaciones.

Gestión de recursos humanos: el reclutamiento y gestión de los recursos humanos no cuenta con un procedimiento específico.

Las remuneraciones se basan en el convenio colectivo de trabajo y otorgan comisiones por venta para motivar al personal.

Para la empresa, es el recurso más importante, pero no cuenta con procesos claros para selección e integración del personal, como tampoco actividades a realizar de manera establecida. Esto produce deficiencias en el funcionamiento de estos recursos.

La selección de personal, es realizada por los directivos y dueños de Farmasol. Realizan entrevistas para conocer a la persona, sus conocimientos, estudios, valores, aptitudes, datos personales, etc. Consideran muy importante, la buena presencia y la honestidad.

No se realiza ninguna capacitación para el ingresante, por lo que el primer día de trabajo tiene escasos conocimientos sobre la compañía, su misión y visión, valores, etc. En el primer periodo del nuevo integrante en la empresa, los compañeros le enseñan cómo desarrollarse, y esto genera conflictos por malas costumbres de antiguos empleados.

La falta de inducción y capacitación es un factor importante a tener en cuenta, ya que la empresa quiere ofrecer una alta satisfacción a sus clientes, debe tener personal altamente capacitado en atención al público, además de conocimientos sobre medicamentos y obras sociales.

No cuentan con métodos de medición para determinar el cumplimiento de desarrollo de tareas, ni evaluaciones de desempeño. Esto es una dificultad para determinar si los empleados están realizando bien su trabajo y como podrían mejorar.

Luego de la entrevista realizada a Mónica Gramaglia, se pudieron determinar los siguientes valores con los que trabaja la empresa:

- Satisfacción al cliente
- Honestidad y transparencia
- Confianza
- Agradecimiento

Estos valores están en la mente y forma de trabajar de los dueños de Farmasol y tratan de ser transmitidos a todos los colaboradores de la empresa desde el principio, pero es notable la falta de instrumentos que faciliten la comunicación a través de los diferentes niveles jerárquicos.

Después de conocer a los dueños y conversar con ellos, se pudo observar un estilo de liderazgo participativo, dándoles lugar a los empleados para crecer, hablar y opinar. También, se destaca la importancia que le dan al trabajo en equipo y al buen clima laboral. Los líderes, trabajan a la par de los demás.

Los directores de la empresa, no pueden estar presentes todos los días en las distintas sucursales, pero tampoco delegan a un encargado el desarrollo de las actividades que deben realizarse diariamente. Esto tiene como consecuencia, el desperdicio de tiempo productivo de los empleados.

La comunicación se realiza en cada farmacia por un grupo de Whatsap en donde los miembros pueden consultar cualquier problema que se le presente. Por este mismo medio, realizan los pedidos de mercadería necesaria al depósito central.

No poseen teléfono celular de trabajo, por lo que es difícil restringir el uso personal del mismo, produciendo tiempo improductivo en horario de trabajo.

Además, entre sucursales, el contacto es permanente vía telefonía fija, ya que en el sistema de software utilizado no permite ver el stock de las demás farmacias, se llama a las demás farmacias para confirmar la existencia de algún producto, esto permite rotar mercadería entre sucursales y no perder ventas.

Los resultados de las encuestas arrojaron que la comunicación en la empresa es buena y fluida entre las farmacias.

Con lo que respecta al trato y relación con los superiores, las respuestas fueron muy positivas, ya que el 80% de los empleados encuestados consideran que pueden plantear cualquier situación o inquietud a sus superiores, y se intentara resolver favorablemente para la empresa y el empleado.

La comunicación con sus clientes, se da únicamente en el local o telefónicamente, ya que no poseen página web ni redes sociales activas. Esto es un punto desfavorable en los negocios de la actualidad.

Infraestructura: no existen sistemas de control formales en la empresa, ni planificación de las acciones a realizar a corto o largo plazo, se basan en el

conocimiento que tienen sobre el sector por su propia experiencia. Se puede observar en todas las sucursales de la empresa, que el aspecto físico de los locales, incluye todos los muebles de color blanco, e iluminación acorde que resalta la apariencia de los productos, llamando la atención de la gente.

Para los dueños de la empresa, es necesaria esta estética en los locales, ya que al brindar servicios de salud, debe ser muy limpio y que el cliente pueda percibirlo al entrar al establecimiento.

Con respecto al uniforme de trabajo, la empresa no tiene escritas reglas, lo que debe usarse sin excepción es la “chaquetilla blanca” que se le entrega una cada año. No exigen calzado ni uniformidad en la ropa de trabajo.

En cuanto a las comodidades brindadas a los empleados, todas las sucursales poseen, agua potable, fría y caliente, pava eléctrica y microondas.

La empresa no provee la comida a sus colaboradores, pero cuenta con medios para calentar y comer cómodamente. Tampoco tiene determinado un horario de descanso o almuerzo/cena, se realiza en los momentos donde no hay demasiado público.

Se entiende que, Farmasol tiene las posibilidades para obtener una ventaja competitiva sostenible, porque cuenta con los recursos necesarios para hacerlo. Pero las acciones, es decir, como utiliza estos recursos, es ineficiente en algunos puntos claves. Se observa la falta de procesos formales sobre los recursos humanos, inexistencia de controles estrictos e indicadores que muestren como está funcionando.

Todas las actividades que se desarrollan en la empresa, generan costos, la cadena de valor nos permitirá determinar el valor que tiene cada una de estas actividades generadoras de costos.

A continuación, se desarrollará el organigrama de la empresa, explicando la manera en que se desarrollan las actividades en cada puesto para complementar la cadena de valor. Luego, serán planteadas las conclusiones.

5.3.3 Estructura organizacional

La estructura organizacional es simple, donde los gerentes toman las decisiones más importantes de la compañía y controlan las actividades desarrolladas por los mandos inferiores.

A continuación se desarrolla el organigrama actual de Farmasol.

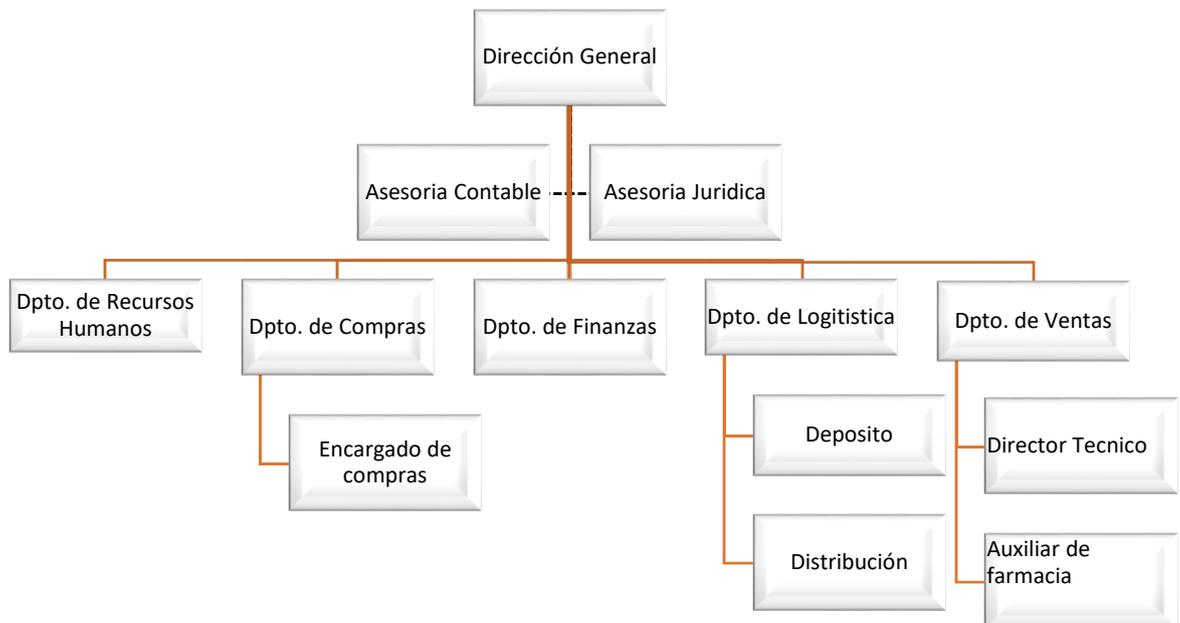


Imagen 4. Organigrama de Farmasol

Fuente: elaboración propia.

En el organigrama se puede observar la gerencia general, de la cual dependen todos los niveles jerárquicos. Está formada por Mónica Gramaglia y Fernando Mocibob, fundadores y dueños de Farmasol.

En el departamento de compras, se realizan los pedidos masivos de mercadería para todas las sucursales y la encargada es Mónica Gramaglia.

Los pedidos diarios, son realizados por un empleado en cada sucursal todos los días.

Las compras se realizan a droguerías o a laboratorios. Para la reposición diaria de medicamentos el encargado del turno hace un pedido todos los días, tanto de perfumería como medicamentos en las diferentes droguerías disponibles, estas son: Droguería del Sud y Cofasur. Este trabajo, es realizado sin una estadística de todas las sucursales por lo que a veces hay faltantes de mercadería y en otros casos, los productos mal pedidos o sin salida, se vencen generando importantes pérdidas. Las ordenes de pedido en grandes cantidades llegan a la sucursal 2, donde se encuentra el depósito general y de ahí se reparte a las demás sucursales.

El departamento de finanzas, incluye las actividades de pago a proveedores y bancos, realizado por Fernando Mocibob.

En el área de recursos humanos, se realiza la selección y contratación del personal que también es realizado por los dueños, sin procesos establecidos ni definidos.

Logística se encarga de preparar los pedidos para otras sucursales desde el depósito central y lo realiza cualquiera de los empleados que atienden al público. La distribución de la mercadería es realizada por Fernando Mocibob.

Se realiza un control mensual de inventario, a cada empleado le corresponde un sector y debe mantenerlo limpio, ordenado, controlar los vencimientos y realizar el stock. Deben marcar en una planilla una vez realizado el trabajo, y la fecha en la que se desarrolló.

Los gerentes, son flexibles con el cumplimiento de estas tareas si ven que las ventas fueron altas ya que priorizan la atención al público. Pero es necesario que el inventario este contabilizado y controlado para minimizar los robos, faltantes de mercadería, etc.

Además, las ventas que son la actividad más importante y la generadora de ingresos líquidos al negocio, está desarrollada en el departamento de ventas, formado por los directores técnicos y farmacéuticos, encargados del orden, limpieza, atención al público y organización de la farmacia, y de los auxiliares de farmacia dedicados a la atención comercial, limpieza y stock.

En el área de ventas, se realizó una encuesta que arrojó el resultado que el 50% de los encuestados, desconocía todas las tareas que debía desarrollar, el 70%, se consideraba capacitado para el puesto que ocupaba.

Se puede concluir que existe una falla en los procesos y actividades determinadas para cada puesto de trabajo, impidiendo una buena organización y optimización de los tiempos laborables. Tampoco existe, según las

encuestas, un control formal y estricto sobre los procesos de trabajo que se deben realizar.

Esta informalidad, lleva a una gran desorganización, robos, falta de control general.

Muchas veces los dueños, también desempeñan actividades en los diferentes departamentos. Esto no es bueno, ya que al realizar muchos trabajos diferentes se pueden pasar por alto problemas importantes.

Farmasol cuenta con un estudio contable, externo a la organización, encargado de la liquidación de sueldos de los empleados y las presentaciones de impuestos a organismos correspondientes. También tiene una relación de staff con un estudio jurídico, que le brinda asesoramiento legal y servicio de escribanía.

Se puede observar, que los niveles jerárquicos en la empresa se encuentran bien definidos, pero las tareas, procesos y actividades de cada puesto no están claramente desarrolladas por lo que los gerentes deben abarcar muchas actividades al mismo tiempo. Además, no cuenta con un encargado del control y administración de la empresa.

Planeación estratégica

Desde los inicios de la organización, se realizaron aperturas de sucursales, sin una planificación formal. Las decisiones fueron tomadas por los dueños, siguiendo su experiencia en el rubro.

Actualmente, Farmasol cuenta con cuatro sucursales, más de 30 empleados y casi 7 años operando en el sector, por lo tanto, sus fundadores creen que es necesario reorganizarse y eliminar informalidades, para llegar a profesionalizar esta pyme que tiene muchas posibilidades de crecimiento.

De las encuestas realizadas, se sabe que la misión y visión de la empresa, no está formalmente escrita, ni comunicada a los miembros, sino que se encuentra en la mente de los socios definida como:

“Nuestra visión es ser reconocida por los usuarios y en el mercado como una empresa líder”, según Mónica Gramalgia.

Con respecto a la misión, la razón de ser de la empresa es brindar el mejor servicio de atención a los clientes a través de todo el equipo de personal.

La falta de comunicación dentro de la empresa, hace muy difícil el cumplimiento de la misión y visión por parte de los empleados. Reconociendo la necesidad de mejorar en este aspecto.

Cuando se le consultó a los empleados si conocían cuales eran los objetivos que persigue la empresa, el 70% respondió negativamente.

Los objetivos que se detallan a continuación se obtuvieron de la información recibida en las encuestas, estos son:

- Alcanzar una rentabilidad que le permita obtener ganancias y seguir compitiendo en el mercado.
- Mejorar la atención comercial, captando mayor cantidad de clientes.

Estrategia actual de la empresa

La estrategia actual, según la información obtenida de las encuestas realizadas es brindar una atención diferenciada, ya que los precios son regulados e iguales en todas las farmacias, realizan esfuerzos para tener personal capacitado hacia la resolución de problemas de los consumidores.

De la información analizada, es necesario destacar que actualmente la empresa no desea expandirse con más sucursales, sino, mejorar los puntos débiles que tiene, con el objetivo de captar más clientes y afianzarse con la organización para lograr una empresa sólida, con procesos claros y controlados.

Según los gerentes, al realizar tantas actividades cada uno de ellos, se les pasa por alto muchos puntos de control y se ocasionan, robos, malos hábitos en los empleados, que son muy difícil de corregir.

Además, no existen procesos claros sobre los procesos que deben realizarse en cada puesto de trabajo ni encargados del control.

5.4 Análisis FODA.

A continuación, y luego de haber realizado el análisis externo e interno de la empresa, se realizara el FODA como conclusión. A partir de esta herramienta, se podrá obtener una visión clara y general de los factores que provienen del ambiente externo a la empresa y que afectan positiva y negativamente, y también los factores propios del funcionamiento y estructura de Farmasol.

Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> - Crecimiento económico de la industria. - Incrementos en la facturación. - Cambios hacia estilos de vida saludables. - Apertura del comercio. - Nuevas innovaciones. - Capacitaciones brindadas por droguerías o laboratorios. 	<ul style="list-style-type: none"> - Nuevos competidores. - Crisis económica. - Inflación. - Ruptura de la cadena de pago de obras sociales.
Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> - Ubicación estratégica. - Atención de todas las obras sociales. - Conocimiento y trayectoria en el sector. - Horarios de atención extendidos. - Atención profesional y buen trato hacia el cliente. - Envíos a domicilio. 	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de comunicación entre sucursales. - Vencimiento de productos sin devolución. - Falta de capacitación a los empleados. - Falta de conocimiento por parte de los empleados del rumbo de la compañía.

- Tratos comerciales con proveedores.	- Falta de procesos formales de control.
---------------------------------------	--

Tabla 2. Análisis FODA.

Fuente: elaboración propia.

Conclusión del diagnóstico

Podemos arribar a la conclusión luego de del análisis que se desarrolló en Farmasol, que la empresa no cuenta con una organización formal, con actividades definidas ni controladas en cada puesto. Generando deficiencias en la empresa y disminuyendo las posibilidades de crecimiento empresarial interno o expansión.

También se puede notar, que los objetivos, misión y visión no están claros para todos los integrantes, por una falta de definición y comunicación.

No se observaron planes de acciones formales, ni estrategias que le permitan diferenciarse y obtener una ventaja competitiva sostenible en el sector, pero si cuentan con los recursos necesarios para lograrlo.

Capítulo IV: Propuesta profesional

6.1 Plan estratégico

La propuesta planteada es el desarrollo de un plan estratégico para Farmasol para el plazo de tres años, lo que permitirá en primer lugar definir formalmente la misión y visión de la empresa. En segundo lugar, se establecerán los principales objetivos y lineamientos que debe perseguir. Por último, se detallaran los planes de acción a implementar para alcanzar los objetivos.

Por otro lado, se reorganizara la estructura organizacional, determinando actividades claves para el éxito en cada puesto y la relación necesaria entre los recursos humanos para alcanzar el buen funcionamiento empresarial. Todo esto, permitirá cumplir con los proyectos planteados por los socios.

Para lograr los objetivos de este trabajo, se plantearan las estrategias y cada una de ellas tendrá tácticas o acciones, que se deberán cumplir para llegar a los objetivos.

El plan estratégico y la reestructuración de puestos, le dará a la empresa un marco de acción que le permitirá enfrentar los escenarios cambiantes del ambiente y profesionalizar su negocio.

Visión y misión

Luego de analizar la información obtenida en las entrevistas a los dueños de la empresa, se desarrolló un concepto de misión y visión empresarial concreta que deberá ser comunicada a todos los miembros de la empresa.

- Visión: “ser una empresa reconocida, confiable y prestigiosa en el sector farmacéutico cordobés”.
- Misión: “brindar bienestar y salud a nuestros clientes a través de un servicio profesional y comprometido”.

Objetivos	Estrategias	Acciones
Mejorar la prestación de servicios	Diseñar herramientas de control	Evaluaciones de desempeño
		Capacitaciones
	Establecer nuevos canales de comunicación	Página Web
		Acciones publicitarias
Aumentar el total facturado para el año 2020 un 30%.	Estrategia de diferenciación en la prestación de servicios	Capacitaciones
	Analizar y controlar los productos faltantes para minimizar las pérdidas de ventas	Indicador de punto de pedido
Reestructuración de los puestos de trabajo	Organizar las actividades, funciones y responsabilidades de cada departamento	Diseño de puestos

Tabla 3. Objetivos, estrategias y acciones

Fuente: Elaboración propia.

1) Objetivo: Mejorar la prestación de servicios de Farmasol.

- **Estrategia n°1:** Diseñar herramientas de control. Estrategia de diferenciación en la prestación de servicios.
- **Acción n°1:** Realizar evaluaciones de desempeño.

La empresa busca la satisfacción del cliente brindando un servicio diferenciado en su atención al público. Pero no utiliza ninguna herramienta que le permita saber si sus colaboradores están cumpliendo con el trabajo diario.

A través de las evaluaciones de desempeño se podrá determinar el rendimiento de los empleados de Farmasol y detectar aquellos puntos en los que debe trabajar cada empleado.

Estas evaluaciones serán realizadas por el encargado de recursos humanos, se incluirán varios factores a tener en cuenta. Los criterios serán: responsabilidad, honestidad, puntualidad, conocimientos, predisposición, ventas, etc. Con una puntuación del 1 al 5.

Se tomará nota en una planilla que se muestra a continuación un modelo, por cada empleado.

FECHA	APTITUDES	PUNTAJE
	Capacidad de venta	
	Compromiso	
	Conocimientos	

	Puntualidad	
--	-------------	--

Tabla 4. Evaluación de desempeño

Fuente: Elaboración propia.

Los empleados que obtengan 3 o más puntos estarán dentro de los parámetros requeridos.

Frecuencia: semestral.

Costo: premio a los dos empleados que obtengan el puntaje más alto, en base a un sueldo normal de empleado de farmacia, se estima entregar un 10% extra, aproximadamente \$3000.

Fecha: Julio a Diciembre/Enero a Junio.

Con el desarrollo de estas evaluaciones, los empleados conocerán las expectativas de los gerentes sobre su trabajo y estarán motivados a cumplirlas.

Para los dueños de la empresa, se obtendrá información importante ya que permitirá saber si los recursos humanos están cumpliendo con las tareas planteadas.

Cuando se evalúe el rendimiento y desempeño realizado por cada empleado, se premiará económicamente al que obtenga el mejor puntaje. Esto producirá un entusiasmo en el transcurso de los semestres y una gratificación personal impactando positivamente en la empresa.

- **Acción n°2:** Capacitaciones.

Se realizaran capacitaciones de dos tipos:

- Fuerza de ventas: donde se desarrollará cómo vender, qué ofrecer, cómo comunicarse con los clientes e inducirlos a la compra. Capacitación dictada por Juan Ignacio Galaverna, miembro de la empresa y Licenciado en Marketing. Además, se asistirá a las capacitaciones brindadas por las diferentes droguerías sobre dermocosmetica principalmente.
- Profesional: el DT y farmacéutico seleccionarán cada mes el tema a presentar y repartirá sus conocimientos a los auxiliares y compañeros para poder brindar un excelente servicio a los clientes. También, podrán participar de las capacitaciones gratuitas que brinda el Colegio de Farmacéuticos de Córdoba, con temas variados como nuevas sepas de vacunas, lanzamientos de medicamentos, etc.

Estas charlas mensuales generarán un impacto positivo en la satisfacción al cliente y en la rentabilidad mensual ya que el personal va a estar cada vez más seguro de sus conocimientos y podrá ofrecer con certeza productos a los clientes.

La mayoría de las capacitaciones son gratuitas, ofrecidas por el colegio de Farmacéuticos y también por diferentes droguerías.

Se podrá controlar que el personal se encuentra capacitado para desarrollarse en su puesto de trabajo ya que se le brindara las herramientas necesarias para ello.

- Estrategia n°2: Establecer nuevos canales de comunicación.

- **Acción n°1:** Desarrollo de página web y redes sociales.

La empresa no tiene presencia en las redes sociales ni cuenta con página web, en la actualidad es muy importante la comunicación externa por estos medios de uso masivo por la sociedad.

Se propone crear una página web en la que Farmasol pueda comunicar su historia, valores, misión y visión, además de los servicios que ofrece, horarios de atención, puntos de venta, teléfonos de contacto y obras sociales con las que trabaja. Realizar lo mismo en Facebook e Instagram.

Una vez creada, la página web y cuenta en Instagram y Facebook deberán ser actualizadas periódicamente con novedades, promociones, lanzamientos, etc.

El responsable de la comunicación en medios será Mateo Mocibob, ya que tiene conocimientos de computación y las tendencias de internet.

El desarrollo de la página web generara un costo de \$5000. Se podrá detectar la cantidad de visitas que mensualmente ingresan a la página, y la cantidad de ventas de productos en promoción.

- **Acción n°2:** Desarrollo de acciones publicitarias.

Para abrir nuevos canales de comunicación externa, se propone utilizar radio local, entregar tarjeta o imán a los clientes, y folletos para comunicar las promociones y novedades.

Permitirá mantener informado a los clientes y captar nuevos.

El costo para todas las sucursales será de \$8000 mensuales. Siendo aproximadamente \$2000 por sucursal.

Se podrá medir con el porcentaje de aumento de unidades vendidas.

2) **Objetivo:** Aumentar el total facturado para el año 2020 un 30%.

- **Estrategia n°1:** Capacitar al personal de ventas.
- **Acción n°1:** Se realizaran las mismas capacitaciones anteriormente mencionadas, para tener una fuerza de ventas fuerte, confiable, capaz de aumentar las ventas por su capacidad y conocimiento.
- **Estrategia n°2:** Analizar y controlar los productos faltantes para minimizar las pérdidas de ventas.
- **Acción n°2:** Indicador de punto de pedido.

Se determinará un indicador formal para conocer el punto de pedido de las compras.

Definir el stock mínimo requerido es importante ya que permitirá reducir el riesgo de que se produzcan rupturas de stock y dar faltas.

Se estudiara la demanda diaria a través del sistema de software, que permite ver el ranking de productos vendidos.

Punto de pedido = demanda diaria X tiempo que tarda en llegar el pedido.

El resultado de esta fórmula muestra la cantidad mínima de stock necesaria y a partir de la cual se debe solicitar el pedido. La responsable será Mónica Gramaglia.

Indicador: Numero de ventas perdidas por falta de productos.

Para saber si las acciones realizadas son efectivas para el principal objetivo planteado, se determinará anualmente las ventas esperadas, realizando mensualmente un seguimiento de las mismas para poder realizar modificaciones en caso de desvíos hacia el objetivo anual.

Además, como los dueños de Farmasol desean aumentar las ventas para poder seguir en el mercado y competir con los rivales se propone el objetivo detallado a continuación:

OBJETIVO	INDICADOR
Aumentar el total facturado para el año 2020 un 30%.	Ventas año 2020/ventas año 2019.

Tabla 5. Objetivo e indicador económico

Fuente: Elaboración propia.

La facturación de los últimos tres meses de 2019, se detalla a continuación:

MES	SUCURSAL				TOTAL
	1	2	3	4	
MARZO	\$ 920.000	\$ 956.000	\$ 825.000	\$615000	\$3.316.000
ABRIL	\$ 863.000	\$ 851.500	\$ 812.000	\$ 602.000	\$3.128.500
MAYO	\$ 843.000	\$ 831.000	\$ 789.000	\$ 579.000	\$3.042.000
TOTAL					\$9.486.500

Tabla 6. Facturación Farmasol

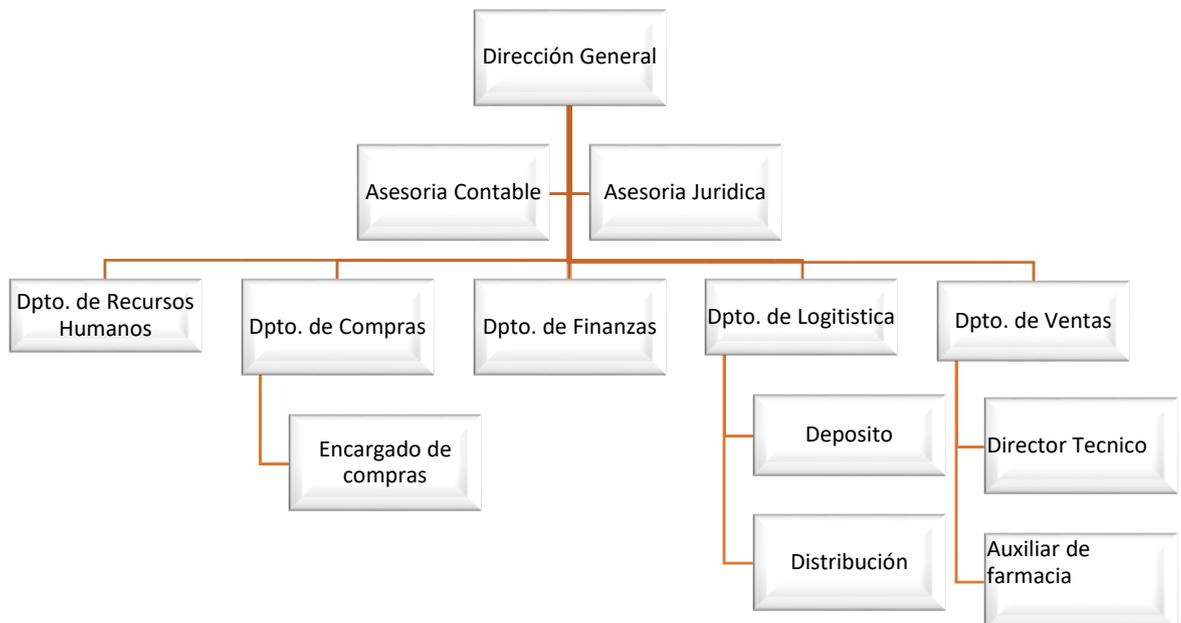
Fuente: Elaboración propia, con información brindada por la empresa.

3) **Objetivo:** Reestructuración de los puestos de trabajo.

- **Estrategia n° 3:** organizar las actividades, funciones y responsabilidades de cada departamento.
- **Acción n°3:** Diseño de puestos y organización de Recursos Humanos.

Para un mejor funcionamiento de la empresa, es necesario determinar los diferentes puestos de trabajo y las actividades a desarrollar en los mismos.

A partir del organigrama planteado anteriormente, se realizará una descripción de las actividades claves para cada puesto, la división de tareas para los gerentes, para evitar que las funciones no se realicen por dos o más personas y que no exista un exceso de funciones para una misma.



Dirección general.

- Actividades claves:
 - Controlar, organizar, coordinar y dirigir todas las actividades desarrolladas en la empresa.
 - Administrar las relaciones interpersonales entre los miembros.
 - Transmitir información.
 - Tomar decisiones.

- Los encargados de la gerencia son sus dueños, Mocibob Fernando y Mónica Gramaglia. Deberán controlar que mejore diariamente el ambiente laboral.

Departamento de Ventas.

- Actividades claves:
 - Atención al público
 - Control de stock y vencimientos
 - Autorización de obras sociales
 - Recepción de pedidos
 - Limpieza
 - Resolución práctica de problemas que se presenten

- En esta área, el director técnico de cada farmacia deberá dirigir el método de realización de actividades. Siendo responsable del cumplimiento de los procedimientos establecidos. Los auxiliares de farmacia deberán trabajar en equipo y será necesario contar con un encargado por sucursal, pudiendo ser el mismo

director técnico y farmacéutico o la persona que los gerentes consideren de mayor confianza y responsabilidad que hagan cumplir con los procesos y actividades e informar a los superiores lo ocurrido mensualmente.

- Procedimientos:

- Recepción de pedidos: se controla con la factura correspondiente que haya llegado toda la mercadería y el vencimiento, luego se ingresa el stock al sistema de software GEMA y se acomoda en las estanterías correspondientes.
- División de tareas: para facilitar el trabajo, a cada colaborador se le asignará un sector de la farmacia, el cual debe mantener limpio, controlar el stock y vencimientos, reponer la mercadería e informar al encargado de compras los faltantes. Este proceso debe ser realizado mensualmente dejando asentado en la planilla de actividades mensuales, la fecha de realización de las tareas.

Para lograr con este plan sobre los recursos humanos, será necesario invertir en una persona que sea responsable y de confianza para los dueños. Se deberá pagar un plus sobre el sueldo al encargado, que deberá organizar los horarios del personal, realizar los pedidos diarios para la sucursal, dirigir las actividades, controlar la realización de las mismas e informar los resultados obtenidos mensualmente a los gerentes.

De esta forma, se podrá disminuir las responsabilidades de los dueños y también minimizar el tiempo ocioso de los empleados que se da por la falta de control y conocimiento de las tareas.

Departamento de Logística

En esta área el punto a mejorar es la comunicación entre sucursales para una mejor rotación de la mercadería. Se seleccionara un encargado de pedidos que esté trabajando en la sucursal donde se encuentra el depósito central en el que se desarrollaran las siguientes actividades claves:

- Llamado semanalmente a cada farmacia, informado los productos disponibles en cantidad, promociones existentes, etc.
- Toma de pedidos semanales.
- Preparación de pedidos en cajas con remito y nombre de la sucursal a la que va dirigida.
- Informar telefónicamente al encargado de transportar la mercadería la existencia del mismo.

La mejor organización de este departamento, va a impactar positivamente en la empresa ya que, se generara una rotación de mercadería, disminuyendo la cantidad de productos vencidos, y mejorara la comunicación entre sucursales.

La distribución de pedidos, podrá seguir siendo realizada por Fernando Mocibob, ya que visita diariamente las distintas sucursales y cuenta con el vehículo necesario para los repartos.

Departamento de compras.

Se detallara a continuación el proceso de compras planteado diferenciando entre, compras en grandes volúmenes y compras diarias.

- Compras en grandes volúmenes:
 - Serán realizadas de manera mensual, bimestral o semestral dependiendo el producto a comprar.
 - Antes de realizar la compra, se realizará una estadística de ventas de los ítems para determinar las cantidades necesarias a pedir.
 - Pedido de presupuesto.
 - Análisis de presupuesto y compra de la mercadería.

Este trabajo, seguirá siendo realizado por Mónica Gramaglia, pero de una manera más organizada y analítica para pedir la cantidad requerida realmente y no invertir dinero extra.

- Compras diarias
 - Todos los días el encargado de la sucursal realizara el pedido de los productos vendidos.
 - Debe tener conocimiento de la existencia de productos en grandes cantidades y también de los laboratorios a los que pide Mónica, para no duplicar pedidos.
 - Los empleados de atención al público únicamente podrán realizar encargues para clientes específicos.

Organizar de esta forma el abastecimiento de las sucursales, brindara un mejor control sobre la mercadería que se maneja, minimizara la cantidad de productos vencidos y los faltantes o sobrantes de stock.

Departamento de Finanzas

- Actividades claves
 - Recaudación monetaria de cada sucursal.
 - Control de planillas de caja.
 - Conteo del dinero.
 - Pago de proveedores.
 - Pago de sueldos y jornales.
 - Pago de servicios y alquileres.

El área de finanzas está a cargo de Fernando, dueño de la empresa. Quien es el realiza la recaudación del dinero de la empresa para decidir cómo utilizarlo cumpliendo con los compromisos de pago o decisiones de inversión.

Departamento de Recursos Humanos

- Actividades claves:
 - Selección de personal.
 - Capacitación.
 - Comunicación.
 - Motivación.
 - Inducción de nuevos integrantes.

Farmasol no tiene desarrollada el área de recursos humanos con lo que respecta a criterios de selección de personal, motivación y ascensos dentro la estructura jerárquica.

En este puesto, los encargados de selección y entrevistas a los posibles nuevos integrantes serán Fernando y Mónica, realizando entrevista de manera conjunta. Sabiendo el perfil de empleado que buscan y las aptitudes que son indispensables para el puesto. Se desarrolla a continuación los lineamientos que deberían tener en cuenta los dueños en una entrevista de trabajo para que sea más sencillo la selección.

- Deberán analizar previamente el CV del postulante.
- En la primera entrevista deberán intentar conocer la personalidad, que tiene para ofrecer a la empresa como empleado, como es su manera de relacionarse con los demás, en qué áreas tiene experiencia, cuáles son sus expectativas en la empresa, etc.
- Tener clara la propuesta a ofrecer, que puesto y actividades requiere, que días y horas trabajará, según las necesidades reales de la empresa, para que no existan malos entendidos.

Luego de la selección y entrevista realizadas por los dueños, si ingresa un nuevo integrante a la empresa, el encargado de sucursal, deberá introducirlo a la organización.

- Ubicación física.
- Demostración de actividades que deberá realizar.
- Uso del sistema de software

- Transmisión de la misión, visión y valores con los que trabajará dentro de la organización.

El costo de estas actividades, será el mismo aumento del sueldo de aquel empleado **encargado** de cada sucursal. Sin un encargado, es muy difícil tener organizado el trabajo, ya que los dueños no pueden estar 8 horas diarias en cada sucursal, es totalmente necesario la presencia del encargado de sucursal que informe todo lo que sucede en el negocio.

Aumento del salario aproximado: \$7000 por empleado encargado de cada sucursal.

Asesoría contable y legal

Como funciones de staff se seguirá contando con el estudio jurídico y contable con el que trabaja Farmasol.

El objetivo de todo lo desarrollado anteriormente es brindar un servicio diferenciado al cliente para que nos elijan antes que a la competencia. Los principales servicios que se deben brindar para lograrlo son:

- Atención profesional, especializada, cordial y amable.
- Horarios de atención extendidos.
- Resolución práctica de problemas que se presenten.
- Atención de obras sociales.
- Prestación de servicios extras tales como: toma de presión, colocación de inyecciones, envíos a domicilio, servicio post-venta.

Con el buen desarrollo de los puntos planteados anteriormente, se lograra este importante objetivo final. Si los clientes nos elijen y se logra fidelizarlos, aumentaran los ingresos y la empresa podrá seguir en el mercado competitivo.

Resumen de costos.

Objetivos	Acciones	Costo	Tipo
Mejorar la prestación de servicios	Evaluaciones de desempeño	\$ 12.000	Semestral
	Capacitaciones		
	Página Web	\$ 5.000	Único
	Acciones publicitarias	\$ 8.000	Mensual
Aumentar el total facturado para el año 2020 un 30%.	Capacitaciones		
	Indicador de punto de pedido		
Reestructuración de los puestos de trabajo	Diseño de puestos	\$ 28.000	Mensual
Honorarios profesionales por el plan estratégico		\$10.000	Anual
TOTAL AÑO 2019 (PERIODO DE JULIO A DICIEMBRE)		\$234.000	
TOTAL AÑO 2020		\$ 466.000	

Tabla 7. Resumen de costos

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar en la tabla anterior, el total del presupuesto para el año 2019 es menor que para el 2020, ya que se contabilizó para el corriente año a partir del mes de julio, el segundo semestre. Además, el costo de la página web, es único, se desembolsa solo una vez.

Para el periodo 2020, se contabilizaron todos los gastos del año, tanto mensuales como es el aumento del sueldo de un encargado por sucursal y el costo publicitario de \$2000 por sucursal mensual, el desembolso requerido para la realización de evaluaciones de desempeño semestrales, y por último los honorarios a pagar al profesional encargado del desarrollo del plan.

Análisis costo-beneficio

En base a las ventas del año 2018 de Farmasol, se proyectó que en el 2019 aumentarían en un 15% por las acciones realizadas, arrojando una contribución marginal superior a las erogaciones requeridas para cubrir la implementación de las recomendaciones.

En el 2020 las ventas y los costos variables se elevarán en un 30% respecto al año anterior, y los gastos de inversión fueron de \$466.000, arrojando un aumento de la contribución marginal.

No se tiene en cuenta la inflación anual ya que, si suben los precios se venta, en la misma proporción lo harán los costos respectivos a cada año y se mantendrá la diferencia.

La contribución marginal, una vez cubiertos los costos fijos, indica el incremento de las utilidades totales de la empresa por cada unidad adicional de producto vendido. Las acciones desarrolladas incrementan los beneficios, por lo que es viable realizarlas.

En el siguiente cuadro se muestra el resumen de lo explicado anteriormente.

Año	2018	2019	2020
VENTAS	\$ 29.719.807,90	\$ 34.177.779,10	\$ 44.431.112,80
CV	\$ 5.559.706,86	\$ 6.393.662,89	\$ 8.311.761,76
Cmg	\$ 24.160.101,04	\$ 27.784.116,21	\$ 36.119.351,04
Inversion		\$ 234.000	\$ 466.000
Aumento de la utilidad		\$ 27.550.116,21	\$ 35.653.351,04

Diagrama de Gantt

A continuación, se muestra un diagrama en el que se plantean los tiempos estimados de duración y momento de implementación de cada una de las acciones propuestas anteriormente para el horizonte temporal determinado en el Plan Estratégico.

Se organizó temporalmente con bimestres, para una simple lectura e interpretación, aportando mayor flexibilidad en el cumplimiento de los tiempos.

Año	2019						2020						2021					
Acciones/ Bimestres	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
Capacitaciones				X		X		X		X		X		X		X		X
Evaluaciones de desempeño						X	X					X	X					X
Desarrollo de página web y redes sociales.				X														
Mantenimiento de pagina web y redes				X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Acciones publicitarias				X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Indicador del punto de pedido				X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Formalización de procesos internos en dpto. Ventas				X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Mejora de procesos internos en dpto. Logística				X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Procedimiento formal de Compras				X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Capacitación de nuevos integrantes				X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Control de aumento esperado de facturación						X	X					X	X					X

Tabla 8. Diagrama de Gantt

Fuente: Elaboración propia.

Para el año 2019, al igual que con los costos se determinó el inicio desde julio del corriente año.

Los tiempos determinados en el diagrama, pueden sufrir alguna modificación ya que están sujetos los cambios que se presenten en el transcurso del año. En el caso de presentarse alguna contingencia se deberá volver a planificar el tiempo de implementación de las actividades.

Conclusión final

Los productos y servicios ofrecidos por el sector farmacéutico son de primera necesidad para las personas, por lo que tiene mucha importancia dentro de la economía.

A partir de las estrategias desarrolladas, se pretende que Farmasol pueda estar a la altura de las exigencias del mercado actual, intentado mejorar sus puntos débiles, para consolidarse como empresa y poder crecer en el futuro. La planificación y organización del rumbo empresarial es esencial hoy en día en Argentina para poder pensar en permanecer operando.

Para esto, es necesario que se comience a analizar diariamente las ventas, para poder luego realizar las compras de manera más eficiente y rentable. Por otro lado, es muy importante que los gerentes centren su atención en el control de los procesos planteados, comunicándose con los encargados seleccionados para cada sucursal.

Además, todos estos controles deben ir acompañados de las mencionadas capacitaciones de los recursos humanos.

Para poder implementar estos cambios con éxito, será necesario realizar una reunión informativa en donde estén presentes todos los miembros de la empresa, y comunicar la nueva manera de trabajar, los procedimientos seleccionados, los controles que se realizaran y los objetivos que se desean alcanzar para que todos vayan dirigidos hacia el mismo camino.

Queda claro, que con la implementación de las estrategias planteadas, no solo se lograra eliminar antiguas informalidades internas, sino que además podrá aumentar los beneficios económicos.

Sugerencias

Además de los planes de acción planteados anteriormente, se recomienda a los socios tener en cuenta los siguientes puntos para seguir mejorando:

- Realizar estudios de mercado previos para la apertura de futuras sucursales.
- Desarrollo de venta por internet, ya que es una tendencia actual y se pueden ofrecer productos de perfumería y venta libre por la web.
- Formar un equipo capacitado de administración, contabilidad y recursos humanos interno que se ocupe de todo lo que respecta a estas áreas de manera personalizada a la empresa, no como una relación de staff.
- Aumentar la publicidad, a través de radio, folletos, televisión, internet para ingresar la marca a la mente de los consumidores.
- Contratar un software que trabaje en red, para poder conocer el stock de mercadería entre sucursales desde cualquiera de ellas, sin tener que preguntar telefónicamente.
- Compra de teléfonos celulares para facilitar la comunicación entre sucursales.
- Ofrecer servicio de Whatsap a los clientes.

Bibliografía

Charles W. L. Hill, G. R. (2009). *Administración Estratégica*. Mc Graw Hill.

Gerry Johnson. (2009). *Dirección estratégica*.

Hitt I.H (2008). *Administración estratégica, competitividad y globalización*.

Michael Porter (2008). *Las cinco fuerzas competitivas*.

Rodríguez y Hernández (2014). *Introducción a la Administración*.

Thompson y Strickland A.J (2016). *Administración estratégica*.

Páginas web

Risatti Francisca, 11 de Junio de 2018. *Un emporio farmacéutico argentino. El país*.

https://elpais.com/economia/2018/06/07/actualidad/1528391424_857964.html.

Industria farmacéutica, Agosto de 2018. INDEC. <https://www.indec.gob.ar/>

El doce, 26 de febrero de 2019. *Farmacias en crisis*.

https://eldoce.tv/sociedad/farmacias-crisis-personas-dejan-tratamientos-no-pueden-comprar-remedios-inflacion-aumentos-medicamentos_80585

Santiago Dapelo, 6 de noviembre de 2018. *La nación*.

<https://www.lanacion.com.ar/2188662-macri-despues-20-anos-pami-vuelve-comprar>

Colegio de farmacéuticos de Capital Federal. Una sociedad sobremedicada,

<http://www.cofybcf.org.ar/ver-mas-profesionales.asp?1132>

Homeopatía: aunque la ciencia la cuestiona, el 16% de los argentinos la usa

habitualmente, abril de 2018. [https://www.clarin.com/sociedad/homeopatia-](https://www.clarin.com/sociedad/homeopatia-ciencia-cuestiona-16-usa-pais_0_HJbZKcQ2f.html)

[ciencia-cuestiona-16-usa-pais_0_HJbZKcQ2f.html](https://www.clarin.com/sociedad/homeopatia-ciencia-cuestiona-16-usa-pais_0_HJbZKcQ2f.html)

Anexos

Anexo I: Encuestas

A continuación se presenta el modelo de entrevista que se utilizó con los socios de Farmasol.

Parte 1

- 1) ¿Cuál es el negocio en el que te encuentras?
- 2) ¿A qué se dedica?
- 3) ¿Cuáles son sus principales clientes?
- 4) ¿Qué esperas lograr en el futuro?
- 5) ¿Cómo ve a Farmasol en los próximos 10 años?
- 6) ¿Cuáles son los principales valores y actitudes claves de la empresa?
- 7) ¿Cuáles son los objetivos que tienes para el negocio?

Parte 2

- 8) ¿Cuál es la estrategia actual de tu empresa?
- 9) ¿Conoces las fortalezas y debilidades que tiene la compañía? ¿Cuáles son?
- 10) ¿Crees que los recursos son aprovechados hacia la disminución de las amenazas y las debilidades?
- 11) ¿Los precios y costos, son competitivos con respecto a tus competidores?
- 12) ¿Cuál es el criterio para la selección de proveedores?
- 13) ¿Cómo se relaciona con sus proveedores?

Parte 3

- 14) ¿Cómo se compone la estructura de tu empresa?
- 15) ¿Conoces el organigrama?

- 16) ¿Los objetivos de la empresa están alineados a la estructura organizacional?
- 17) ¿Se conocen los procesos y tareas propias de cada puesto?
- 18) ¿Se realiza un control sobre las actividades que deben realizarse en cada puesto?
- 19) ¿Todos conocen la línea de autoridad que existe?
- 20) ¿Cómo se comunican dentro de la organización? ¿Qué trato tienen con sus empleados?

Encuesta realizada a empleados del área de ventas.

El siguiente cuestionario es para el desarrollo del Trabajo Final de Grado de la carrera Lic. En Administración de empresas. Me interesa conocer su opinión que refleje la mejor percepción dentro del trabajo. El cuestionario es anónimo

- 1) ¿Conoces las actividades y procesos formales que debes desarrollar en el puesto en que te encuentras?
No
Si
- 2) ¿Sabes quién es tu superior directo?
No
Si
- 3) ¿Consideras que estas capacitado para el puesto que ocupas?
Si
No
- 4) ¿Cuentas con la motivación necesaria para desarrollar eficientemente tu trabajo?

No

Si

5) ¿Crees que tu remuneración es acorde al trabajo que desarrollas diariamente?

Si

No

6) ¿Conoces los objetivos que persigue la empresa?

No

Si

7) ¿Crees que la comunicación dentro de la organización es buena? (Entre sucursales y con tus superiores).

No

Si

8) ¿Crees que existe integración y cooperación entre sus compañeros de farmacia?

No

Si

9) Dentro de la sucursal, se planificación las tareas acordando objetivos y pasos a seguir?

No

Si

ANEXO E – FORMULARIO DESCRIPTIVO DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

AUTORIZACIÓN PARA PUBLICAR Y DIFUNDIR TESIS DE POSGRADO O GRADO A LA UNIVERIDAD SIGLO 21

Por la presente, autorizo a la Universidad Siglo21 a difundir en su página web o bien a través de su campus virtual mi trabajo de Tesis según los datos que detallo a continuación, a los fines que la misma pueda ser leída por los visitantes de dicha página web y/o el cuerpo docente y/o alumnos de la

Institución:

Autor-tesista <i>(apellido/s y nombre/s completos)</i>	Mocibob Candela
DNI <i>(del autor-tesista)</i>	38.881.367
Título y subtítulo <i>(completos de la Tesis)</i>	“Planificación estratégica para la empresa Farmasol.”
Correo electrónico <i>(del autor-tesista)</i>	Candemocibob95@hotmail.com
Unidad Académica <i>(donde se presentó la obra)</i>	Universidad Siglo 21

Otorgo expreso consentimiento para que la copia electrónica de mi Tesis sea publicada en la página web y/o el campus virtual de la Universidad Siglo 21 según el siguiente detalle:

Texto completo de la Tesis <i>(Marcar SI/NO)^[1]</i>	SI
Publicación parcial <i>(Informar que capítulos se publicarán)</i>	-

Otorgo expreso consentimiento para que la versión electrónica de este libro sea publicada en la página web y/o el campus virtual de la Universidad Siglo 21.

Lugar y fecha: 12 de septiembre del 2019, Córdoba.

Firma autor-tesista

Aclaración autor-tesista

Esta Secretaría/Departamento de Grado/Posgrado de la Unidad Académica:
_____certifica que la tesis
adjunta es la aprobada y registrada en esta dependencia.

Firma Autoridad

Aclaración Autoridad

Sello de la Secretaría/Departamento de Posgrado

[1] Advertencia: Se informa al autor/tesista que es conveniente publicar en la Biblioteca Digital las obras intelectuales editadas e inscriptas en el INPI para asegurar la plena protección de sus derechos intelectuales (Ley 11.723) y propiedad industrial (Ley 22.362 y Dec. 6673/63. Se recomienda la NO publicación de aquellas tesis que desarrollan un invento patentable, modelo de utilidad y diseño industrial que no ha sido registrado en el INPI, a los fines de preservar la novedad de la creación.

