



Facultad de Ciencias Económicas y de Administración
Universidad Nacional de Catamarca



XI MATILA – MUESTRA ACADÉMICA DE TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN EN ADMINISTRACIÓN

Propuesta de Análisis Estratégico en una empresa Farmacéutica

Tutora: CPN María Emilia Brizuela

Integrantes:

Candela Cruz

Nicole Figueroa

Karin Contreras

Mayra Narváez

Nicolas Agüero Berger

Año 2022

Contenido

XI MATILA – MUESTRA ACADÉMICA DE TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN EN ADMINISTRACIÓN	1
Propuesta de Análisis Estratégico en una empresa Farmacéutica	4
RESUMEN	4
INTRODUCCIÓN	4
PLANTEO DEL PROBLEMA.....	5
OBJETIVO GENERAL	5
OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	5
PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.....	6
MARCO TEORICO.....	6
Estratégica	6
Administración Estratégica.....	6
Planeación Estratégica	6
Proceso de Planeación Estratégica	7
Análisis de la situación estratégica	7
Misión:	7
Visión:	8
Valores:.....	8
Análisis Ambiental.....	8
Análisis Organizacional.....	8
Elaboración del plan estratégico	8
Ventajas Competitivas	9
Modelos Estratégicos.....	9
TRABAJO DE CAMPO.....	10

La Empresa.....	10
Objetivo principal de la Organización.....	10
Objetivos secundarios de la Organización	10
ANALISIS ESTRATÉGICO DE LA RED DE FARMACIAS	11
Análisis de la Situación Estratégica de la Organización.....	11
Misión	11
Visión	11
Valores.....	11
Análisis FODA.....	11
Estrategias implementadas por la Red	12
Estrategias Propuestas	13
CONCLUSION	13
BIBLIOGRAFÍA	14

Propuesta de Análisis Estratégico en una empresa Farmacéutica

RESUMEN

Con el propósito de fortalecer el proceso de enseñanza-aprendizaje en la cátedra de Administración Básica del plan de estudios actual de las carreras de Licenciatura en Administración y Contador Público, hemos desarrollado una aplicación práctica con la finalidad de afianzar los contenidos teóricos de dicha asignatura.

En este trabajo presentamos una propuesta de análisis estratégico en una empresa de la Provincia de Catamarca que se dedica al rubro farmacéutico, mediante las herramientas que nos brinda la Planificación Estratégica, se definió la situación actual y el análisis FODA (Fortaleza-Oportunidades- Debilidades - Amenazas), se consideró la misión, visión y valores determinadas por la organización, concluyendo con la identificación de estrategias que posibiliten la generación de ventajas competitivas para la misma.

El presente estudio fue enfocado en los aportes teóricos que nos brindan Idalberto Chiavenatto en su obra “Administración en los nuevos tiempos”, Antonio Cesar Amaru “Fundamentos de Administración. Teoría General y Proceso Administrativo” entre otros y se ha aplicado un tipo de investigación cualitativo con la colaboración activa de la Gerencia de la empresa bajo análisis, como así también de los empleados consultados y aquellos clientes anónimos que efectuaron sus compras en el momento en que nos encontramos relevando información. Para el mencionado análisis se ha utilizado un nombre ficticio de la organización.

Palabras Claves: Administración - Análisis FODA – Planificación – Estrategias - Trabajo de campo

INTRODUCCIÓN

La empresa farmacéutica “La Morenita Farmacias” bajo análisis fue adquirida por uno de sus primeros asistentes en el año 1983, quién se dedicó a innovar e implementar una serie de modificaciones que le permitieron surgir como una empresa reconocida en la Ciudad Capital de la Provincia de Catamarca.

Su primera medida consistió en cambiar el nombre comercial y posteriormente consiguió convertirla en una red de farmacias al servicio del público local. Al transcurrir el año 2018 y producirse el fallecimiento del propietario de este negocio, su hija asume las responsabilidades empresariales y se encarga de la Gerencia de la organización.

Por otro lado, es importante destacar que el mercado farmacéutico ha crecido mucho en los últimos tiempos y en mayor medida en este periodo de pandemia que transcurrimos. En la actualidad este rubro se encuentra fuertemente complementado con la cosmetología, perfumería y regalería, por lo que la cartera de competidores es cada vez más amplia. Por ello, consideramos importante utilizar las herramientas de la Planificación Estratégica para que la empresa logre mantenerse y posicionarse en el mercado frente a sus competidores.

En este contexto, exponemos un análisis organizacional que consiste en la revisión de las condiciones actuales de la organización, especificando amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades. Se formularon estrategias basadas en la misión y los principales objetivos organizacionales, con la finalidad de brindar información externa e interna que sea clara, oportuna e indispensable para la toma de decisiones de la actual Gerencia que garanticen el futuro de la organización.

PLANTEO DEL PROBLEMA

Efectuar un análisis de la situación actual, externo e interno de la organización es siempre importante para la formulación de estrategias que acompañen los principales objetivos de la organización y garanticen una mayor probabilidad de éxito en el mercado en el que se desenvuelve.

La empresa farmacéutica seleccionada tiene un notorio crecimiento desde el cambio de propietario ocurrido en el año 1983, por lo que se considera oportuno realizar un análisis estratégico con el propósito de contar con información fehaciente sobre las conclusiones que se realicen a partir de un análisis situacional estratégico que permita facilitar la toma de decisiones por la Gerencia de la empresa.

OBJETIVO GENERAL

Desarrollar una propuesta de análisis estratégico para la empresa farmacéutica “La Morenita Farmacias” a través de la metodología del análisis situacional y estratégico FODA.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Identificar los objetivos principales de la empresa “La Morenita Farmacias”, misión, visión y valores.

Identificar las Fortalezas y Debilidades de la empresa.

Identificar las Oportunidades y Amenazas que influyen en las decisiones de la red farmacéutica.

Proponer estrategias que disminuyan las amenazas y/o modifiquen las

debilidades, aprovechando las oportunidades o bien consolidando las fortalezas identificadas en la empresa.

PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

¿Cuál es la Misión, Visión y los principales Valores con los que cuenta la organización?

¿Cuáles son las principales Oportunidades y Amenazas que se identifican en la organización?

¿Cuáles son las principales Fortalezas y Debilidades que se identifican en la organización?

¿Qué estrategias básicas, sin introducir mayores costos, podrían ser propuestas considerando la situación actual de la organización?

MARCO TEORICO

Para poder efectuar el desarrollo del presente trabajo es necesario abordar los siguientes aportes teóricos, expuestos principalmente por Idalberto Chiavenatto en su obra "Administración en nuevos tiempos" y Antonio Cesar Amaru "Fundamentos de Administración. Teoría General y proceso administrativo" complementando con algunos otros prestigiosos estudiosos de la Administración que se encuentran referenciados en la Bibliografía utilizada.

Estratégica

Representa el comportamiento global y concentrado de la organización en su ambiente y es una respuesta organizacional a las demandas ambientales, una manera de enfrentar las oportunidades y las amenazas del ambiente.

Administración Estratégica

La administración estratégica, significa, en consecuencia, administración orientada hacia objetivos generales de la organización a largo plazo. Está orientada hacia el futuro y hacia el destino de la organización.

Planeación Estratégica

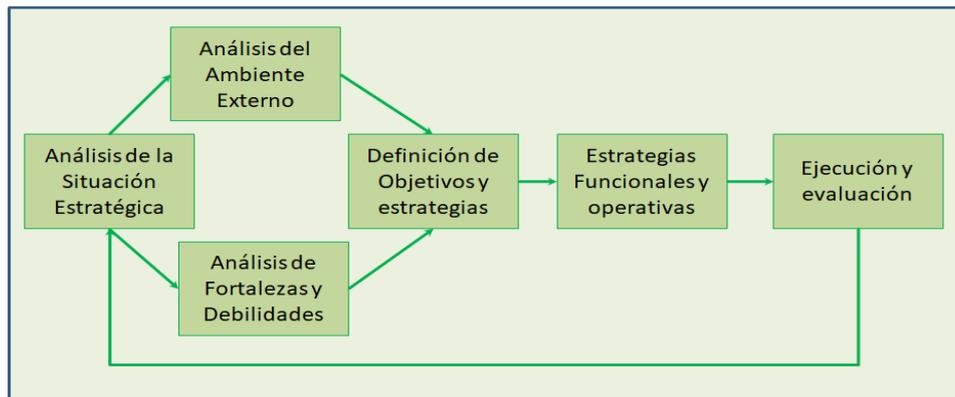
La planeación estratégica es el proceso de estructurar y esclarecer los caminos que debe tomar la organización y los objetivos a alcanzar. Dicho proceso de planeación estratégica (o estrategia corporativa) se aplica a la empresa en su totalidad y a cada una de sus partes: estrategias de producción, de marketing, de

recursos humanos, etc.

A las formas de poner en práctica las estrategias corporativas y las relativas a las áreas funcionales se les puede llamar estrategias operativas. La estrategia llega hasta el nivel del individuo.

Proceso de Planeación Estratégica

Un proceso sistemático de planeación estratégica es una secuencia de análisis y decisiones que comprende los siguientes componentes principales (Figura 1)



Fuente: Antonio Cesar Amaru "Fundamentos de Administración" Página 184.

Estas etapas pueden cumplirse en cualquier orden, dependiendo de la situación. Algunos administradores prefieren definir primero los objetivos y después las estrategias; otros los hacen en forma contraria. Algunos hacen énfasis en el análisis de las amenazas y oportunidades; otros se preocupan sólo por las oportunidades. Además, a cada momento la situación es diferente. Los análisis deben realizarse de manera continua, a fin de dar seguimiento a la evolución de todas las variables que afectan la organización. Las decisiones de los administradores crean nuevas situaciones que deben monitorearse. De este modo, la planeación estratégica es un proceso continuo y no un procedimiento burocrático periódico.

Análisis de la situación estratégica

El análisis, diagnóstico o evaluación de la situación estratégica (o posición estratégica) puede ser el punto de partida para elaborar el plan estratégico de una organización.

Los principales componentes a considerar en el análisis de dicha situación son:

Misión: Es el propósito, razón de ser de la organización, define lo que pretende cumplir en un entorno específico.

Visión: representa el destino en que se pretende transformar la Organización.

Valores: Son las creencias y conceptos básicos de una organización, forman la médula de su Cultura.

Análisis Ambiental

Muestra la viabilidad externa, es decir, lo que es necesario y lo que es posible en términos de condiciones ambientales. Se diagnostican las **Oportunidades** y **Amenazas** externas que deben ser objeto de constante preocupación de la organización: cuanto más complejo sea el ambiente o más rápido su cambio, más atenta debe estar. Hay diversas maneras de dividir el ambiente en componentes para facilitar su análisis. Los elementos que deben considerarse siempre son los siguientes: ramo de negocios, cambios en la tecnología, acción del gobierno, situación económica y sociedad, entre los más importantes.

Amenazas: Son problemas o situaciones malas, externas, que pueden afectar directamente a la existencia de la organización, y que una vez teniendo estas amenazas, es necesario diseñar una estrategia óptima para poder solucionar dichos problemas.

Oportunidades: Son aquellos factores positivos que se generan en el entorno y que, una vez identificados, pueden ser aprovechados y pasar a ser fortalezas.

Análisis Organizacional

Muestra la capacidad Interna, es decir, lo que la organización es capaz de hacer. Se diagnostican las **Fortalezas** y **Debilidades** internas. La identificación de fortalezas y debilidades dentro de la organización es otra base del proceso de planeación de la estrategia.

Fortalezas: Se identifica dentro de la organización como atributos que le permiten generar una [ventaja competitiva](#) sobre el resto de sus competidores.

Debilidades: Son problemas internos que, una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse.

Elaboración del plan estratégico

El plan estratégico de una empresa es la combinación de decisiones sobre (a) la misión o los productos y servicios que ella ofrece a determinados clientes y mercados, (b) los objetivos de desempeño que deben alcanzarse y (c) las ventajas competitivas que pretende tener sobre sus competidores. El plan estratégico es la respuesta a las amenazas y oportunidades del ambiente y de los sistemas internos de la organización.

De una empresa a otra, los planes estratégicos pueden tener distintos grados de

formalidad, alcance, periodicidad en su elaboración y muchos otros atributos.

Ventajas Competitivas

Entre las empresas y sus objetivos se encuentra la competencia. Cada organización y sus competidores trabajan a fin de conquistar los mismos objetivos. Para superar a la competencia, todas necesitan contar con ventajas competitivas. Aunque la empresa no tenga competencia, o aun cuando sea líder en el mercado, las ventajas competitivas garantizan su posición y capacidad de realizar sus objetivos. Las ventajas competitivas son la esencia de la estrategia, los atributos que hacen que un producto, servicio o empresa tenga la preferencia de los clientes y el éxito sobre los competidores.

Son ventajas competitivas:

- Calidad del proyecto y conformidad de los productos y servicios
- Eficiencia y bajo costo de las operaciones y de los recursos
- Liderazgo en la innovación
- Disponibilidad y desempeño de la asistencia técnica o servicios posventa
- Relaciones personales con consumidores
- Propiedad o control de materias primas de alto costo o escasas, etc.

Diversos autores han estudiado y clasificado las estrategias empresariales *genéricas*, llamadas así porque se aplican a cualquier empresa. Cada firma puede combinar diferentes opciones; sin embargo, no hay una lista exhaustiva de todas las estrategias posibles. No hay recetas. Las estrategias son el fruto de la creatividad y no de procedimientos formales.

Modelos Estratégicos

Entre los modelos estratégicos podemos mencionar los siguientes:

Estrategias de crecimiento según ANSOFF

Estrategias Competitivas según Porter (Diferenciación, Liderazgo en Costos y Enfoque en el mercado)

Estrategias Genéricas (Innovación, Oportunidad, Estabilidad, Reducción de Gastos, Reacción y Cooperación)

TRABAJO DE CAMPO

La Empresa

En el año 1983 la Farmacia “La Morenita” es adquirida por uno de sus asistentes. Años posteriores, mediante esfuerzo y arduos trabajos, ampliaron dicho negocio y lo convirtieron en una importante Red de Farmacias.

En el año 2018 el dueño de esta compañía fallece, y quien asume las responsabilidades empresariales es su hija. La propietaria, Licenciada en Administración de Empresas y Contadora Pública, le aportó al negocio grandes innovaciones, pero también conservó el ambiente rústico y tradicional que su padre por años trabajó.

Hoy “La Morenita Farmacias” cuenta con ocho sucursales, siete de ellas en San Fernando del Valle de Catamarca y una en la localidad de Valle Viejo. Esta Red de Farmacias, ha sido la primera en reconvertir sus farmacias a un sistema de góndolas y autoservicio asistido, pioneros también en incorporar un sector exclusivo de dermocosmética y fragancias importadas. En todas las sucursales de la misma se han creado nuevas secciones, dividiendo espacios en áreas específicas para suplir de manera más eficiente las necesidades del cliente.

Objetivo principal de la Organización

Farmacias “La Morenita” tiene como principal objetivo el suplemento de medicamentos y una amplia variedad de productos del rubro higiene y belleza y/u otros, promoviendo el bienestar y la prevención de la salud; con enfoque al público en general para lograr la satisfacción del cliente, y que éste opte por elegirlos nuevamente.

Objetivos secundarios de la Organización

- Mediante la implementación de sectores específicos en las góndolas pretenden brindarle al cliente más y mejor comodidad, para que este no desperdicie su tiempo en obtener su producto deseado.
- Los diferentes puestos de atención al cliente, en el caso de cobro directo: Caja, Venta libre: Farmacia Express, Venta bajo prescripción u Orden: Farmacia. Este objetivo con la finalidad de diferenciar los servicios al cliente y no entorpecer ni generar filas de espera al cliente.

ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA RED DE FARMACIAS

Análisis de la Situación Estratégica de la Organización

Misión

Brindar bienestar y productos de calidad a cada uno de los clientes. Siempre a través de una excelente atención al cliente, fortaleciendo el crecimiento grupal en un ambiente cordial, siendo líderes en el mercado farmacéutico.

Visión

Ser líderes en el mercado de las farmacias. Distinguiéndose por ser una red de confianza, gracias a una gran trayectoria y confiando en los recursos humanos con alto nivel de satisfacción en su entorno laboral.

Valores

Honestidad, lealtad, responsabilidad social, cordialidad y calidez.

Análisis FODA

Fortalezas

- “La Morenita Farmacias” se caracteriza por su adaptabilidad a la idiosincrasia catamarqueña, conocer al mercado y las necesidades que esta demanda.
- Su capacidad para visualizar los cambios le ha permitido mantenerse, pero por sobre todo y más importante; crecer y destacarse.

Oportunidades

- La situación epidemiológica favoreció al sector privado del rubro salud porque trajo consigo las llamadas "compras de pánico", cambios en los patrones de consumo en medicamentos, vitaminas, e insumos de protección diaria (mascarillas y antibacteriales, entre otros).
- El entorno geográfico de cada sucursal comprende otras organizaciones como centros de salud (SAME, ECA, Hospital Público), entidades bancarias (cajeros automáticos, bancos), centros barriales, zona céntrica, etc; que le aportan una notable ventaja competitiva a la Red.

Debilidades

- Cada sucursal se enfoca y dirige a un grupo de clientes en específico; esto lleva a que el stock de productos sea limitado, por lo que, si un potencial

cliente recurre a una sucursal con un perfil diferente al enfoque de esta primera, y no encuentra el producto que desea, lo más probable es que se dirija a otra farmacia que en defecto se encuentre más cerca y no pertenezca a la Red.

- Se ha detectado una especie de robo hormiga en los depósitos de la organización. Aunque no es fácil de ver, el robo hormiga tiene graves repercusiones para la rentabilidad de un negocio, pues afecta a los suministros, en el inventario, reduce los ingresos empresariales, genera pérdidas cuya magnitud puede ser observada al cierre del ejercicio y además, disminuye los valores establecidos por la organización.

Amenazas

- La A.N.M.A.T (Administración Nacional de Medicamentos, Alimentos y Tecnología médica) realiza controles sin previo aviso de todo el stock para el control y fiscalización sobre la sanidad y calidad de las drogas, productos químicos, medicamentos, elementos de diagnóstico, materiales y tecnología biomédicos y todo otro producto de uso y aplicación en la medicina humana, por lo que si el auditor o farmacéutico a cargo de la supervisión pasa por alto por ejemplo; una fecha de vencimiento, podría significar o traer aparejada multas, suspensión o mayores sanciones a la organización.
- La condición de pago establecida por las diferentes obras sociales representa un problema importante para la farmacia, debido a que las mismas tienen un plazo de pago trimestral o incluso semestral. En estas condiciones, la rentabilidad de la empresa se ve amenazada por la dilatación en el plazo efectivo de pago, considerando los incrementos constantes de los costos fijos (Salarios, servicios, etc.) y teniendo en cuenta que muchos productos medicinales se cotizan en moneda extranjera, la volatilidad de la misma produce una desvalorización del dinero de la empresa al momento del cobro.

Estrategias implementadas por la Red

- La red de farmacias "La Morenita" presentó su tarjeta de beneficios "E-Card", con la que sus clientes podrán acceder a descuentos en las compras que realicen en las distintas sucursales de la firma. "La E-Card es una estrategia que nos permite liderar en el mercado para que los clientes que nos eligen día a día puedan gozar de beneficios", señalaron desde La Morenita.
- "UNA HERRAMIENTA PARA QUE TODOS PUEDAN COMUNICARSE"
"Háblalo" es una app que facilita la comunicación a las personas con problemas auditivos o con dificultades para comunicarse verbalmente. "La Morenita Farmacias" atendiendo a la necesidad social de quienes la

demandan, desde el día 11/04/22 contará con la app en su sucursal central para que todo aquel que la visite lo realice con la confianza de que esta herramienta de comunicación le permitirá al personal asistirlos de manera efectiva.

Estrategias Propuestas

Las siguientes propuestas surgen del análisis FODA efectuado:

- ¿Cómo evitar los robos hormiga?
 - Definir y regular las sanciones que se impondrán a todo aquel que lleve a cabo el acto delictivo, y dárseles a conocer desde el momento de la contratación.
 - También es recomendable establecer métodos de conteos rápidos en tu almacén, ya sea de forma diaria o periódica, para encontrar alguna posible diferencia resultante del robo hormiga y, por lo tanto, identificar a los responsables por la pérdida de artículos.
 - Reacomodar los productos en períodos cortos de tiempo y limitar el acceso de empleados al área de almacenamiento.
- Enfoque del Plan de Marketing en Productos de venta Libre
 - Participación activa en eventos multitudinarios relacionados a la salud, higiene, nutrición, deporte, etc. organizados por la empresa u otros, con el objeto de promover y publicitar sus productos de venta libre.
 - Enfocar la Publicidad y Promoción de productos en venta libre en un nuevo nicho de mercado, aprovechando las ventajas del marketing digital. Por ejemplo: Mayor interacción en las redes sociales, como contratar los servicios de un influencer que recomienden la compañía y sus productos de venta libre (perfumería, regalería, etc.) para atraer público joven.

CONCLUSION

En este trabajo se desarrolló una propuesta de análisis estratégico para la empresa “La Morenita Farmacias” a través de la utilización de la metodología del análisis situacional y estratégica denominada “FODA” (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas).

Lo más relevante en la generación de esta metodología fue el planteamiento de la situación actual de la organización, donde se definió la misión, visión y valores implementados por la misma, este reconocimiento nos ayudo a interpretar claramente sus objetivos principales para luego efectuar la identificación de sus principales debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas porque,

generalmente las empresas consideran que se conocen bien, pero en situaciones donde su futuro entra en juego, comienzan a vacilar y no logran establecer sus objetivos. Una habilidad que suele ayudar a identificar dichas aspiraciones es el autoanálisis, que es central en todo proceso de autoconocimiento.

En este caso particular, hemos contado con la participación activa tanto de la gerencia como de empleados y clientes que se presentaron oportunamente al momento de recabar la información necesaria para efectuar este análisis.

En esta base, surgió el planteo de un par de estrategias o cursos de acción que dejamos como propuesta con la finalidad de generar valor en la toma de decisiones gerenciales y que garanticen el futuro de la organización.

En lo que respecta a la modalidad de enseñanza, este trabajo de campo nos permitió instruirnos y potenciar nuestra calidad de observación y estudio en lo relacionado a las herramientas que nos brinda la administración para el funcionamiento adecuado de una organización.

BIBLIOGRAFÍA

Chiavenatto, Idalberto "Administración en los Nuevos Tiempos" 1ra. Edición. Editorial Mc Graw Hill (México, 2002)

Amaru, Antonio Cesar "Fundamentos de Administración. Teoría General y proceso administrativo" 1ra. Edición. Editorial PEARSON EDUCACIÓN (México, 2009)

Stoner, James A. F. "Administración" 6ta. Edición. Editorial PEARSON EDUCACIÓN (México, 1996)