



FACULTAD DE POSTGRADO

TESIS DE POSTGRADO

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA SATISFACER
NECESIDADES DE FARMACIAS INDEPENDIENTES
AFILIADAS A PRODEFARMA S.A. DE C.V. EN TEGUCIGALPA

SUSTENTADO POR:

KARLA PATRICIA MEZA SÁNCHEZ
CARLOS ALBERTO MONCADA MATAMOROS

PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE
MÁSTER EN DIRECCIÓN EMPRESARIAL

TEGUCIGALPA, F. M .,

HONDURAS, C.A.

ABRIL, 2013

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA

UNITEC

FACULTAD DE POSTGRADO

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR

LUIS ORLANDO ZELAYA MEDRANO

SECRETARIO GENERAL

JOSÉ LÉSTER LÓPEZ

VICERECTOR ACADÉMICO

MARLON ANTONIO BREVÉ REYES

DECANO DE LA FACULTAD DE POSTGRADO

JEFFREY LANSDALE

PLANEACIÓN ESTRATEGICA PARA SATISFACER
NECESIDADES DE FARMACIAS INDEPENDIENTES
AFILIADAS A PRODEFARMA S.A. DE C.V EN TEGUCIGALPA

TRABAJO PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO DE LOS
REQUISITOS EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE

MÁSTER EN

DIRECCIÓN EMPRESARIAL

ASESOR METODOLÓGICO

MIRIAM DESIREE GARCIA FLORES

ASESOR TEMÁTICO

CARLOS IVAN ZELAYA VALERIANO

MIEMBROS DE LA TERNA

MANUEL GÓMEZ

JEFFREY LANSDALE

DEDICATORIA

A mi madre María de los Ángeles Sánchez por brindarme su apoyo y a mi hijo Cristian por ser mi motivo de inspiración y superación.

A mis padres María Elena Matamoros, Julio Cesar Moncada, a mis hijos Eliana, Emily Carlitos y Cristian Moncada por ser mi fuente de inspiración personal y profesional.

A G R A D E C I M I E N T O

Los autores deseamos agradecer a PRODEFARMA S.A. de C.V. por su apoyo a nuestro trabajo, asimismo queremos dar las gracias a Mauricio Hernández, Carlos Iván Zelaya; nuestro asesor y a Víctor Melgar por apoyarnos con su conocimiento profesional; finalmente a los socios que nos brindaron información para cumplir con nuestros objetivos.



FACULTAD DE POSTGRADO

PLANEACIÓN ESTRATEGICA PARA SATISFACER NECESIDADES DE FARMACIAS INDEPENDIENTES AFILIADAS A PRODEFARMA S.A. DE C.V. EN TEGUCIGALPA

AUTORES:

Karla Patricia Meza Sánchez, Carlos Alberto Moncada Matamoros

RESUMEN

La presente investigación está orientada a desarrollar una propuesta de un Plan Estratégico para satisfacer necesidades de farmacias independientes afiliadas a PRODEFARMA S. A. de C.V. ubicada en la ciudad de Tegucigalpa Municipio del Distrito Central la cual fue fundada por propietarios de farmacias, para dedicarla a la compra y venta de medicamentos, material médico quirúrgico y afines ofreciendo sus productos a precios atractivos a las farmacias afiliadas favorecidos por las economías de escala. La industria farmacéutica cuenta con un mercado meta de 1,037 farmacias independientes de las cuales 86 están afiliadas a PRODEFARMA S.A. de C.V. con 55 farmacias ubicadas en la ciudad de Tegucigalpa M.D.C., con la presencia de nueve cadenas de farmacia orientadas con estrategias de descuento, publicidad y servicios adicionales que obtienen una sinergia para lograr un cambio de gustos en la preferencia del consumidor final, lo que ha provocado una fidelización acelerada del mismo, ocasionando una seria amenaza en las farmacias independientes, por no poder competir en condiciones similares provocando el cierre definitivo, venta parcial o total de la empresa a las cadenas de farmacia presentes en el territorio hondureño. Con esta propuesta se pretende apoyar a este grupo de la industria farmacéutica para lograr que compitan en condiciones similares con rentabilidad y permanencia en el mercado.

Palabras Clave: Planeación estratégica, farmacia independiente, necesidades, fuerzas de porter, claves de éxito.



GRADUATE SCHOOL

**STRATEGIC PLANNING TO SATISFY NEEDS OF INDEPENDENT PHARMACIES
AFFILIATED TO PRODEFARMA CORPORATION IN TEGUCIGALPA**

AUTHORS:

Karla Patricia Meza Sánchez, Carlos Alberto Moncada Matamoros

ABSTRACT:

The sole purpose of this research is to design a strategic plan in order to satisfy PRODEFARMA'S local affiliated independently owned pharmaceutical companies needs. These companies were founded exclusively for retailing medications and any other surgical instruments and equipment at affordable prices in order to benefit the local industry. In Tegucigalpa alone, PRODEFARMA has 55 out of their 86 affiliated pharmacies located here. It is an interesting number considering the fact there is a 1037 addressable market within the country. There are nine service-oriented chain pharmacies focusing on discounts and innovative ad campaigns making independent pharmacies face a threat of consumers' taste preferences changing which is always a concern. This strategic plan's goal is to ensure fair competition and profitability in the local independently owned pharmaceutical industry.

Keywords: Strategic Planning, independent pharmacy, needs, Porter Forces, success keys.

ÍNDICE

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 INTRODUCCIÓN	1
1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA	4
1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	8
1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA	8
1.3.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	13
1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	14
1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO	15
1.4.1 OBJETIVO GENERAL	15
1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	15
1.5 VARIABLES DE ESTUDIO	16
1.6 JUSTIFICACIÓN	16

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1 CONCEPTOS Y DEFINICIONES	19
2.2 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA	24
2.3 ENFOQUE DE LA EMPRESA	26
2.4 FUNDACIÓN PRODEFARMA S.A. DE C.V. EN HONDURAS	28
2.5 MISIÓN, VISIÓN Y VALORES	28
2.5.1 MISION	28
2.5.2 VISION	29
2.5.3 VALORES	29
2.6 DATOS RELEVANTES DEL MACRO – ENTORNO Y DE LA INDUSTRIA	30
2.6.1 ANALISIS DEL MACROENTORNO	30
2.6.1.1 Valores y costum bres	30

2.6.1.2 Tecnología	30
2.6.1.3 Economía	31
2.6.1.4 Demografía	33
2.6.1.5 Regulaciones	34
2.7 FUERZAS DE PORTER	35
2.8 OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DE LA INDUSTRIA	37
2.9 ANALISIS DE PRODEFARMA S.A.DE C.V	38
2.9.1 RELEVANCIA	38
2.9.2 ALCANCE	40
2.9.3 AUTORIDAD/CREDIBILIDAD	40
2.9.4 OBJETIVIDAD	40
2.9.5 EXACTITUD	40
2.10 MATRIZ FODA – ESTRATEGIAS	41
2.11 FACTORES CLAVES DE ÉXITO	42
2.12 GRUPOS DE INTERES Y SUS EXPECTATIVAS	43
2.13 MARKETING MIX	44
2.13.1 PRECIO	44
2.13.2 PRODUCTO	45
2.13.3 PLAZA (DISTRIBUCIÓN)	45
2.13.4 PROMOCIÓN	45
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA	
3.1 ENFOQUE Y METODO	47
3.2 DISEÑO	47
3.2.1 POBLACIÓN Y MUESTRA	48
3.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS	49
3.4 FUENTES DE INFORMACIÓN	50

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS

4.1 RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LAS ENCUESTAS	51
--	----

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES	63
------------------------	----

5.2 RECOMENDACIONES	64
---------------------------	----

CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD

6.1 INTRODUCCIÓN	66
------------------------	----

6.2 ESTRATEGIA GENÉRICA PROPUESTA	67
---	----

6.3 PROPUESTA DE VALOR AL CLIENTE	69
---	----

6.4 ASPECTOS ADMINISTRATIVOS	69
------------------------------------	----

6.4.1 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	69
-------------------------------------	----

6.4.2 CONSTITUCIÓN LEGAL DE LA EMPRESA	71
--	----

6.4.2.1 Escrituración	71
-----------------------------	----

6.4.2.2 Inscripción en el registro mercantil de Francisco Morazán	71
---	----

6.5 PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO	71
-------------------------------------	----

6.5.1 PERSPECTIVA FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN	71
--	----

6.5.2 PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS	72
--	----

6.5.2.1 Perspectiva de procesos internos administrativos	72
--	----

6.5.2.2 Perspectiva de procesos internos con clientes	73
---	----

6.5.2.3 Perspectiva de procesos internos con operaciones	73
--	----

6.5.3 PERSPECTIVA DE CLIENTES	73
-------------------------------------	----

6.5.4 PERSPECTIVA FINANCIERA	74
------------------------------------	----

6.6 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	74
-------------------------------------	----

6.6.1 PERSPECTIVA FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN	74
--	----

6.6.2 PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS	75
--	----

6.6.3 PERSPECTIVA DE CLIENTES	76
-------------------------------------	----

6.6.4 PERSPECTIVA FINANCIERA	76
------------------------------------	----

B I B L I O G R A F Í A 79

A N E X O S 81

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 INTRODUCCIÓN

El fenómeno de la globalización ha provocado cambios extraordinarios en la vida del ser humano, comunidades, industria y países. Por lo que se observa escasamente un lugar en donde la globalización no haya causado algún efecto; es por eso que compañías a nivel mundial ofrecen una competencia agresiva, estandarización de procesos, uso de herramientas para lograr una diferenciación, así como tecnologías de investigación y comunicación que provocan cambios en la cultura de las mismas, convirtiéndose cada día en compañías eficientes y competitivas globalmente.

La acumulación de la riqueza es un factor importante que depende directamente de la facilidad y disponibilidad que tiene cada organización para adaptarse a los nuevos y continuos retos a los que están sometidos diariamente; por lo que existe una mayor brecha de mejor adaptación en las grandes empresas en relación a las pequeñas y medianas empresas (PYMES).

En el caso de Honduras se pretende dar a conocer que existe la oportunidad de competencia entre las diferentes empresas donde se manifiesta que la globalización ha generado un cambio en el mercado farmacéutico debido a la llegada de cadenas de farmacias con estrategias innovadoras que les permiten posicionamiento y satisfacción hacia el cliente final.

La globalización rompe con los esquemas tradicionales y culturales de Centroamérica donde para salir adelante las empresas deben preocuparse por desarrollar estrategias de mercadeo competitivas para lograr diferenciación.

La idea principal del presente estudio es orientar a las farmacias independientes afiliadas a PRODEFARMA S.A. de C.V. a poder competir de manera eficiente y rentable; logrando así establecer una oportunidad de negocio en los diferentes rubros

comerciales adaptados a las condiciones ambientales, económicas, políticas, sociales y culturales de cada una de ellas.

La finalidad de esta propuesta es identificar las necesidades de las farmacias independientes afiliadas a PRODEFARMA S.A. de C.V. para que puedan adaptar estrategias para los clientes, desarrollando una propuesta de valor para ellos, que permita innovación y eficiencia en su operatividad; logrando que en un futuro muy cercano se puedan convertir en empresas de éxito.

A lo largo de la historia se observa como pequeñas empresas se han convertido en grandes y es por esta razón que se pretende desarrollar una propuesta que brinde oportunidad de competencia a las farmacias independientes frente a las grandes cadenas de farmacia y franquicias establecidas en el país.

En el capítulo I se presenta una introducción sobre el objetivo de estudio, antecedentes del mercado farmacéutico, análisis de comportamientos y tendencias, regulaciones y cambios que se han generado a lo largo del tiempo. Se analizó el problema, que dio inicio con la presencia de la cadena de Farmacia del Ahorro luego se realizó un planteamiento del problema, se definieron las preguntas y objetivos de investigación general y específicos, se determinaron las variables y se justificó el estudio.

En el capítulo II se presentan las definiciones y conceptos básicos para definir y homologar conceptos para facilitar la comprensión del mercado farmacéutico. Luego se elaboraron los antecedentes de PRODEFARMA S.A de C.V que es la empresa que ha asociado a las farmacias independientes que son el objeto de estudio de la investigación. Posteriormente se planteó un análisis del enfoque de PRODEFARMA S.A. de C.V., así como la misión, visión y valores, se identificaron los datos relevantes del macro entorno, Fuerzas de Porter, y la Matriz FODA para definir los factores claves de éxito.

En el capítulo III se definió el enfoque, método a seguir, diseño de la investigación, herramienta aplicada, población, muestra, técnicas e instrumentos aplicados y fuentes de información.

En el capítulo IV se analizaron los resultados del cuestionario a la muestra definida en donde se realizaron justificaciones enfatizando en los datos más relevantes sustentados por gráficos de cada una de las preguntas de investigación.

En el capítulo V después de haber realizado el análisis y justificación de los datos obtenidos en la aplicación del instrumento, se consideraron los objetivos de la investigación para el planteamiento de las conclusiones de acuerdo a los resultados de mayor relevancia y se realizaron las recomendaciones del caso.

En el capítulo VI se definió la propuesta de la estrategia genérica y la propuesta de valor al cliente finalmente se elaboró la propuesta del cronograma de actividades.

1.2 ANTECEDENTES

En el siglo XIX en la industria farmacéutica los profesionales químicos de la salud realizaban diversas actividades en la búsqueda de principios activos para preparar los medicamentos. Los químicos con su materia prima en las plantas lograban preparar diferentes formas farmacéuticas entre las cuales podemos citar tinturas, soluciones, cremas, jarabes entre otros. De esta manera se lograba la cura de diversas enfermedades que presentaban las personas como tos, alergias de piel, rinitis, dolores, infecciones entre otros. El paciente llegaba a visitar al médico y le explicaba acerca de la sintomatología y luego visitaba al químico para que le preparara el medicamento y de esta manera lograr curarse.

Desde su inicio hasta finales del año 2002 el mercado farmacéutico hondureño estaba conformado por Químicos Farmacéuticos que daban apertura a su propia farmacia independiente, donde eran atendidos por las diferentes droguerías legalmente establecidas en el país.

Entre las farmacias independientes se puede considerar que no existía una rivalidad o competencia directa porque cada una de ellas se establecía respetando la Ley de la Distancia de 150 metros; luego modificada a 50 metros lineales que fue aprobada por el Colegio Químico Farmacéutico de Honduras a través de la Junta Directiva en el período 2011-2014 según el Código de Salud Libro III, Título II de las Instituciones de la Salud en su artículo 157 "La instalación, ampliación, modificación, traslado y funcionamiento de los establecimientos públicos y privados de asistencia médica tales como: hospitales, maternidades, clínicas, policlínicas, sanatorios, dispensarios, asilos, casas de reposo, establecimientos de óptica, laboratorios de salud, bancos de sangre, de tejidos y órganos, instituciones de fisioterapia, psicoterapia, centros de diagnóstico, droguerías, laboratorios y botiquines de emergencia deberán ser autorizados por la secretaria, las farmacias y puestos de venta de medicinas estarán sujetos además a las regulaciones de carácter profesional que establezca el Colegio Químico Farmacéutico de Honduras...".

Adicional a la interpretación del artículo 157 citado anteriormente del Código de Salud en lo concerniente a regulaciones del Colegio Químico Farmacéutico de Honduras el Decreto número 194-96 emitido por el Congreso Nacional y publicado en el diario oficial La Gaceta número 28,184, Artículo 1 "Interpretar el artículo 157 del Código de Salud contenido en el decreto número 65-91 del 28 de Mayo de 1991, en el sentido de que, en las regulaciones de carácter profesional del Colegio Químico Farmacéutico de Honduras aplicables para el funcionamiento de las farmacias y puestos de ventas de medicinas deben comprenderse las relativas a la ubicación y distancia entre las mismas respetándose los derechos adquiridos". (Honduras, 2012)

Las farmacias independientes y la cadena de Farmacias Regis manejaban una cartera de clientes que satisfacían sus necesidades económicas; el descuento aplicado para sus clientes especiales oscilaba entre un 5% -10%; cabe mencionar que en ese tiempo no existía la Ley del Adulto Mayor por lo que no se efectuaba el descuento de la tercera edad.

En Honduras según un estudio realizado por la Comisión para la Defensa y Promoción de la Competencia (CDPC), Recomendaciones de Política de Competencia en el Sector Farmacéutico de estructura de la oferta inciso diez [("Según la Dirección de Regulación Sanitaria de Bienes y Servicios de la Secretaría de Salud, a Marzo de 2007 existían en el país 39 laboratorios, 141 droguerías, 1,123 farmacias independientes y ocho cadenas farmacéuticas a nivel nacional... ")

Los precios de los medicamentos de producción nacional son libres, se rigen por la oferta y demanda mientras que los precios de medicamentos importados ya sea de la región Centroamericana o de otros países tienen establecido un margen de comercialización máximo del 31% para la droguería y del 29% para la farmacia lo anterior con base a las disposiciones contenidas en el Acuerdo 139-97 de fecha 28 de julio del año 1997. El margen bruto de comercialización es de 23.7% para la droguería y 22.5% para la farmacia. Cabe hacer notar que la legislación vigente relacionada a la tercera edad, establece un descuento del 25% para los consumidores de la tercera edad previo al cumplimiento de una serie de requisitos como prescripción médica y fotocopia de la identidad. (Competencia, 2007)

En el último estudio realizado por Prochile deja en evidencia la crisis de las farmacias independientes donde existen 39 Laboratorios que se encargan de la producción nacional, 141 Droguerías encargadas de la importación y distribución mayorista, 1,037 farmacias independientes, 9 cadenas de farmacias que en total suman 86 farmacias de cadenas. (Herrera, Estudio de Mercado Medicamentos en Honduras, 2012)

El Colegio Químico Farmacéutico de Honduras regulaba la apertura de establecimientos farmacéuticos autorizándola únicamente a Doctores en Química y Farmacia ya que según el artículo 167 del Código de Salud obligaba al Doctor en Química y Farmacia a permanecer en el establecimiento las 8 horas laborables " Todo establecimiento farmacéutico deberá contar con la presencia de un regente, a tiempo completo, se exceptúan de esta obligación los puestos de venta de medicamentos y los botiquines de emergencia médica". (López, 2008)

El Colegio Químico Farmacéutico de Honduras brindaba la oportunidad de constituir dos establecimientos farmacéuticos; por esta razón no se conocía la existencia de propiedad de más de dos farmacias por un mismo farmacéutico localizadas geográficamente en los diferentes departamentos del país; de esta manera se evitaba que en determinado momento se monopolizara el mercado farmacéutico.

El Doctor en Química y Farmacia Miguel Andoníe Fernández después de graduarse comenzó a trabajar como regente en la Farmacia América ubicada en el centro de la ciudad de Tegucigalpa. Al observar y agradecerle las actividades de regencia su manejo y la rentabilidad que presentaba, decidió financiar la compra de la Farmacia América y le cambió el nombre a Farmacia Regis. Años más tarde se da cuenta que la rentabilidad era aún mayor cuando se realizaba la distribución al por mayor por lo que en el año 1954 fundó la Droguería Mandofer, con la distribución de laboratorios importantes en Droguería Mandofer y con la Farmacia Regis decide la apertura nuevos puntos que los llamó con el mismo nombre comercial y para facilitar su ubicación le agregaba el lugar donde se instalaba es así como conocemos Farmacia Regis Centro, Regis Comayagüela, Regis Ronda etc. y también fundó en el año de 1976 la compañía de reventa al detalle o (CORDE) siendo el centro de acopio de sus farmacias.

Aquí es donde en Honduras se comenzó a observar el concepto de Cadena de Farmacia siendo los pioneros en esta industria su estrategia ha sido el cuidado de la salud de las personas; la excelencia y la calidad a través de la continua capacitación de sus colaboradores ha sido de forma permanente a lo largo de 60 años. (Farmacia Regis, 2012)

Según el Código de Salud de la República de Honduras (2008) en su artículo 165 "Se entiende por farmacia, el establecimiento que se dedica a la preparación de recetas y al expendio y suministro de medicamentos directamente al público. Las farmacias también podrán importar medicamentos...".

Sin embargo a las farmacias independientes y cadenas de farmacia en la actualidad no realizan actividades de importación directa de medicamentos debido a que las droguerías tienen contratos de distribución exclusiva y no exclusiva con los laboratorios por lo que se sugirió que mediante el nuevo esquema institucional se autorice a las farmacias y cadenas de farmacia la importación de medicamentos siempre que reúnan los requerimientos técnicos exigidos para esta actividad. (Comisión para la Defensa y Promoción de la Competencia, 2007)

La venta de medicamentos estaba permitida únicamente a farmacias legalmente constituidas y en lugares donde no existía una farmacia, se permitía establecer una venta de medicinas con el compromiso que al activar una farmacia en esa zona la venta de medicina se cancelaría a menos que deseara constituirse en farmacia. "Todo establecimiento farmacéutico deberá contar con la presencia de un regente a tiempo completo, se exceptúa de esta obligación los puestos de venta de medicamentos y los botiquines de emergencia médica. (López, 2008)

1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.

1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA

En Honduras el mercado farmacéutico inicia en 1954 con el Grupo Mandofer, luego en 1960 Droguería Farsiman (Laboratorios Farsiman, 2009), posteriormente Droguería Farinter en 1968 (Grupo Farinter, 2012) los cuales se dedican a la distribución de medicamentos a farmacias independientes, cadenas de farmacias y farmacias de droguería como Siman. Estas droguerías comercializan laboratorios nacionales y extranjeros que buscan a clientes nacionales para ser distribuidores directos o co-distribuidores de sus productos farmacéuticos; a través de vendedores, promotores formaban su fuerza de venta que atendían y tomaban pedidos en las diferentes farmacias independientes; mientras los visitantes médicos que eran Doctores en Química y Farmacia, graduados y colegiados hacían su labor de visita a médicos generales o de especialidad, dependiendo sus productos, para generar recetas médicas que serían dispensadas en las farmacias.

Cada farmacia contaba con un representante de la salud; un Químico Farmacéutico que hacía su función de regente y que en la mayoría de las farmacias era el dueño del establecimiento, donde el cliente de la farmacia solicitaba la dispensación de la receta médica, escuchaba las recomendaciones, formas de uso, precauciones que debía tener con el medicamento prescrito y se complacía con recibir en ocasiones un descuento de un 5% a 10%. De esta manera desarrollaba fidelidad marcada y una excelente relación cliente-farmacia; debido a que el cliente sentía un trato personalizado con atención preferencial.

Con el fenómeno de la globalización, se observó un cambio drástico en el mercado farmacéutico ya que existía el interés de algunos inversionistas en incursionar en este mercado y se conoció en el Colegio Químico Farmacéutico de Honduras de la entrada de cadenas de farmacia extranjeras y del interés de droguerías nacionales de localizar su cadena de farmacia en los lugares más rentables de todo el territorio nacional entre ellas estaban Farmacias Vaver y Kielsa de Droguería Farinter, Farmacia Regis de Droguería Mandofer y Farmacias Punto Farma de Droguería Dromeinter.

Por esta razón fue necesaria la capacitación y concientización de los colaboradores y a los dueños de las farmacias independientes acerca de la estructura de descuentos tradicionales, porque se recomendaba cambiar drásticamente, además de la implementación de estrategias mercadológicas.

El Colegio Químico Farmacéutico de Honduras realizó capacitaciones, apoyo e informó sobre datos relevantes y cambios en el mercado farmacéutico. Sin embargo, no fue suficiente debido a que muchos establecimientos farmacéuticos hicieron caso omiso a este soporte y continuaron con su estructura de descuentos y demás actividades como las habían realizado tradicionalmente.

Para el año 2000, el Grupo Farinter apertura la segunda y más amplia cadena de farmacias a nivel nacional, llamadas Farmacias Kielsa y Vaver con descuentos similares a los de farmacias independientes.

En el mes de Septiembre del año 2002, la tercera cadena de farmacias llega a territorio nacional y localiza su primer punto de venta en la ciudad de Tegucigalpa denominada Farmacia del Ahorro; la cual llegó con el objetivo primordial de innovar en el mercado farmacéutico nacional, ofreciendo un descuento atractivo, superior al otorgado por las farmacias independientes y las cadenas de farmacia ya existentes, además de brindar un servicio de calidad a la salud del pueblo. Con esta estrategia logró una marcada diferenciación en relación a su competencia. Inicialmente con un descuento del 12% al público en general y 20% a la tercera edad. Uno de sus objetivos estratégicos era captar la atención del adulto mayor. (Ahorro, 2012)

Según estudio, apoyado por instituciones como el Fondo Hondureño de Inversión Social (FHIS), Programa de Asignación (PRAF), Secretaría de Salud Unidad de Atención Integral a la Familia entre otros; se obtuvo datos que en los hogares Hondureños, el 55% eran dirigidos por adultos de la tercera edad y los jefes de hogar menores de veinte años llegaba al 43% lo cual era un mercado meta que podría ser muy rentable.

Por esta razón, Farmacias del Ahorro incrementó el descuento a un 15% público en general y 20% a la tercera edad. Posteriormente con la aprobación de la Ley Integral de Protección al Adulto Mayor y Jubilados a través del Decreto Legislativo No. 199-2006 donde en el Capítulo VI de los Descuentos y Tarifas Especiales sección I de Los Descuentos, Artículo 30 Descuentos Generales inciso seis "Descuentos del veinte y cinco por ciento (25%) por la compra de medicamentos y material quirúrgico siempre que los mismos fueren prescritos por medico colegiado o médico en servicio social debidamente autorizado. El valor de este descuento será absorbido en un cien por ciento (100%) por las farmacias y en compensación a ello las droguerías otorgarán a las farmacias un descuento adicional de un uno punto cinco por ciento (1.5%) en todas las compras de medicamentos...).

Con la aprobación de la Ley Integral de Protección al Adulto Mayor y Jubilados, La Cadena de Farmacias de Ahorro lo unificó como descuento de 25% para público en

general lo cual fue un atractivo económico, muy bien recibido por personas de la tercera edad, pacientes de uso crónico así como público en general, logrando una fidelización masiva de clientes. Siguiendo con su estrategia esta brindando un 30% de descuento en medicamentos con un 10% adicional si la compra se realiza con la tarjeta de crédito Ahorro del Banco LAFISE.

En el año 2011 ya se encontró con competencia similar de varias cadenas de farmacia como Farmacity, Kielsa, Vaver, Punto Farma, Siman y Regis las cuales poseen una estrategia también dirigida a descuentos. Esta estrategia iniciada por la cadena de farmacias del Ahorro y posteriormente implementada por la demás cadenas de farmacia hondureñas ha provocado un efecto negativo en las farmacias independientes obligando a estas a cerrar operaciones debido a la incapacidad que tienen de ofrecer los descuentos brindados por las cadenas de farmacia. La salida del mercado de farmacias independientes pequeñas, medianas y grandes es una tendencia que desde la presencia de la primera cadena de farmacias con descuentos inició y continuará mientras las farmacias independientes a través de la cooperativas y sociedades farmacéuticas establecidas decidan por la implementación de una estrategia similar o superior según Massimo Mazzone dueño de la Cadena de Farmacias del Ahorro en entrevista para el diario el Istmo narra que esta inyectando una seria presión en el resto de su competencia en el mercado farmacéutico porque despertó una oleada de clientes ávidos de obtener descuentos para reducir los altísimos costos de salud. (Istmo, 2013)

Aparte de los descuentos se encuentran una serie de beneficios como canjes por cajas vacías, acumulación de puntos por compra, seguro médico entre los más importantes para desarrollar una fidelidad de sus clientes y evitar que sean conquistados por otra cadena de farmacia.

Esta lucha de descuentos ha impactado negativamente en las farmacias independientes, tal es el caso que algunas han cerrado por no poder mantener el negocio como: Farmacia Crisma, San Ángel, Santa María; otras han formado alianzas con las cadenas ya existentes como franquicia Vaver tal es el caso de: Farmacia La

Respuesta, Los Próceres, Cima, Kennedy entre otras y como franquicia Regis La Flor de San Luis, San Francisco; otro grupo grande de farmacias independientes en Tegucigalpa se han afiliado a Propietarios de Farmacia Sociedad Anónima de Capital Variable (PRODEFARMA S.A. de C.V.) y Cooperativa Mixta de Farmacias de Honduras de Responsabilidad Limitada (COMFAHRL), en su mayoría han logrado mantener sus puntos de venta debido a que estas empresas manejan una estrategia de economías de escala brindando la oportunidad a las farmacias de poder ofrecer descuentos para poder competir en el mercado farmacéutico.

PRODEFARMA S.A. de C.V. cuenta con la estructura económica y locales para aprovechar las economías de escala; pero las farmacias independientes afiliadas necesitan ser orientadas en la forma de ofrecer descuentos, unificar marca comercial, porque en la actualidad son pocas las farmacias independientes que están compitiendo con descuentos superiores o iguales al 25% al público en general; aunque manejan una cartera de productos similares debido a que son atendidos por las mismas droguerías establecidas en el país.

En la actualidad las cadenas de farmacia continúan presionando al Colegio Químico Farmacéutico de Honduras para que se elimine la Ley de Distancia entre Farmacias y dentro de las recomendaciones que hace la Comisión para la Defensa y Promoción de la Competencia es derogar las regulaciones relacionadas a la distancia mínima que debe existir entre farmacias contenidas en el Reglamento para Control Sanitario de Productos, Servicios y Establecimientos de Interés Sanitario en el Acuerdo Ejecutivo No. 006 del 21 de Septiembre 2005 publicado en el diario oficial La Gaceta No. 30,841 del 04 de Noviembre del año 2005.

Otro punto importante es la norma emitida por el Colegio Químico Farmacéutico de Honduras contenida en el diario oficial La Gaceta No.30, 839 de 02 de Noviembre de 2005 a fin de promover la competencia entre los puntos de venta al detalle para poder establecerse libremente en lugares cercanos a farmacias independientes, lo que podría

provocar una baja significativa en las ventas del punto y un cierre definitivo a corto plazo. (Competencia, 2007)

Según el Presidente del Colegio Químico Farmacéutico de Honduras Dr. Alfredo Farach en su período 2007-2010: "La situación de las farmacias independientes es difícil y de no encontrar estrategias competitivas están destinadas a la quiebra o a ser absorbidas por las cadenas de farmacia ya existentes en el país".

La situación de las farmacias independientes es muy difícil pero existen experiencias en países de Centroamérica como Costa Rica, en Latinoamérica como Chile y México que las farmacias se han unificado para hacerle frente a este conflicto y han logrado competir exitosamente. (Neticoop, 2005)

1.3.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

PRODEFARMA S.A. de C.V. en la actualidad necesita desarrollar una estrategia dirigida a buscar solución a este conflicto económico acorde al mercado actual y de esta manera activar competitivamente las farmacias independientes afiliadas a ella; porque de otra manera no se logrará el posicionamiento de la farmacia independiente afiliada a PRODEFARMA S.A. de C.V. en el mercado farmacéutico y se espera el cierre definitivo o ser absorbida por una cadena de farmacia interesada en el local del establecimiento farmacéutico.

1.3.2 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

1.3.2.1 Pregunta general

¿Cuáles serían las principales necesidades de las farmacias independientes afiliadas a PRODEFARMA S.A. de C.V. para ofrecer una alternativa estratégica que le permita lograr posicionamiento en el mercado farmacéutico en la ciudad de Tegucigalpa?

1.3.2.2 Preguntas específicas

1. ¿Cuáles son las principales causas de las farmacias independientes afiliadas a PRODEFARMA S.A. de C.V. que han limitado su crecimiento, desarrollo y competitividad en el mercado farmacéutico?

2. ¿Qué estrategia de mercado permitiría a las farmacias afiliadas a PRODEFARMA S.A. de C.V. competir ante la presencia de cadenas de farmacia ubicadas en Tegucigalpa?

3. ¿Brindará un plan estratégico a PRODEFARMA S.A. de C.V. para que sus farmacias afiliadas reciban condiciones atractivas, competitivas y rentables para que logren a corto plazo un posicionamiento en el mercado farmacéutico?

1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO

1.4.1 OBJETIVO GENERAL

Identificar las necesidades de las farmacias independientes afiliadas a PRODEFARMA, S.A. de C.V. ofreciendo una alternativa estratégica, para que logren posicionamiento en el mercado farmacéutico en la ciudad de Tegucigalpa.

1.4.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

1. Conocer las principales causas de las farmacias independientes afiliadas a PRODEFARMA S.A. de C.V. que han limitado su crecimiento, desarrollo y competitividad en el mercado farmacéutico.

2. Diseñar una estrategia de mercado que permita a las farmacias afiliadas a PRODEFARMA S.A. de C.V. competir en Tegucigalpa.

3. Proponer un plan estratégico a PRODEFARMA S.A. de C.V. para que brinde a sus farmacias afiliadas condiciones atractivas, competitivas, rentables y lograr a corto plazo un posicionamiento en el mercado farmacéutico.

5. VARIABLES DE ESTUDIO

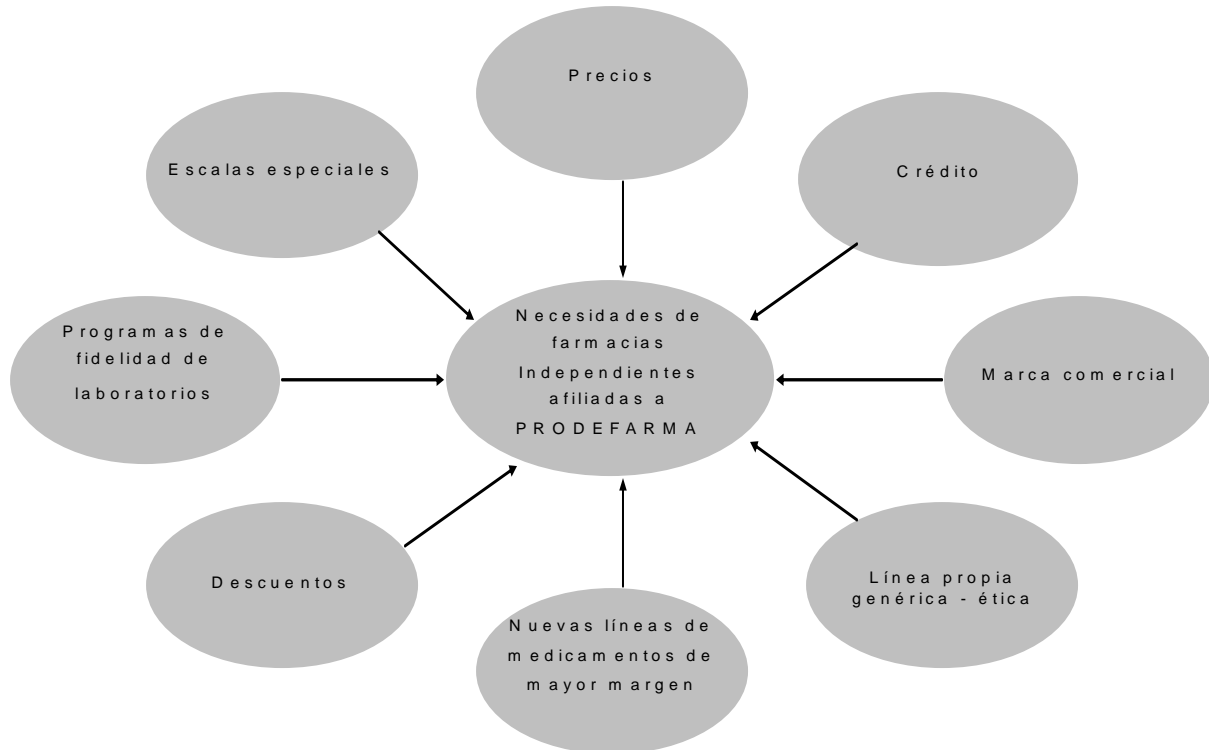


Figura 1. Variables de estudio.

En esta figura se da a conocer las diferentes variables que se van a investigar en este estudio, las cuales están relacionadas directamente con las farmacias independientes afiliadas a PRODEFARMA S.A. de C.V.

1.6 JUSTIFICACIÓN

El interés de desarrollar este plan estratégico sobre las necesidades de las farmacias independientes afiliadas a PRODEFARMA S.A. de C.V. de Tegucigalpa es debido a que en la actualidad el mercado farmacéutico con la presencia de un nuevo actor como

son las cadenas de farmacia con sus diferentes estrategias de competencia pero una común que es brindar descuentos donde cada una de ellas los ofrece de forma diferente para diferenciarse de los demás ya sea con tarjetas de crédito, débito, acumulación de puntos, saldos, canjes pero siempre buscando la fidelización y atracción de nuevos clientes.

Esta implementación de marketing farmacéutico en Honduras ha provocado un serio problema económico en las farmacias independientes porque las farmacias tradicionalmente estaban acostumbradas a trabajar comprando y vendiendo sus productos a sus clientes donde cada una de ellas manejaba una cartera de clientes que hacían rentable la operación de las farmacias ofreciendo descuentos entre 5% hasta un 10% con horario de atención de 7:00 horas hasta las 19:00 horas y turnaban dos veces al mes hasta las 22:00 horas.

La armonía que se respiraba en el mercado farmacéutico fue interrumpida en el año 2002 con la aparición de un nuevo concepto de farmacia que se estaba aplicando a nivel de los países de Latinoamérica con suficiente éxito para ser aplicado en los países de Centroamérica.

La estrategia radica en competir brindando a los clientes varios beneficios como descuentos, programas de salud de laboratorios nacionales y extranjeros, seguros médicos entre otros; logrando una marcada diferenciación ante la competencia.

En la actualidad el mercado farmacéutico está dominado por ocho cadenas de farmacia y dos franquicias como ser: Kielsa y su Franquicia Vaver, Regis y su Franquicia Regis, El Ahorro y sus Farma-Clinicas de la Comunidad, Farmacity, Punto Farma, Siman, Pharmaster y Solfarma las cuales han logrado un posicionamiento que coloca en desventaja a las farmacias independientes afiliadas a PRODEFARMA S.A. de C.V., debido a que todas estas cadenas en sus estrategias ofrecen un descuento superior al de las farmacias independientes; porque ellas cuentan con su droguerías que les provee las mejores condiciones para sus puntos de venta.

Se espera que a través de una propuesta de planeación estratégica a la empresa Propietarios de Farmacia Asociados (PRODEFARMA S.A. de C.V.) cuente con características que generen condiciones para lograr posicionamiento en el mercado farmacéutico satisfaciendo necesidades básicas a través de: descuentos competitivos, productos que ofrezcan mayor margen de utilidad para la farmacia independiente, acceso a crédito, identificación de las farmacias con una marca comercial, programas de fidelidad con laboratorios, ampliación del catálogo de productos, desarrollo de una línea propia de medicamentos; logrando la misma capacidad competitiva con la que cuentan las grandes cadenas. Además que la propuesta beneficiará a las farmacias independientes de pequeños empresarios, facilitando fuentes de trabajo y aportando al desarrollo del país en apoyo a la pequeña y mediana empresa (PYMES).

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1. CONCEPTOS Y DEFINICIONES BÁSICAS

Una definición global del concepto de farmacia según el Diccionario de la Lengua Española (2005) es considerada una "ciencia en donde se enseña a preparar, conservar, dispensar, venta medicamentos y conocimiento de sustancias con las que se preparan. El farmacéutico se encarga de la dispensación de medicamentos quien posee un título para poder ejercer la profesión".

A finales del siglo XIX el farmacéutico era la persona encargada de la formulación y preparación de medicamentos pero a inicio del siglo XX la preparación de medicamentos fue acreditándose a las grandes empresas farmacéuticas siendo los farmacéuticos los encargados de la formulación y preparación de medicamentos.

En la actualidad la farmacia es un área de la salud que se encarga de la naturaleza, propiedades y técnicas en la formulación y preparación de medicamentos, preocupándose por su correcto uso terapéutico y efectos químicos, biológicos y clínicos. Por esta razón se recomienda la presencia del farmacéutico en cada establecimiento farmacéutico con la finalidad de poder aconsejar al paciente en cuanto al uso del medicamento prescrito y asesorar al médico u otros profesionales relacionados con la salud sobre medicamentos y su utilización conocida como farmacia clínica y atención farmacéutica.

Los grandes laboratorios de investigación y desarrollo de nuevas formulaciones con fines terapéuticos tienen un equipo de farmacéuticos, químicos, bioquímicos y personal calificado que con sus conocimientos logran descubrir nuevas formulaciones y con la aplicación de normas de correcta fabricación de medicamentos y de principios activos y haber comprobado su efectividad terapéutica serán puestos a la venta y trabajados a nivel de médicos para su correcto uso en pacientes, labor que realiza el farmacéutico a través de la visita médica. (Farmacéuticos, 2013)

En el mercado farmacéutico los principales actores de la cadena de distribución comienzan por los laboratorios de investigación, desarrollo de formulaciones y la preparación de medicamentos, la droguería que es la encargada de la compra, importación y venta de los medicamentos a los diferentes puntos de venta de farmacias y el último eslabón es la farmacia que se encarga de comprar a las diferentes droguerías una amplia gama de productos de los diferentes laboratorios nacionales e internacionales relacionados con la salud.

La farmacia es la encargada de la venta de los diferentes productos prescritos por médicos entregando un valor agregado de explicación sobre el uso de los medicamentos y consideraciones especiales que se deben tomar en cuenta al comenzar a tomarlos. (Fundación Instituto de Investigación en Servicios de Salud, 2013)

Por su giro comerciales de gran importancia contar con una de ellas en estos lugares y además porque es el negocio que está autorizado para atender al consumidor final en lo que a productos de medicina se refiere.

El rubro farmacéutico se ha ido modernizando con el paso del tiempo y se observa a farmacias modernas ya que el cliente tiene contacto con productos que son de venta libre y no necesitan prescripción médica, porque este tipo de farmacia coloca sus productos en góndolas con pasillos donde el cliente recurre y puede observar características del producto. Los medicamentos que son prescripción médica siempre son atendidos por el farmacéutico o colaborador de farmacia para su despacho detrás de un mostrador, tal es el caso en países de América del Sur como Brasil, Chile y Argentina.

Con la modernización de los establecimientos las farmacias han introducido además de productos de belleza, cosméticos, perfumería, equipo médico quirúrgico, productos no relacionados con la rama farmacéutica como ser refrescos, golosinas, productos comestibles y servicios adicionales como toma de presión arterial, glicemia etc.

El siguiente nivel de modernización de farmacias fueron las farmacias en cadena en donde se encontraba una réplica exacta de una farmacia en diferentes puntos geográficos de los países y adicional al mismo nombre en todos sus establecimientos; también contaban colores, publicidad, reglamentos, condiciones de compra igual en cada uno de los establecimientos; a partir de este momento la batalla comercial entre farmacias independientes y cadenas de farmacias donde estas últimas logran en los diferentes países dominar el mercado estableciendo un nuevo giro de competir ya que son pocas cadenas; pero con un poder económico suficiente para dominar el mercado máspreciado por el ser humano como lo es la salud, en los países de México, Brasil, Argentina y Chile.

El consumidor final juega un papel trascendental porque, es quien al final decide aceptar o no los cambios en este rubro y según la tendencia y crecimiento de las cadenas observa y le agradan los cambios significativos. Además este ofrece al consumidor una diversidad de rubros en un solo lugar, con diferentes puntos de venta en el país, con las mismas condiciones de compra y atención 24 horas; a diferencia de farmacias independientes las farmacias de cadena buscan locales comerciales amplios localizados en avenidas, malls, o ubicaciones de prometedora rentabilidad para lucir sus establecimientos y buscar el posicionamiento de la marca comercial. (Nación, 2009)

La problemática que hoy enfrentan las farmacias independientes es muy marcada debido a los precios regulados, el constante aumento en los alquileres de los establecimientos y salarios de los colaboradores hace sentir un problema con difícil solución en el corto plazo. Adicional, el interés de nuevos competidores en la industria como supermercados, mercados, bodegas, mercaditos que buscan la entrada en este rubro y las cadenas de farmacia que buscan incorporar a las farmacias independientes ya existentes a través del modelo de franquicia para lograr mayor penetración en el mercado.

El objetivo de la franquicia no es de apoyo a la farmacia independiente sino una captación de nuevos consumidores que en determinado momento pasará a ser cliente directo de la cadena de farmacia.

Conociendo este fenómeno global de expansión de cadenas de farmacia en los diferentes países de América, especialmente México, Brasil, Chile y Argentina, se puede observar que en Argentina existe una excepción de la regla de dominio de cadenas de farmacia sobre farmacias independientes porque de las 12,000 farmacias que existen solamente el 10% corresponde a medianas y grandes cadenas de farmacia con un modelo de atención de tienda de conveniencia. El resto son farmacias independientes que son atendidas por el farmacéutico para la dispensación de medicamentos siendo una significativa diferencia en facturación de cadenas con un 30% y el mayor concentrado de facturación para farmacias independientes. (Nación, 2009)

En el territorio Chileno al igual que en otros países de Latinoamérica, el mercado farmacéutico estaba inundado por infinidad de farmacias independientes que luchaban por mantenerse en el mercado pero no había rentabilidad deseada. Es así como empresarios Chilenos comenzaron a preocuparse por encontrar una fórmula estratégica que diera un giro radical y de esta manera obtener ganancias de sus negocios. Por esta razón el mercado farmacéutico optó por buscar mejores estrategias de rentabilidad encontrando entre ellas la de diversificación y la expansión como una fórmula estratégica que dio excelentes resultados y un crecimiento sostenido. (Calderon, 2006)

En Argentina con el objetivo de proteger a la farmacia independiente o de barrio, la Cooperativa Farmacéutica de Mendoza se presenta como una organización con la finalidad de proteger a las farmacias tradicionales; capacitando a los profesionales de la salud farmacéuticos y desarrollar productos de marca propia. En la actualidad cuenta con una línea propia de medicamentos y belleza que engloba trece productos y nueve en desarrollo debido a su éxito y aceptación al consumidor final que pretenden impulsar un proyecto que consiste en la producción y promoción de una marca nacional.

Actualmente están asociadas a Cooperativa Farmacéutica Mendoza Limitada (COFARMEN) 600 farmacias. El 12 de Junio de 1955 inició operaciones la Cooperativa con 12 socios fundadores y en el año 1956 lograron afiliar a un total de 57 farmacéuticos asociados. (Neticoop, 2005)

Las farmacias independientes en Latinoamérica han pasado de un enfoque de farmacia independiente a una de modalidad de auto farmacia o tienda de conveniencia debido a la baja rentabilidad que estaban reportando bajo esta antigua modalidad Europea, por esta razón ya casi no se encuentran farmacias tradicionales (boutiques) que se caracterizaban por un mostrador que separaba al farmacéutico y los productos con el cliente. Podemos observar la fuerte influencia de un modelo de Estados Unidos con el nuevo marketing farmacéutico en los países de Latino América el cual es un concepto totalmente diferente en donde los consumidores pueden elegir sus productos al caminar por las diferentes góndolas del local.

Ante el avance de las cadenas de farmacia los locales tradicionales han tenido que tomar la decisión de transformarse para ser una franquicia o asociarse con otras farmacias tradicionales. Las pocas farmacias tradicionales pasarán por una etapa muy difícil que provocará caída significativas en sus márgenes de ganancia que de seguir con este modelo conservador desaparecerán por la hipercompetencia en este mercado farmacéutico. Caso contrario aquellas farmacias independientes que logren ver una oportunidad siendo proactivas saldrán adelante, especializándose las actividades como una atención personalizada, disponibilidad rápida de mercadería, servicio a domicilio. (La Frenética Expansión de las Cadenas de Farmacia por Latino América, 2005)

Dentro del nuevo modelo de marketing farmacéutico en los negocios se busca lograr objetivos estratégicos modificando algunas variables como ser manejo eficiente de inventario, alianza con sus proveedores, apalancamiento financiero con bancos y unificación de farmacias con una sola marca comercial. Esta revolución ha generado una tendencia en donde bajo este modelo las farmacias cuentan con locales propios y además ofrecen franquicias para captar nuevos puntos de atención con todos los requerimientos necesarios. Dentro de estas compañías se puede citar Vantage, Zona Vital, Farmacity en Argentina y FASA en Chile. (La Frenética Expansión de las Cadenas de Farmacia por Latino América, 2005)

2.2 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

PRODEFARMA S.A de C.V. es una empresa que inició operaciones el 14 de Septiembre del año 2004 por iniciativa de propietarios de farmacias independientes, que observaron la amenaza del fenómeno de la globalización generando como consecuencia cambios significativos en el mercado farmacéutico hondureño que permitió tomar medidas al respecto, con la idea de hacerle frente a los grandes retos competitivos de la industria farmacéutica que brinda a sus clientes la oportunidad de competir de una forma rentable, a través de márgenes atractivos.

PRODEFARMA S.A. de C.V. ha buscado ofrecer a las farmacias independientes afiliadas precios especiales, promociones de sus líneas de medicamentos, producto médico quirúrgico, leches y afines; brindando la oportunidad a las farmacias independientes afiliadas competir en esta industria farmacéutica altamente rentable y atractiva para inversionistas.

Actualmente esta industria cuenta con presencia a nivel de casi todo el territorio nacional de cadenas de farmacia en su mayoría de dueños de droguería en donde mantienen una estrategia dirigida a competir con un rango de descuentos que oscilan entre 15% -40% .

PRODEFARMA S.A. de C.V. con ocho años de labores ininterrumpidas buscando crecimiento en este rubro ha adquirido empresas de esta misma industria entre ellas Cooperativa Red de Farmacias (RED FARMA), la Sociedad de Servicios Farmacéuticos (SERVIFARMA), Droguería Comercial KWR y una línea de productos farmacéuticos llamada HARBATEC.

PRODEFARMA S.A. de C.V. inició con la distribución de productos de Laboratorio Unipharm , posteriormente, Laboratorio Roemmers y gradualmente ampliando su cartera de productos; en la actualidad cuenta con la distribución directa de 4 líneas, importación de una línea y co-distribución de 40 laboratorios.

PRODEFARMA S.A. de C.V. de Tegucigalpa, cuenta con 15 colaboradores distribuidos en área de facturación, bodega, reparto, administración y contabilidad; además con tres motocicletas, dos vehículos que son herramientas de apoyo a las actividades diarias de la empresa.

Actualmente PRODEFARMA S.A. de C.V. requiere de un plan estratégico ya que a pesar de sus esfuerzos no ha logrado el objetivo de brindar a las farmacias afiliadas una ventaja competitiva frente a las cadenas de farmacia existentes.

PRODEFARMA S.A. de C.V. cuenta con el respaldo y el reconocimiento de sus proveedores que día a día ofrecen una atención personalizada tratando de mejorar condiciones en la medida de lo posible, clientes que se interesan por adquirir cada uno de los productos que la empresa ofrece en condiciones especiales y socios que han apoyado a la empresa desde el inicio de operaciones maximizando los recursos para lograr una operación rentable y de esta manera convertirla en una empresa sólida, seria y de gran credibilidad.

En Honduras a raíz de la presencia de cadenas de farmacia se han creado en la ciudad de Tegucigalpa agrupaciones de farmacias independientes bajo la figura jurídica de cooperativas como Cooperativa Mixta de Farmacias de Honduras Limitada (COMFARHL) y sociedades anónimas como PRODEFARMA S.A. de C.V. con su centro principal de atención en la ciudad de Tegucigalpa que atiende el mercado Central, Sur Occidente y Oriente del país.

PRODEFARMA S.A. de C.V. a pesar de tratar de salir adelante con sus planificaciones necesita un desarrollo y crecimiento acelerado para cumplir con las expectativas de sus clientes, colaboradores, accionistas, proveedores y la comunidad. Por lo anterior se hace evidente el desarrollo de un plan estratégico para lograr sus objetivos respaldados con su misión, visión y valores los cuales deben ser diseñados, desarrollados e implementados en la empresa. Además deberá contar con indicadores, mediciones y metas para el beneficio de los grupos de interés.

2.3 ENFOQUE DE LA EMPRESA

Desde sus inicios, PRODEFARMA S.A. de C.V. ha centrado sus esfuerzos en desarrollar soluciones, comercializando a través de economías de escala, distribución directa, co-distribuciones, importaciones y adquisición de asociaciones similares, buscando obtener las mejores escalas, precios, descuentos, bonificaciones en beneficio de sus clientes (farmacias afiliadas) para brindar la oportunidad de responder a las necesidades reales del mercado.

El contacto permanente con droguerías, clientes, socios y comunidad le ha permitido conocer y mejorar sus procesos internos con la finalidad de ofrecer un mejor servicio a su mercado meta, lo que se ha logrado; no con la excelencia que el mercado actual exige, pero sí con un reconocido esfuerzo de la gerencia, socios y colaboradores por mejorar día a día dichos procesos.

PRODEFARMA S.A. de C.V. es una organización que ha cumplido con los requerimientos mínimos para satisfacer algunas necesidades de las farmacias afiliadas ofreciendo márgenes de utilidad superiores a la mayoría de su competencia. Esto se logra gracias al apoyo de representantes de laboratorios en donde ofrecen escalas de producto, descuentos y algunos incentivos promocionales de los cuales sus márgenes de utilidad son trasladados vía precio o escalas de producto a las farmacias afiliadas.

En su labor diaria PRODEFARMA S.A. de C.V. ha reconocido la importancia que tienen sus colaboradores en el desarrollo de la empresa por lo que día a día busca promover una actitud complementaria a sus conocimientos para lograr mejores resultados, por lo que la empresa cuenta y brinda a sus colaboradores las herramientas fundamentales para el buen manejo de los procesos internos buscando obtener una cultura organizacional proactiva, de liderazgo y trabajo en equipo. Esta práctica logra una mejor relación comercial con sus clientes, proveedores, una relación interna entre sus colaboradores, accionistas y una correcta retribución a la sociedad a través del pago puntual de sus impuestos.

En Honduras su gestión se fundamenta en lograr que sus clientes (farmacias afiliadas) logren obtener el mejor beneficio de la empresa a través de la implementación de mejores prácticas, desarrollando relaciones de colaboración entre todos sus grupos de interés, uso de herramientas de optimización, del flujo de producto y de información a lo largo de la cadena productiva.

Adicionalmente y como complemento importante para el beneficio de sus farmacias clientes y clientes potenciales PRODEFARMA S.A. de C.V. pone a su disposición la oportunidad de adquirir medicamentos, equipo médico quirúrgico, productos para bebé, productos de aseo personal, envasados como alcohol, agua oxigenada entre otros para que las farmacias independientes afiliadas tengan diferentes opciones de productos en la empresa a la cual pertenecen.

2.4 FUNDACIÓN PRODEFARMA S.A. DE C.V. EN HONDURAS

Su fundación en Honduras fue el 14 de Septiembre del año 2004. De los ocho años de permanencia en el mercado farmacéutico de Honduras, surge la empresa dado por las modernas exigencias del mercado farmacéutico, que cada día se encuentra con cambios competitivos significativos, para los cuales se deben rediseñar las estrategias, para lograr una diferenciación en relación a la competencia y brinda a los clientes ventajas claramente diferenciadas que le permitan continuar en el mercado farmacéutico.

Actualmente la operación de país se divide en Zona Centro, Sur, Oriente y Occidente teniendo como centro de operación la ciudad de Tegucigalpa y una sucursal en la Ciudad de San Pedro Sula que opera para atender la Zona Norte del país. Gracias a la adquisición de la empresa SERVIFARMA S.A. en el mes de Febrero del año 2009, de esta manera PRODEFARMA S.A. de C.V. cuenta con presencia a nivel de todo el territorio nacional.

2.5 MISION, VISION Y VALORES

2.5.1 MISION

“Somos una compañía hondureña creada por propietarios de farmacias independientes, unidos para hacerle frente a los cambios de la industria farmacéutica, ofreciendo a sus farmacias afiliadas la oportunidad de adquirir a mejores precios del mercado productos farmacéuticos, salud y belleza, con el fin de lograr una operación competitiva y auto sostenible.”

2.5.2 VISION

“Para el 2017 ser una empresa sólida que cumple y satisface las necesidades de sus clientes a través de un amplio catálogo de productos de mayor demanda, cadena de farmacias, importación directa, y la ampliación de su propia línea.”

2.5.3 VALORES

PRODEFARMA S.A. de C.V. desde su inicio ha logrado definir, desarrollar y aplicar valores que forman parte del pensar y sentir de sus dirigentes, desarrollando una cultura organizacional, facilitando la toma de decisiones y con la mejora continua de todos los procesos internos ha facilitado una armonía entre propietarios, colaboradores, proveedores, clientes y la sociedad además de estar completamente alineados a la misión y visión facilitan y orientan para lograr el objetivo general y los objetivos específicos de PRODEFARMA S.A. de C.V.

Dentro de los valores que rigen las actividades diarias de la empresa se puede citar los siguientes:

Sostenibilidad: Equilibrio que debe existir entre los objetivos económicos de PRODEFARMA S.A. de C.V. y los grupos de interés como clientes, accionistas, colaboradores, proveedores y sociedad.

Colaboración: Implica la disposición de cada uno de los actores de los grupos de interés para compartir su conocimiento, experiencia, colaboración y apoyo a PRODEFARMA S.A. de C.V. en beneficio de información y más allá de esto genera el ambiente propicio para compartir el conocimiento.

Resiliencia: Implica la capacidad de manejar el riesgo; contar con habilidades y herramientas para gestionarlo mejor que los competidores que se relaciona con la velocidad de reacción que tiene PRODEFARMA S.A. de C.V. para recuperarse, alcanzando los niveles de desempeño con los que contaba antes de un evento adverso.

Capacitación: Implica que PRODEFARMA S.A. de C.V. reconoce la continua capacitación de sus colaboradores, Gerencia, Junta Directiva como herramienta indispensable para ser competitivos en la industria farmacéutica, diseñando, implementado y midiendo los procesos internos.

2.6 DATOS RELEVANTES DEL MACRO – ENTORNO Y DE LA INDUSTRIA

2.6.1 MACROENTORNO DE LA INDUSTRIA

2.6.1.1. Valores y costumbres

Las empresas de la industria farmacéutica han desarrollado una cultura organizacional de reacción y administración del cambio y están focalizadas en desarrollar fidelidad, rentabilidad a través del uso eficiente del conocimiento de empresas centradas en el cliente (Customer Centricity) medibles gracias a indicadores de desempeño.

2.6.1.2 Tecnología

La industria farmacéutica ha evolucionado con la presencia de cadenas de farmacia creadas en su mayoría por propietarios de droguerías legalmente establecidas en el país, con suficientes años de trabajo en el campo que les da el conocimiento necesario para conocer el mercado a través de la administración de la información, desarrollar nuevas estrategias, para ser más competitivos, por lo que las droguerías y cadenas

más grandes están implementando el Sistema Administrativo SAP; un sistema de mucho prestigio a nivel del territorio Latinoamericano por la necesidad de información real en el momento preciso para llevar mejor control de procesos internos y disponer de correctivos en tiempo y forma. El manejo eficiente de inventarios, existencia de productos, rotación mensual, líneas de mayor rotación, clientes rentables son algunos Indicadores; que haciendo uso adecuado de ellos, brinda ideas y oportunidades para el desarrollo y establecimiento de las cadenas de valor.

2.6.1.3 Economía

Droguerías con cadena de farmacias le permiten:

1. Tener acceso a información, en los diferentes niveles de la cadena de distribución registrando cambios de importancia para ser analizados.
2. Programas de salud de laboratorios transnacionales como Novartis, Menarini, Asofarma, Abbott entre otros, que ofrecen beneficios directos a sus clientes pacientes; como descuentos especiales o tratamientos adicionales y canje de cajas vacías.
3. Economías de escala debido a que cuentan con droguería, cadena de farmacia lo que les permite tener mayor control sobre la cadena de distribución ya que han cambiado del esquema de estructura convencional horizontal y se interesan en un esquema de estructura coordinada vertical.

La estructura de distribución convencional horizontal se puede entender cuando todos los actores del canal trabajan de manera individual desarrollando estrategias para cumplir con sus metas y objetivos. Cada actor vende o compra sus productos buscando la mayor rentabilidad posible la cual se verá limitada dependiendo de cuál de los actores posea el mayor poder económico o el mayor poder de negociación.

Las empresas pueden crear alianzas estratégicas entre ellas para el beneficio de ambas partes involucradas en el canal en donde esta alianza brinda a las compañías una significativa reducción de costos por investigación de mercados, publicidad, compras etc. Pero tiene varias limitaciones como la dificultad de coordinar más unidades, menor flexibilidad y una relación a largo plazo.

En el mercado farmacéutico de Honduras se manejaba una estructura de distribución convencional horizontal donde sus actores en la cadena de distribución se consideraban: Laboratorios Nacionales e Internacionales, droguerías, bodegas, farmacias independientes y consumidor final.

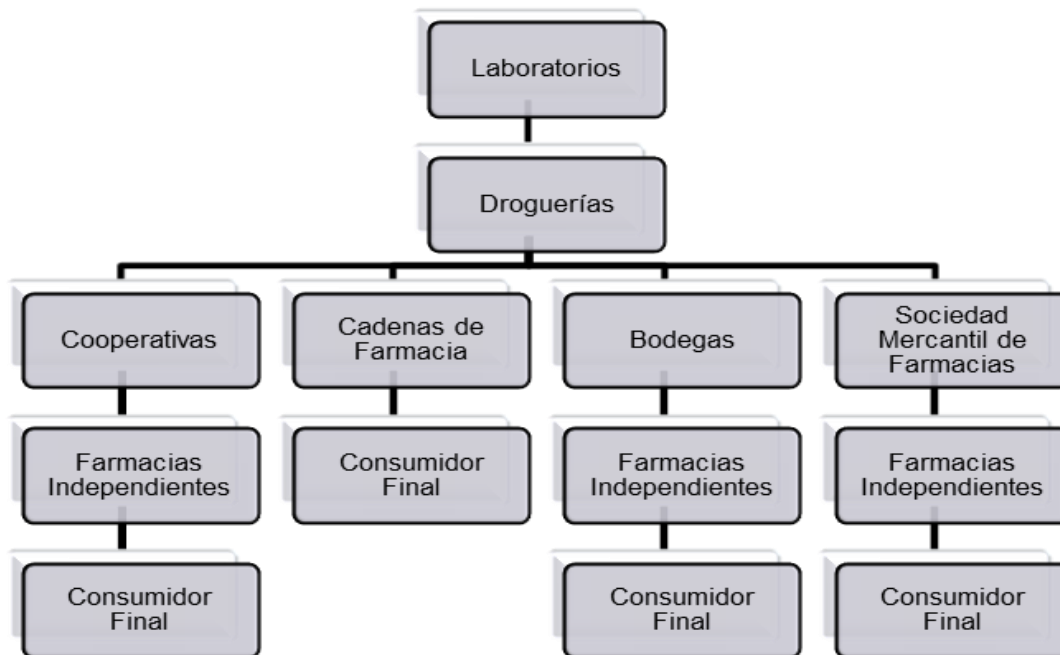


Figura 2. Estructura de Distribución Convencional Horizontal.

En la actualidad el mercado farmacéutico de Honduras se está manejando una estructura de distribución vertical en donde los actores como droguerías y cadenas de farmacia son del mismo dueño, así como cooperativas farmaceuticas, sociedades farmaceuticas mercantiles y farmacias independientes son del mismo dueño buscando obtener distribuciones a través de sus economías de escala. (Integrantes del Canal de Distribución, 2013)

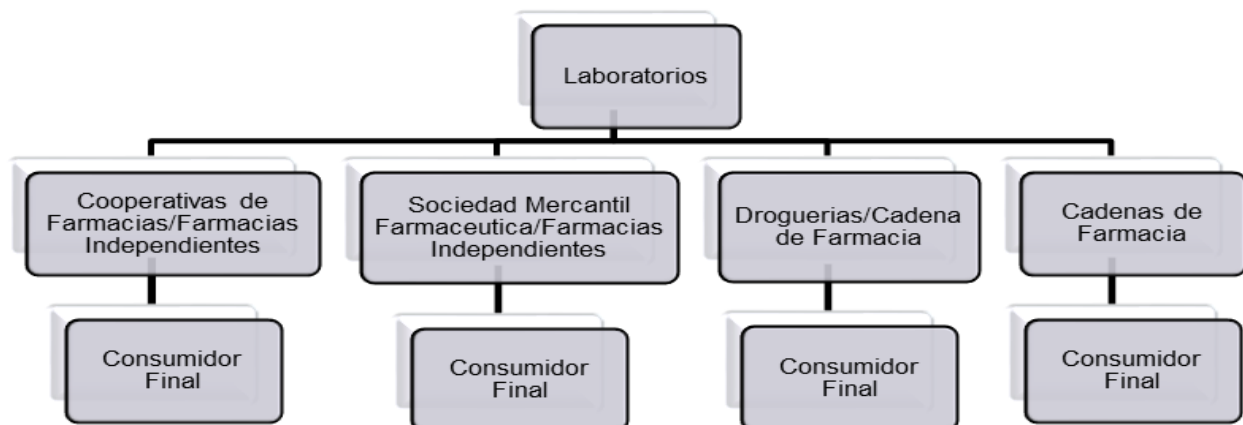


Figura 3. Estructura de Distribución Vertical.

2.6.1.4 Demografía

La industria farmacéutica en Honduras según estudio realizado por Pro Chile los actores de la cadena de distribución se encuentran distribuidos de la siguiente manera: 39 Laboratorios que se dedican a la producción nacional de medicamentos propiamente hondureños, 141 droguerías que se encargan de la distribución al por mayor 1,037 farmacias independientes y nueve cadenas de farmacia. Según el ranking de la I.M.S. que es la proveedora de información servicios y tecnología de productos para el cuidado de la salud alrededor del mundo las principales droguerías por orden de ventas son Farinter, Mandofer, Farsiman, Droguería Nacional, EyL Comercial, Medilab, Menfar, Paysen, Dromeinter y Droguería Universal. (Herrera, Estudio de Mercado Medicamentos en Honduras, 2012)

Las 9 cadenas de farmacia y dos franquicias Kielsa y su Franquicia Vaver, Regis y su Franquicia Regis, El Ahorro, y su otra cadena Farma-Clínicas de la Comunidad Pharmacy, Punto Farma, Siman, Pharmaster y SOLFARMA, se encuentran presentes en territorio hondureño; compitiendo con estrategias genéricas de diferenciación de precios y en productos; donde claramente se muestra un crecimiento y presencia en el

territorio nacional y un decrecimiento en las farmacias independientes debido a la baja en ventas, cierre de establecimientos, afiliación a franquicias.

2.6.1.5 Regulaciones

Las normas que toda empresa farmacéutica legalmente establecida en el país debe cumplir son reguladas por el Colegio Químico Farmacéutico de Honduras a través de la Ley de Farmacia, Ley y Reglamento del Estatuto Laboral del Químico Farmacéutico empleado de Honduras, Secretaría de Salud a través de la Dirección General de Regulación Sanitaria y Alcaldía Municipal del Distrito Central.

Tabla 1. Diagrama de Pareto

Factores Macro Entorno	Puntaje
Valores y Costumbres	50
Demografía	30
Economía	10
Tecnología	5
Regulaciones	5

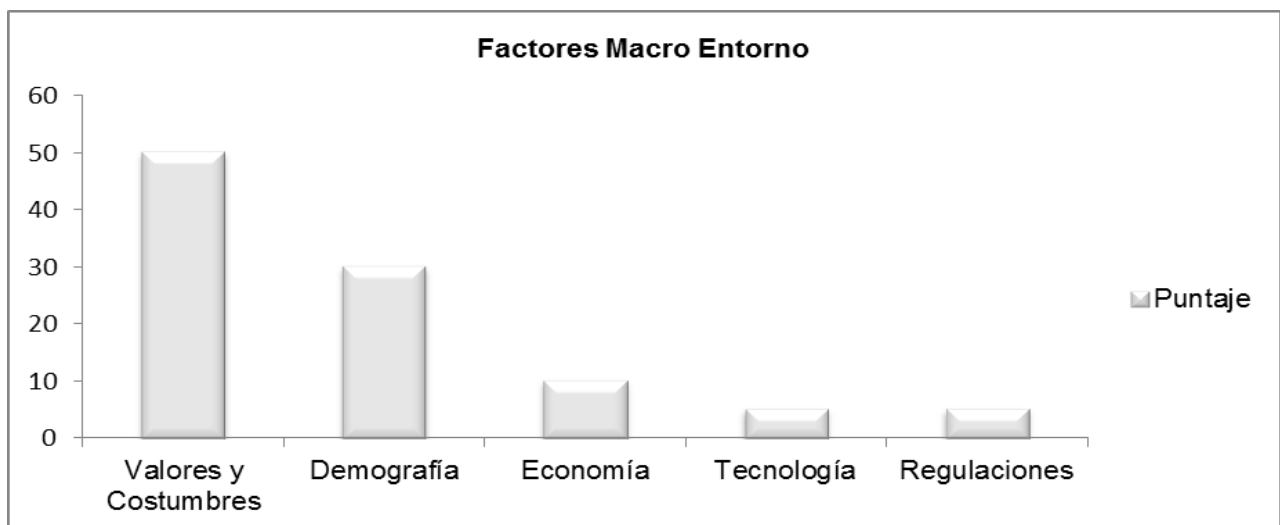


Figura 4. Factores Macro Entorno.

La figura muestra los factores del macro entorno en los cuales PRODEFARMA S.A de C.V. tiene fortalezas que puede aprovechar para implementar estrategias de mercado que le permitan competir como ser los valores y costumbres porque se puede desarrollar fidelidad con el cliente y la demografía porque hay un grupo grande de farmacias independientes que se consideran como farmacias independientes potenciales que se pueden afiliar a la empresa.

2.7 FUERZAS DE PORTER

Tabla 2. Fuerzas de Porter

Amenazas	Aspectos a considerar
<p>Entrada de nuevos competidores</p>	<p>Entrada de nuevos actores genera mayor competitividad provocando mayores amenazas.</p> <p>La competencia actual en el mercado goza de un gran posicionamiento, donde cada día se muestra un crecimiento significativo, lo que se convierte en barreras reales para competidores potenciales.</p> <p>Negociaciones de droguerías y cadenas de farmacia son difíciles de romper ya que en su mayoría son propiedad del mismo dueño que intenta obtener poder a través de entrar en modelos de distribución horizontal y vertical en las cadenas de distribución.</p>
<p>Posibles sustitutos</p>	<p>Las droguerías manejan sus cadenas de distribución en diferentes niveles ya que aparte de incursionar en el mercado farmacéutico con sus cadenas de farmacia, también venden sus productos al consumidor final además; médicos generales cuentan con ventas a mayoristas como bodegas con características de co-distribuidoras, pulperías, supermercados y vendedores ambulantes de buses, los que se convierten en competidores sustitutos de la industria.</p> <p>Si las líneas de productos sustitutos que manejan las cadenas de farmacia exclusivas logran un precio competitivo, mejor calidad y desarrollan fidelidad, por lo tanto la línea ético-genérica de PRODEFARMA S.A. de C.V. tendría limitantes para su posicionamiento.</p> <p>Los costos y la disponibilidad de los sustitutos deben ser factores a considerar en desarrollo de la línea genérico-ética de PRODEFARMA S.A. de</p>

	C.V.
Poder de negociación	Aspectos a considerar
De los proveedores	<p>Los proveedores tienen alto poder de incidencia, precisamente porque estos son los proveedores más grandes de PRODEFARMA S.A. de C.V. que cuentan con su propia cadena de farmacia favoreciéndola con las condiciones de venta.</p> <p>Existen seis grandes proveedores de PRODEFARMA S.A. de C.V. como Droguería Farsiman, Corporación Mandofer, Droguería Nacional, EYL Comercial, Droguería Universal y y Droguería Medilab, que permite que el poder de negociación sea alto, obteniendo las mejores bonificaciones y descuentos en los productos cotizados.</p> <p>Las compras que realiza PRODEFARMA S.A. de C.V. son de mayor beneficio si es por volumen de compra; porque los proveedores ofrecen mejor condición.</p>
De los clientes	<p>El cliente se ha vuelto más exigente debido a que en el mercado existen nueve cadenas de farmacias y dos franquicias que se preocupan por satisfacer sus exigencias.</p> <p>Las farmacias independientes afiliadas a los grupos asociados están a merced de la mejor oferta comprando las droguerías que mejores condiciones ofrezcan como descuentos, farm anetos, paquetes, crédito, entre otros, solucionando su necesidad en el momento (no a largo plazo), a excepción de las cadenas que muestran fidelidad a su droguería ya que tienen bien definido el concepto de la alianza y control de la cadena de distribución.</p>
Rivalidad	Aspectos a considerar
Entre competidores existentes	Existen diferentes competidores como cadenas de farmacia que buscan atraer clientes utilizando estrategias como descuentos, escalas, características comerciales muy similares a las que PRODEFARMA S.A. de C.V. pretende desarrollar para sus farmacias independientes.

2.8 OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DE LA INDUSTRIA

Tabla 3. Análisis Externo de la Industria

Oportunidades	Amenazas
Demandante interés de las farmacias independientes en obtener una empresa que realmente satisfaga sus necesidades para poder competir en el mercado farmacéutico.	Existencia y crecimiento de droguerías con cadena de farmacia con alcance y control de todos los actores de la cadena de distribución hasta llegar al cliente final.
Crecimiento evidente porque su cobertura actual es 5% de sus clientes potenciales. (Farmacias independientes).	Interés de algunos laboratorios de contar con menos distribuidores y hacer negociaciones directas sobre los actores de la cadena de distribución que tengan un control especial.
Desarrollo de la línea HARBATEC que cubra con toda la gama de productos genéricos, populares y posteriormente de marca.	Creación de nuevas leyes que regulen esta industria.
Ofrecer una propuesta de valor útil para las farmacias independientes donde PRODEFARMA S.A. de C.V. ofrece centralizar sus operaciones presentes y futuras en función de ellos (centrado en el cliente).	Segmentación del mercado farmacéutico por parte de droguerías para centrarse y especializarse en nichos donde sea difícil competir con ellos.
Capacidad de copiar, superar e innovar estrategias de acuerdo a las señales que proporciona el mercado.	Droguerías con cadena pierdan interés en negociar con PRODEFARMA S.A. de C.V. condiciones especiales para ser competitivos.
Por las características especiales de sus clientes puede ofrecer nuevos servicios y productos en donde tiene garantizado el apoyo de ellos.	Crecimiento de empresas de otra industria que se especialicen y ofrezcan servicios similares.
Los puntos de venta tienen una cartera de clientes finales que lo han sostenido por muchos años pero por cambios en la industria han perdido algunos que puede ser recuperados.	Si no se toman medidas correctivas se avecina pérdida de los puntos de venta (farmacia independiente) por quiebra, venta parcial (franquicia), o total.
Por ser la primera empresa en Honduras le permite brindar credibilidad a sus clientes lo que se puede convertir en un crecimiento acelerado.	Reacción de los competidores copiando las estrategias que desarrolla la empresa.
Por su capacidad de compra se pueden hacer negociaciones con laboratorios Centroamericanos para importación directa de líneas y además hacer alianzas estratégicas con compañías similares para compras en volúmenes.	Demandante interés de las droguerías con cadena de farmacia por evitar que los laboratorios hagan negociaciones directas.
Alianzas estratégicas con droguerías nacionales que no poseen cadena y con laboratorios nacionales que pueden ser aliados estratégicos para obtener las mejores condiciones que nos permita cumplir con nuestros objetivos.	Bloqueo o negociación paralela de droguerías nacionales con los laboratorios extranjeros.
PRODEFARMA S.A. de C.V. cuenta con un activo tangible (terreno) donde para el año 2014 tendrá sus oficinas y bodega ubicada estratégicamente sobre el anillo periférico en una zona de fácil acceso.	Desinterés de algunas droguerías nacionales por realizar alianzas estratégicas con PRODEFARMA S.A. DE C.V. y demás grupos de farmacias independientes.
Aparte de sus líneas de Laboratorio Alfa, y sus distribuciones directas PRODEFARMA S.A. de C.V. tiene la oportunidad de negociar directamente otras líneas presentes en el territorio nacional o importar líneas de condiciones atractivas.	Temor de construir el edificio propio de PRODEFARMA S.A. de C.V. por la creciente devaluación del lempira frente al dólar.

Oferta de laboratorios nacionales e internacionales de maquila de la línea de productos HARBATEC.	Amenaza de droguerías que poseen cadenas de farmacia a los laboratorios que realicen alianzas estratégicas con PRODEFARMA S.A. de C.V.
Nulidad de distribuciones exclusivas.	
Laboratorios que han identificado las desventajas de tener un solo distribuidor.	

2.9 AMBIENTE INTERNO PRODEFARMA S.A. de C.V.

2.9.1 RELEVANCIA

Será la primera organización en el mercado Hondureño en desarrollar una estrategia para que las farmacias independientes de todo el país cuenten con las herramientas necesarias para competir en el mercado farmacéutico, además de esto ha logrado que sus socios capitalicen ordinaria y extraordinariamente para invertir en la compra de un terreno de 2,000 Vrs² aproximadamente donde en el año 2014 tendrá sus instalaciones propias, adquisición de tres empresas, su propia flota de vehículos para distribución, compra de Droguería Comercial KWR y la línea farmacéutica HARBATEC que dentro de sus objetivos estratégicos logrará la sustitución de algunos productos farmacéuticos del mercado cuyo objetivo estratégico es convertirla en la línea de preferencia e impulso de las farmacias independientes asociadas a PRODEFARMA S.A. DE C.V.; con todo lo anterior se ha ganado el respeto en el mercado farmacéutico, incursionando en la importación, desarrollo de nuevos productos de interés en el mercado, extensión de su cartera de productos y acceso a créditos con la instituciones bancarias establecidas en el país.

Además está desarrollando un plan estratégico con objetivos definidos, que con dedicación en sus procesos internos, el capital humano será la alternativa más atractiva y competente para farmacias independientes clientes y farmacias independientes como clientes potenciales, apoyando su gestión en la promoción y desarrollo de mejores prácticas logísticas que alrededor de su filosofía PRODEFARMA S.A. de C.V. desarrollará la oportunidad de acceso a servicios de capacitación y asesoría, que le

permitirá contar con el personal adecuado y capacitado para evaluar sus procesos y participar activamente en la transformación de los mismos.

2.9.2 ALCANCE

Tiene presencia estratégica en la Capital del país Tegucigalpa y en la Capital Industrial San Pedro Sula en donde se puede atender a los puntos de venta de todo el territorio nacional, lo que brinda seguridad y respaldo para sus clientes, ofreciendo una ventaja competitiva, que facilita la distribución y comunicación continua y eficiente con todos los puntos de venta, focalizada en puntos claves como sostenibilidad, colaboración, resiliencia y capacitación.

2.9.3 AUTORIDAD / CREDIBILIDAD

Es una compañía con alrededor de ocho años de trabajo enfocado en mantener empresas competitivas a través del fortalecimiento de sus cadenas productivas, concentrándose en la promoción e implementación de mejores prácticas logísticas, además que su credibilidad la respaldan sus clientes gracias al buen servicio brindado.

2.9.4 OBJETIVIDAD

Su misión y visión van encaminadas con sus objetivos estratégicos donde a partir de su creación se han centrado en desarrollar soluciones a sus procesos internos para que respondan a las necesidades reales del mercado, diseñando servicios que impacten sus indicadores mejorando en eficiencia y rentabilidad.

2.9.5 EXACTITUD

La empresa dispone de 86 puntos de venta a nivel nacional de los cuales 55 puntos de venta pertenecen a la Ciudad de Tegucigalpa que ofrecen información complementaria de la industria en donde sirven como indicadores estratégicamente establecidos para determinar los cambios que se están presentando en el mercado y que servirán a

PRODEFARMA S.A. de C.V. para la toma de acciones futuras en la generación de valor capital de la marca PRODEFARMA a través de información vivencial de empresarios.

2.10 MATRIZ FODA - ESTRATEGIAS

Tabla 4. Matriz FODA

Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
Capacidad de mejorar condiciones a sus clientes a través de mayor margen.	Incremento de la cartera de socios a nivel nacional.	Toma de decisiones tienen que consensuarse a nivel de Junta Directiva.	Creación de leyes y alianzas que monopolicen la industria.
Contar con variedad de farmacias en diferentes puntos demográficos del país con diferentes experiencias.	Tiene la oportunidad de incrementar el mercado de 5% al 50% o más.	Falta de promoción en los diferentes puntos del país con las nuevas y atractivas propuestas de entrada (socio, miembro).	Competidores actuales que se nos anticipen o copien nuestra propuesta de diferenciación.
Cuenta con su propia línea de productos farmacéuticos.	Demanda de clientes por obtener líneas que ofrezcan rentabilidad, para poder financiar con descuentos uniformes aquellos productos donde no se consigue margen.	Falta de interés en directivos por desarrollar la línea HARBATEC.	Creciente desarrollo de líneas propias por parte de cadenas de farmacia donde obtienen excelentes márgenes para financiar productos donde no se consigue margen de rentabilidad.
Ofrecer los mejores precios competitivos del mercado.	Facilitar al cliente la compra de la diversidad de productos que la farmacia maneja a precios competitivos con un crédito para mejorar ventas y compras, rotación de inventario y fidelidad hacia la empresa.	Temor de directivos de conceder crédito a los clientes con o sin garantías económicas.	Droguerías con cadenas de farmacia otorgan créditos, condiciones especiales a las farmacias independientes desarrollando fidelidad hacia ellas.
Monitoreo de los procesos internos de la empresa por el contacto y apoyo continuo con los accionistas.	Conocer procesos internos de otras compañías aplicables en PRODEFARMA S.A. de C.V. para el desarrollo continuo de dichos procesos.	Capacitación y contratación tardía de colaboradores para facilitar y optimizar los procesos internos de PRODEFARMA S.A. de C.V.	Desarrollo acelerado de procesos internos en las droguerías con cadena de farmacia.
Contar con la cadena de "Farmacias de la Familia" para unificar esfuerzos y competir de manera eficiente.	Activar la cadena de "Farmacias de la Familia" es solo de iniciativa, acuerdos y decisión.	Toma de decisiones tardías y poco apoyo e iniciativa en su activación.	Crecimiento y posicionamiento de las cadenas de farmacias presentes en el territorio nacional.
Numero atractivo de clientes para formar la cadena " Farmacias de la Familia"	Tener acceso a programas de fidelidad que ofrecen laboratorios a sus clientes.	Desarrollo lento de la activación de la cadena de farmacia.	Fidelización del consumidor final.

2.10 FACTORES CLAVES DE ÉXITO (FCE)

Existen una serie de factores claves de éxito que se pueden considerar para establecer estrategias competitivas que brinden posicionamiento, desarrollo, permanencia en el mercado así como condiciones para lograr estabilidad y competencia en este rubro.

1. Ser una compañía de potencial crecimiento ya que actualmente maneja el 9% de su mercado meta lo que muestra el gran potencial que tiene al integrar como socios o miembros un gran porcentaje del mercado meta.
2. Debido al cambio permanente en la industria, PRODEFARMA S.A. de C.V. ofrece a las farmacias independientes la oportunidad de contar con una herramienta estratégica lo que da una ventaja competitiva de formar parte de la cadena "Farmacias de la Familia" para hacerle frente a los retos de la industria a través de su amplio y variado catálogo de productos, precios especiales, promociones mejorando indicadores financieros en términos de eficiencia y rentabilidad.
3. Cuenta con una oficina principal en Tegucigalpa y una sucursal en la ciudad San Pedro Sula que ofrece comodidad de compra para todo el país.
4. Se enfoca en desarrollar una propuesta de valor para el cliente en donde considera factores importantes precio, calidad, tiempo, variedad, disponibilidad, servicio, relaciones y marca.
5. A través del uso de herramientas diseña y construye alternativas de administración de procesos en la cadena de valor que permiten la toma de decisiones rápidas y altamente enfocadas.
6. Promueve la aplicación de estándares y mejores prácticas a través de las cadenas de abastecimiento.
7. Busca servicios de capacitación y asesoría, que le permiten analizar y transformar sus procesos internos, optimizando los mismos.

8. Mejor opción para farmacias independientes a través de un trabajo innovador, permanente, eficiente y apegado a la realidad competitiva de la industria.
9. Exceder las expectativas del cliente, logrando que el valor entregado sea muy superior al costo de las actividades, lo cual permite obtener un margen de ganancia para los participantes del proceso.

2.12 GRUPOS DE INTERES Y SUS EXPECTATIVAS

Tabla 5. Grupos de Interés

Actores	Ventajas o beneficios
C lientes	<p>Brindar las condiciones necesarias para poder competir en las mismas condiciones que las cadenas de farmacia existentes en el país.</p> <p>Obtener todos los productos que una farmacia ofrece al público para facilitar su adquisición en una sola compra.</p> <p>Ofrecer un servicio de calidad en los diferentes puntos de contacto como ser: facturación, entrega, distribución, satisfacción de los clientes, cumplimiento de pedidos.</p> <p>Brindar facilidades de crédito para obtener un inventario ideal por la situación económica, droguerías están ofreciendo condiciones ideales para compra de sus líneas.</p> <p>Crédito para poder comprar todos los productos en la empresa.</p> <p>Ofrecer líneas de productos que ofrezcan márgenes atractivos para su impulso.</p>
C olaboradores	<p>Retribución por su trabajo.</p> <p>Implementar planes de motivación.</p> <p>Mejorar condiciones y promociones.</p> <p>Capacitación continua.</p> <p>Ofrecer espacio de trabajo ideal.</p>
I nversionistas	<p>Crecimiento significativo de la empresa.</p> <p>Mejorar retorno por su dinero.</p>

	<p>Obtener información real para toma de decisiones.</p> <p>Asegurar su capital de inversión.</p> <p>Retornar dividendos proporcionales a su inversión.</p> <p>Incentivar para invertir.</p> <p>Manejar en cada punto de venta todos los productos a precios competitivos para mantener en el mercado.</p>
Proveedores	<p>Obtener alianzas para mejorar compras en una acción directamente proporcional de ganar-ganar.</p> <p>Obtener excelencia operativa en el manejo de sus inventarios, rotación y compra en ascenso.</p> <p>Programar pagos oportunos.</p> <p>Crecimiento en ventas a PRODEFARMA S.A. de C.V.</p>
Sociedad	<p>Pagar impuestos que serán de beneficio para la comunidad.</p>

2.13 MARKETING MIX

En el marketing mix las 4Ps son elementos importantes en el desarrollo del plan estratégico en relación a la satisfacción de necesidades de las farmacias independientes afiliadas a PRODEFARMA S.A. de C.V. de Tegucigalpa.

2.12.1 PRECIO

Para llevar a cabo la satisfacción de necesidades de las farmacias independientes afiliadas a PRODEFARMA S.A. de C.V. es necesario que el precio que se ofrezca sea competitivo brindándole margen de ganancia para que estas puedan ofrecer descuentos competitivos al cliente final. Además es una variable que es de tipo económica porque es generadora de ingresos.

2.12.2 PRODUCTO

Se relaciona directamente con la adquisición de nuevas líneas de productos de mayor margen donde su objetivo es satisfacer las necesidades de los diferentes productos que

poseen las farmacias independientes afiliadas a PRODEFARMA S.A. de C.V. en donde se está ampliando el catálogo de productos que se manejan en la empresa; así como la línea de productos genérico – ética la cual tendrá como propósito ser la primera opción para el cliente en las farmacias independientes afiliadas a PRODEFARMA S.A. de C.V. garantizando su calidad y presentación del producto.

2.12.3 PLAZA (DISTRIBUCIÓN)

Esta variable se relaciona con los puntos de venta o farmacias independientes afiliadas a PRODEFARMA S.A. de C.V. las cuales son el canal intermediario para que el producto pueda llegar al cliente final a través de procesos de distribución estandarizados que le permitan a la farmacia independiente obtener el producto justo a tiempo satisfaciendo sus necesidades y la del consumidor final.

2.12.4 PROMOCIÓN

Es una de las 4Ps que en el plan estratégico para satisfacer las necesidades de las farmacias independientes afiliadas a PRODEFARMA S.A. de C.V. posee una relación con la marca comercial o identificación de las farmacias independientes como cadena de farmacias donde su propósito es incrementar las ventas ofreciéndole al consumidor final productos con precios competitivos, una publicidad de descuentos estandarizada en cada punto de venta en relación al mercado globalizado que enfrenta cada farmacia independiente.

CAPITULO III. METODOLOGÍA

3.1 ENFOQUE Y METODO

En la metodología a seguir debido a la propuesta de plan estratégico para farmacias independientes afiliadas a PRODEFARMA S.A. de C.V. se le dará un enfoque cualitativo y a la vez cuantitativo donde la investigación es objetiva basándose en observaciones, descripciones de las farmacias independientes afiliadas, análisis, mediciones y estableciendo conclusiones de los resultados obtenidos a través de los instrumentos aplicados.

El estudio a seguir es exploratorio de carácter descriptivo debido a que es un tema de investigación donde se elaborará una propuesta de un plan estratégico que identifique las necesidades de las farmacias afiliadas a PRODEFARMA S.A. de C.V., además los estudios exploratorios determinan tendencias y relaciones entre las variables.

Aplicando un estudio descriptivo se pretende describir situaciones y eventos donde se determinarán las necesidades más importantes de las farmacias independientes afiliadas a PRODEFARMA S.A. de C.V. evaluando las causas del problema a estudiar. (Sampieri, Collado, & Lucio, 1997)

3.2 DISEÑO

El diseño es no experimental transversal o transeccional debido a que es una propuesta de planeación estratégica donde no se manipularán intencionalmente las variables, es por eso que en la investigación no se tendrá control de las variables y tampoco influencia en estas porque ya acontecieron.

3.2.1 POBLACIÓN Y MUESTRA

Los criterios que cada investigador utilice dependen de los objetivos del estudio, por lo que es importante que se establezcan de manera precisa y clara.

Toda investigación debe ser transparente, sujeta a crítica y a replica; ya que para considerar que es confiable el estudio se necesita credibilidad de la misma. (Sampieri, Collado, & Lucio, 1997)

En el estudio se determinó que la unidad de análisis fueran las farmacias independientes afiliadas a PRODEFARMA S.A. de C.V. en la ciudad de Tegucigalpa, de una población de 86 farmacias independientes afiliadas a nivel nacional; se delimitó la unidad de análisis a 55 farmacias independientes ubicadas en la ciudad de Tegucigalpa luego se procedió a establecer el tamaño de la muestra a través de la fórmula establecida para calcularla.

$$n = \frac{0.25 N}{\left[\frac{\alpha}{\sigma} \right]^2 (N - 1) + 0.25}$$

Dónde:

N = población

α = nivel de confianza

σ = desviación estándar

Por lo tanto:

n = 48

3.3 TECNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS

El instrumento que se aplicó en esta investigación fue el cuestionario donde se realizó la recolección de información de manera escrita, por medio de preguntas cerradas, abiertas, selección múltiple, dicotómicas, según sea el caso. Es un instrumento de fácil aplicación, tabulación y generación de mucha información en poco tiempo.

Para llevar a cabo este proceso se elaboró el objetivo de la investigación que se pretende con la aplicación del instrumento en cada farmacia independiente afiliada a PRODEFARMA S.A. de C.V. luego se definió el primer borrador o copia para la aplicación de una prueba piloto, para determinar la muestra que se tomó en esta investigación.

La aplicación del instrumento se realizó en cada una de las farmacias independientes afiliadas a PRODEFARMA S.A. de C.V. de Tegucigalpa de forma personalizada para obtener información objetiva y real, el cual fue aplicado a los gerentes o propietarios de las farmacias.

Posteriormente se realizó la tabulación de la información, utilizando como herramienta el Microsoft Excel 2010 elaborando los respaldos, interpretaciones y justificaciones respectivas de cada uno de los resultados obtenidos generando respuesta a las inquietudes planteadas y finalmente concluyendo sobre la información obtenida.

3.2 FUENTES DE INFORMACION

La fuente de información primaria fue el cuestionario diseñado y aplicado a cada uno de los propietarios de farmacias independientes afiliadas a PRODEFARMA S.A de C.V. de Tegucigalpa.

Las fuentes de información secundarias consultadas fueron libros, leyes, reglamentos, tesis y referencias electrónicas o internet.

CAPITULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS

4.1 RESULTADOS Y ANALISIS DE LOS CUESTIONARIOS

En este capítulo se dan a conocer los resultados de los cuestionarios que se aplicaron a cada propietario de farmacia, se detalla la información del gráfico y posteriormente se analiza y concluye cual fue el resultado reportado en cada una de las preguntas realizadas.



Figura 5 Nivel de satisfacción en relación al servicio.

La tabulación de la pregunta número 1 sobre la satisfacción en relación al servicio que reciben de PRODEFARMA S.A. de C.V. reportó lo siguiente: 27 propietarios que representan el 57% confirmaron que el nivel de satisfacción percibido en relación al servicio recibido de PRODEFARMA S.A. de C.V. es bueno, 12 propietarios que representan en 25% confirmaron que el servicio es excelente, 7 propietarios que representan el 15% confirmaron que el servicio recibido es regular y 1 propietario que representa el 2% confirmó que el servicio recibido es malo.

Por lo tanto se concluyó que el nivel de satisfacción en relación al servicio que los socios reciben en la actualidad de la empresa PRODEFARMA S.A. de C.V. en una muestra de 48 farmacias afiliadas se considero bueno que es representado por un 69%.



Figura 6. Satisfacción de necesidades en el mercado actual.

La tabulación de la pregunta número 2 sobre la satisfacción en relación a las necesidades que reciben de PRODEFARMA S.A. de C.V. para competir en el mercado actual reporto lo siguiente: 22 propietarios que representan el 46% confirmaron que PRODEFARMA S.A. de C.V. satisface sus necesidades en el mercado actual en un 50%, 15 propietarios que representan el 31% confirmaron que PRODEFARMA S.A. de C.V., satisface sus necesidades en el mercado actual en un 75%, 11 propietarios que representan el 23% confirmaron que la empresa PRODEFARMA S.A. de C.V. satisface sus necesidades en el mercado actual en un 25%.

Por lo tanto se concluyó que el nivel de satisfacción de las farmacia afiliadas a PRODEFARMA S.A. de C.V. en relación a las necesidades para competir en el mercado actual en una muestra de 48 farmacias afiliadas fue considerado en un 50%.

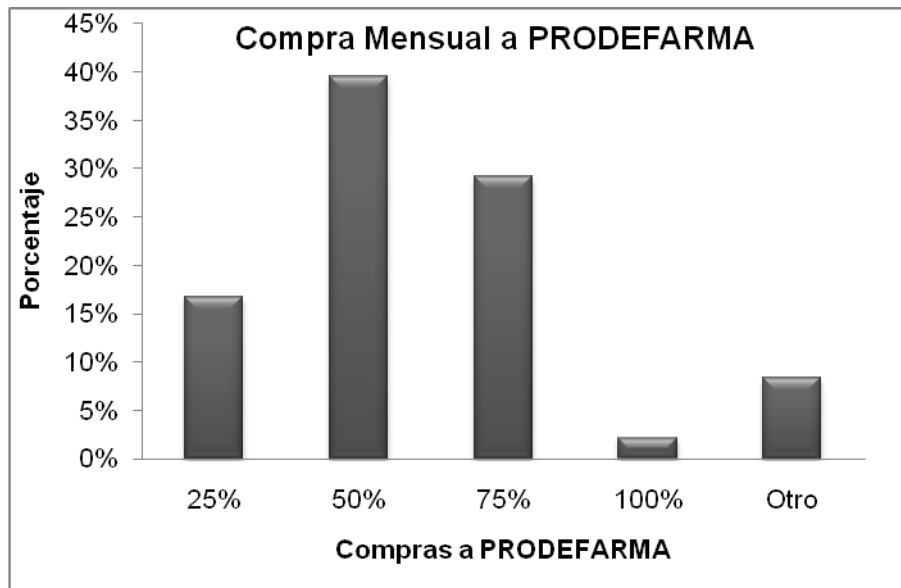


Figura 7. Compras a PRODEFARMA en relación a otras droguerías.

La tabulación de la pregunta número 3 sobre sus compras mensuales de productos a PRODEFARMA S.A. de C.V. en relación a las compras que realizan a otras droguerías en la actualidad reporto lo siguiente: 19 propietarios que representan el 40% confirmaron que el porcentaje de compras que realizan a PRODEFARMA S.A. de C.V. en la actualidad es de un 50%, 14 propietarios que representan el 29% confirmaron que el porcentaje de compras que realizan a PRODEFARMA S.A. de C.V. en la actualidad es de un 75%, 8 propietarios que representan el 17% confirmaron que las compras que realizan a la empresa PRODEFARMA S.A. de C.V. en la actualidad es de un 25%, 4 propietarios que representan el 8% confirmaron que las compras que realizan a PRODEFARMA S.A. de C.V. son inferiores al 25% y 1 propietario que representa el 2% confirmo que las compras que realiza a PRODEFARMA S.A. de C.V. representa un 100%.

Por lo tanto se concluyó que del total de compras que realizan las farmacias afiliadas a PRODEFARMA S.A. de C.V. en la actualidad en relación a otras droguerías en una muestra de 48 farmacias afiliadas fue considerado en un 40%.

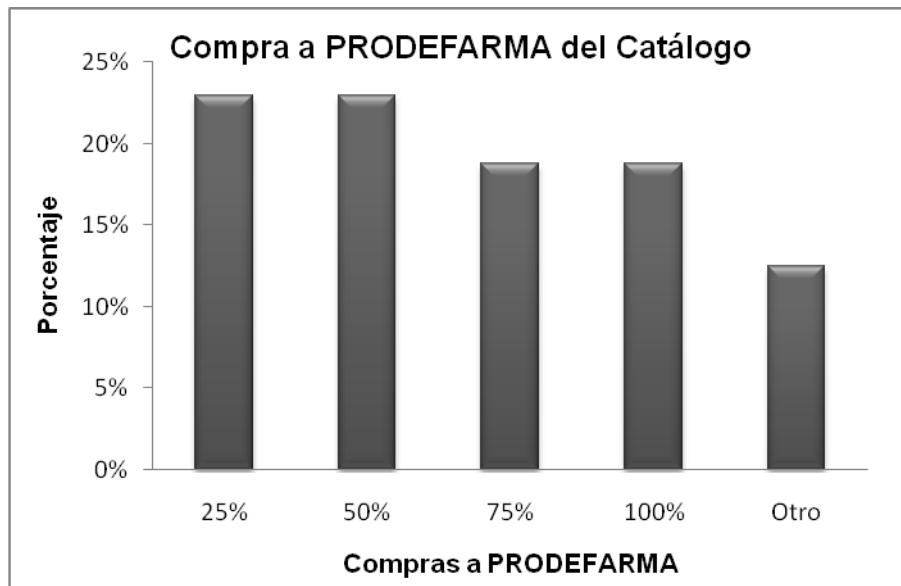


Figura 8. Compras a PRODEFARMA en relación al catálogo de productos.

La tabulación de la pregunta número 4 sobre sus compras mensuales de productos a PRODEFARMA S.A. de C.V. en relación a su catalogo en la actualidad reportó lo siguiente: 11 propietarios que representan el 23% confirmaron que el porcentaje de compras que realizan a PRODEFARMA S.A. de C.V. en relación al catalogo de productos es de un 25%, 11 propietarios que representan el 23% confirmaron que el porcentaje de compras que realizan a PRODEFARMA S.A. de C.V. en relación a catalogo de productos es de un 50%, 9 propietarios que representan el 19% confirmaron que las compras que realizan a la empresa PRODEFARMA S.A. de C.V. es de un 75%, 9 propietarios que representan el 19% confirmaron que las compras que realizan a PRODEFARMA S.A. de C.V. en relación al catalogo de productos es de 100% y 6 propietarios que representan el 13% confirmaron que las compras que realizan a PRODEFARMA S.A. de C.V. en relación al catalogo representa un porcentaje inferior al 25% .

Por lo tanto se concluyó que del catalogo de productos de PRODEFARMA S.A. de C.V. las farmacias afiliadas compran en una muestra de 48 farmacias afiliadas fue considerado entre un 25% - 50% .

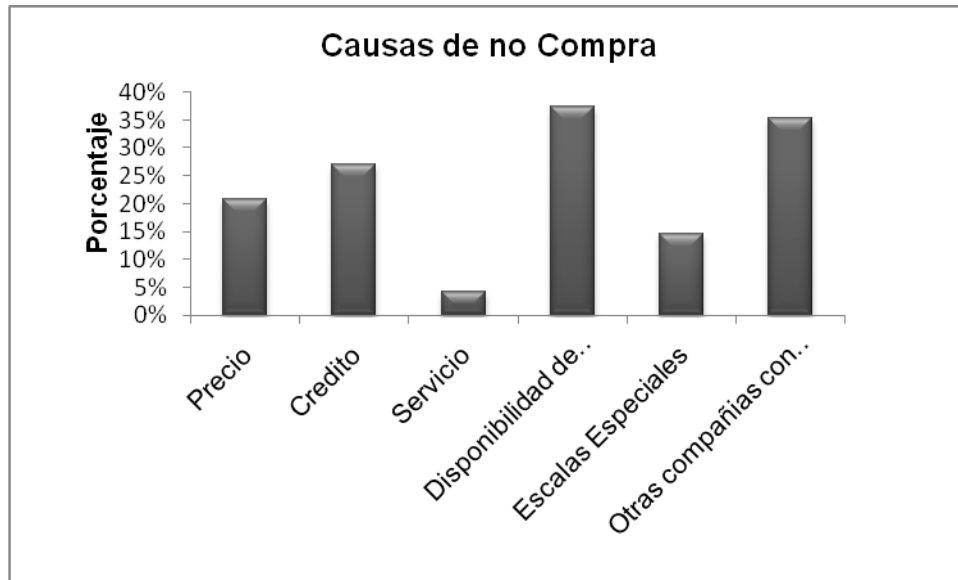


Figura 9. Causas de no compra en PRODEFARMA S.A. de C.V.

La tabulación de la pregunta número 5 sobre las causas sobre la no compra de todos productos a PRODEFARMA S.A. de C.V. reportó lo siguiente: 18 Propietarios que representan el 38% confirmaron que la causa de no comprar a PRODEFARMA S.A. de C.V. es la disponibilidad de productos, 17 propietarios que representan el 35% confirmaron que la causa de no comprar a PRODEFARMA S.A. de C.V. es porque otras compañías ofrecen condiciones superiores, 13 propietarios que representan el 27% confirmaron que la causa de no comprar a PRODEFARMA S.A. de C.V. es el credito, 10 propietarios que representan el 21% confirmaron que la causa de no comprar a PRODEFARMA S.A. de C.V., es el precio mas alto que la competencia, 7 propietarios que representan el 15% confirmaron que la causa de no comprar a PRODEFARMA S.A. de C.V. no ofrecer escala especiales en productos, 2 propietarios que representan el 4% confirmaron que la causa de no comprar a PRODEFARMA S.A. de C.V. es por el servicio.

Por lo tanto se concluyó que las tres causas por las cuales las farmacias afiliadas a PRODEFARMA S.A. de C.V. no comprar son en orden descendente disponibilidad de producto, otras compañías ofrecen precios mejores y credito.

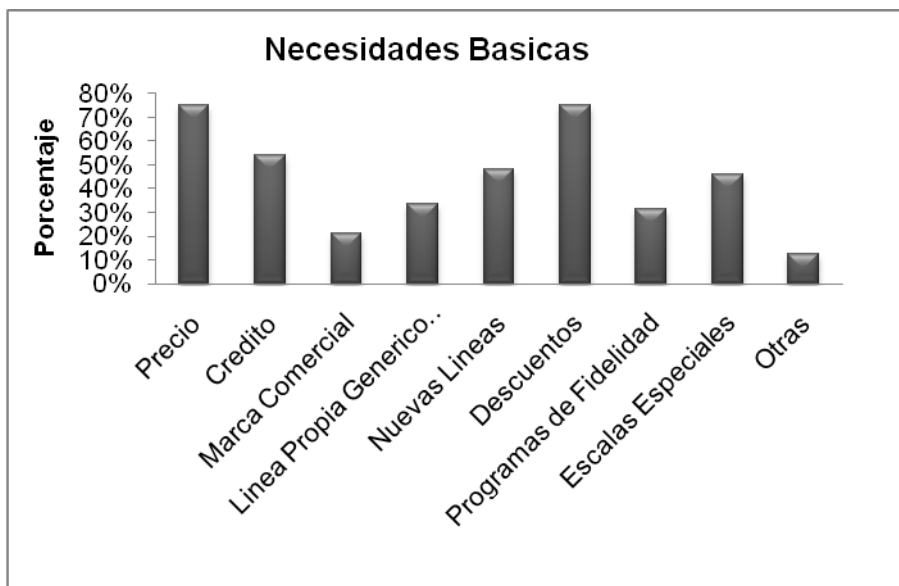


Figura 10. Necesidades basicas de las farmacias independientes afiliadas a PRODEFARMA S.A. de C.V.

La tabulación de la pregunta número 6 sobre las principales necesidad+{}-s básicas que tienen las farmacias independientes afiliadas a PRODEFARMA S.A. de C.V. reportó lo siguiente: 36 propietarios que representan el 75% confirmaron que la principal necesidad que tienen las farmacias afiliadas a PRODEFARMA S.A. de C.V. son los descuentos para poder competir frente a las cadenas de farmacia, 36 propietarios que representan el 75% confirmaron que la principal necesidad que tienen las farmacias afiliadas a PRODEFARMA S.A. de C.V. es el precio de los productos, 26 propietarios que representan el 54% confirmaron que la principal necesidad que tienen las farmacias afiliadas a PRODEFARMA S.A. de C.V. es el crédito, 23 propietarios que representan el 48% confirmaron que la principal necesidad que tienen la farmacias afiladas a PRODEFARMA S.A. de C.V. es el manejo de las nuevas líneas de productos de mayor margen, 22 propietarios que representan el 46% confirmaron que la principal necesidad que tienen las farmacias afiliadas a PRODEFARMA S.A. de C.V. son las escalas especiales en los productos que ofrece, 16 propietarios que representan el 33% confirmaron que la necesidad que tienen las farmacias afiliadas a PRODEFARMA S.A. de C.V. es el manejo de una línea propia genérico – etica, 15 propietarios que representan el 31% confirmaron que la principal necesidad que tienen las farmacias

afiliadas a PRODEFARMA S.A. de C.V. es el manejo de los programas de fidelidad con los distintos laboratorios, 10 propietarios que representan el 21% confirmaron que la principal necesidad que tienen las farmacias afiliadas a PRODEFARMA S.A. de C.V. es la identificación de las farmacias con una marca comercial y 6 propietarios que representan el 13% confirmaron que son otras las necesidades.

Por lo tanto se concluyó que las tres principales necesidades que tienen las farmacias independientes afiliadas a PRODEFARMA S.A. de C.V. en orden descendente son los descuentos, precio y crédito.

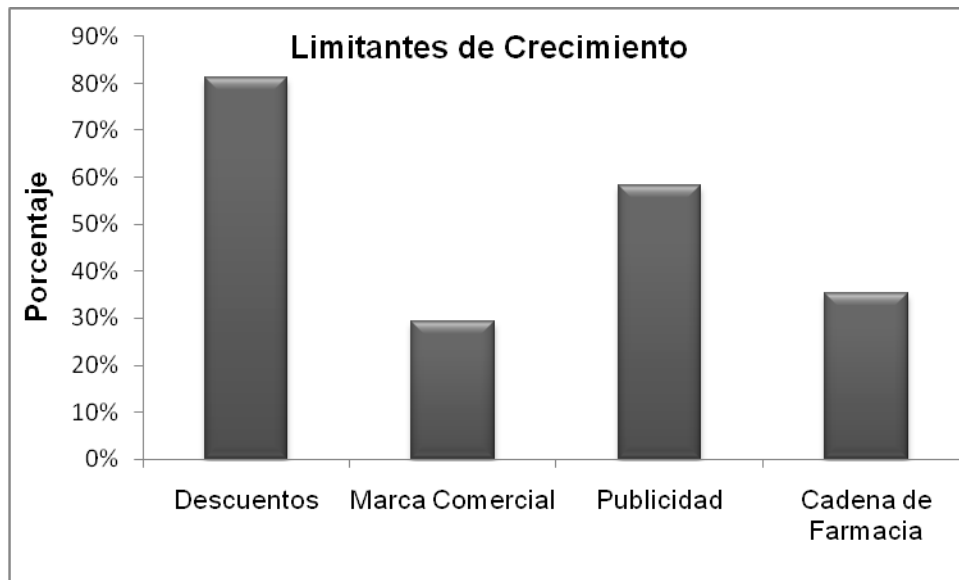


Figura 11. Causas que han limitado el crecimiento y competitividad de las farmacias independientes afiliadas a PRODEFARMA S.A de C.V.

La tabulación de la pregunta número 7 sobre las principales causas que han limitado el crecimiento y competitividad de las farmacias independientes afiliadas a PRODEFARMA S.A. de C.V. reportó lo siguiente: 39 propietarios que representan el 81% confirmaron que la causa que ha limitado el crecimiento y competitividad de las farmacias independientes afiliadas a PRODEFARMA S.A. de C.V. son los descuentos, 28 propietarios que representan el 58% confirmaron que la causa que ha limitado el

crecimiento y competitividad de las farmacias independientes afiliadas a PRODEFARMA S.A. de C.V. es la publicidad de las farmacias frente a las cadenas de farmacia, 17 propietarios que representan el 35% confirmaron que la causa que ha limitado el crecimiento y competitividad de las farmacias independientes afiliadas a PRODEFARMA S.A. de C.V. es la resistencia al cambio de farmacia tradicional a cadena de farmacia y 14 propietarios que representan el 29% confirmaron que la causa que ha limitado el crecimiento y competitividad de las farmacias independientes afiliadas a PRODEFARMA S.A. de C.V. es la identificación con una marca comercial.

Por lo tanto se concluyó que las dos causas que han limitado el crecimiento y competitividad de las farmacias afiliadas a PRODEFARMA S.A. de C.V. son los descuentos y la publicidad.



Figura 12. Desarrollo de propuesta en relación a necesidades.

La tabulación de la pregunta número 8 sobre el desarrollo de una propuesta en relación a necesidades de las farmacias independientes afiliadas a PRODEFARMA S.A. de C.V. reportó lo siguiente: 47 propietarios que representan el 98% confirmaron que si estarían de acuerdo que PRODEFARMA S.A. de C.V. desarrolle una propuesta basada en las necesidades mencionadas en la pregunta 6, 1 propietario que representa el 2%

confirmaron que no estaría de acuerdo en que PRODEFARMA S.A. de C.V. desarrolle una propuesta basada en las necesidades mencionadas en la pregunta 6.

Por lo tanto se concluyó que las farmacias si estan de acuerdo en que PRODEFARMA S.A. de C.V. desarrolle una propuesta basada en la necesidades identificadas en la pregunta 6.

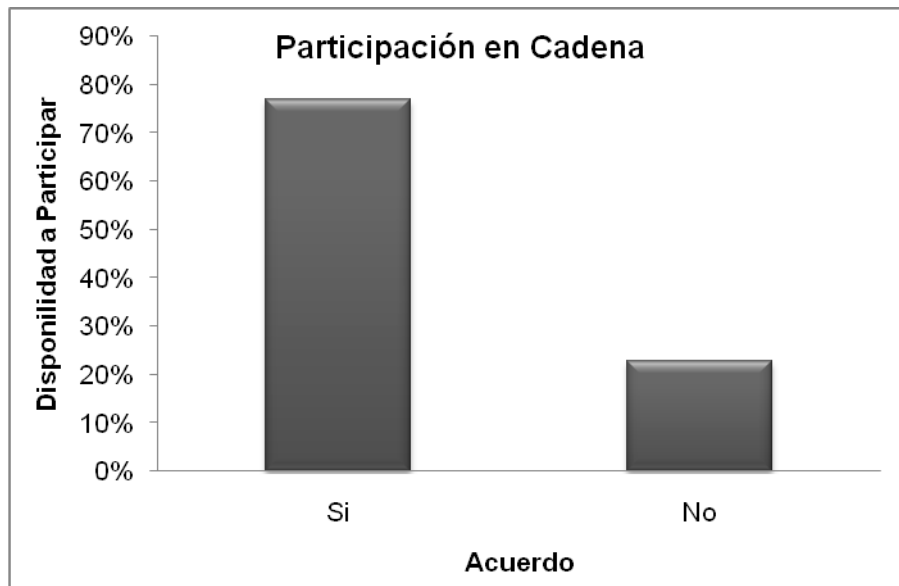


Figura 13. Disponibilidad para competir identificados como una cadena de farmacias.

La tabulación de la pregunta número 9 sobre la disponibilidad de las farmacias afiliadas a PRODEFARMA S.A. de C.V. en ser identificados como una cadena de farmacias para poder competir en el mercado actual y se reportó lo siguiente: 37 propietarios que representan el 77% confirmaron que si estarían de acuerdo en competir identificados como una cadena de farmacias de PRODEFARMA S.A. de C.V. y 11 propietarios que representa el 23% confirmaron que no estarían dispuestos a participar identificados como una cadena de farmacias de PRODEFARMA S.A. de C.V.

Por lo tanto se concluyó que por mayoría de un 77% las farmacias afiliadas a PRODEFARMA S.A. de C.V. si estarían dispuestas a competir unificadas como una cadena de farmacias para competir.

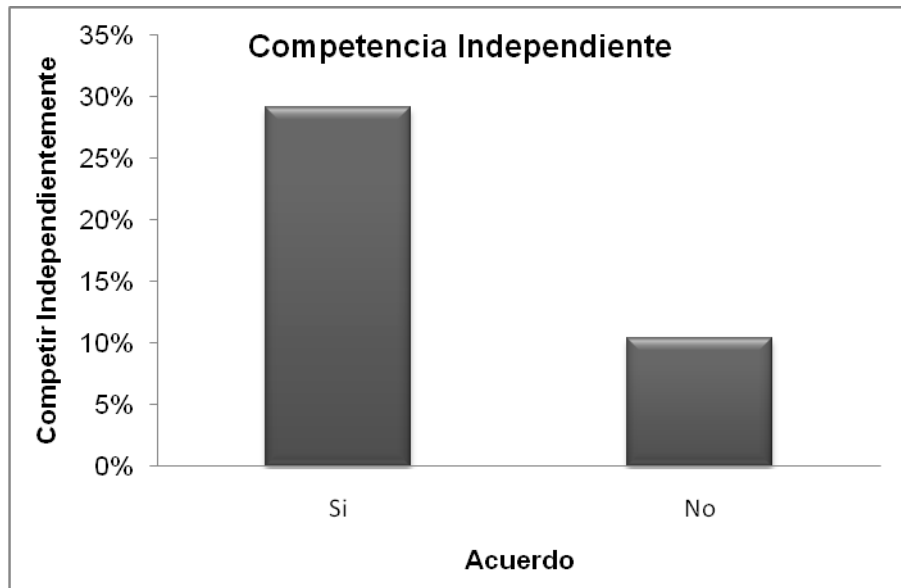


Figura 14. Disponibilidad para competir de forma independiente .

La tabulación de la pregunta número 10 sobre la disponibilidad de las farmacias afiliadas a PRODEFARMA S.A. de C.V. en competir de forma independiente sin ser identificadas como cadena de farmacia aplicando un plan estratégico desarrollado por ellos mismos. El estudio reportó lo siguiente: 14 propietarios que representan el 29% confirmaron que si estaban de acuerdo en competir de forma independiente sin ser identificados como parte de la cadena de farmacias de PRODEFARMA S.A. de C.V. y 5 propietarios que representan el 10% confirmaron que no estarían dispuestos a participar de forma independiente y no como parte de la cadena de farmacias de PRODEFARMA S.A. de C.V.

Por lo tanto se concluyó que un 29% las farmacias afiliadas a PRODEFARMA S.A. de C.V. si estarían dispuestas a competir de forma independiente conservando su nombre comercial y no formando parte de la cadena de farmacias de PRODEFARMA S.A. de C.V.

CAPITULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

1. En la aplicación del cuestionario como instrumento utilizado en el estudio a los propietarios de farmacia independientes afiliadas a PRODEFARMA S.A. de C.V. en búsqueda de las causas que han limitado el crecimiento, desarrollo y competitividad se identificó en primer lugar los descuentos en relación a las cadenas que hay una diferencia marcada debido a que la farmacia independiente ofrece descuentos hasta un 25% mientras que las farmacias de cadena pueden llegar a ofrecer hasta un 40% condición que es favorecida porque las cadenas de farmacia como Kielsa, Siman, Puntofarma, poseen droguerías Farinter, Farsiman y Dromeinter respectivamente. La segunda causa identificada fue la publicidad porque las cadenas de farmacia para dar a conocer promociones, descuentos y servicios adicionales utilizan los medios de comunicación masiva como radio, televisión, periódicos y redes sociales aparte de realizar alianzas estratégicas con restaurantes, tiendas por departamento y bancos para ofrecer servicios adicionales.
2. A través de la recopilación de información por medio del instrumento aplicado se identificaron las necesidades que tienen las farmacias independientes afiliadas a PRODEFARMA S.A. de C.V. de Tegucigalpa por lo que se concluyó que hay necesidades inminentes que atender las cuales se presentan de acuerdo a la prioridad o importancia que cada una de ellas merece dentro de las cuales están los descuentos, el precio; que PRODEFARMA S.A. de C.V. le ofrece a la farmacia independiente afiliada donde existe la necesidad de mejorarlo y el crédito porque actualmente la condición es pago de contado; además se consultó que si estaban de acuerdo en que PRODEFARMA S.A. de C.V. desarrolle una propuesta que incluya una estrategia de mercado que les permita competir en Tegucigalpa y se concluyó que si estaban de acuerdo en que se elabore en un 98%

3. Con la información recopilada en la aplicación del instrumento en la investigación sobre las necesidades que requieren las farmacias independientes afiliadas a PRODEFARMA S.A. DE C.V. de Tegucigalpa se concluye que existen prioridades que hay que satisfacer; por lo tanto se estima que hay que elaborar una propuesta de plan estratégico que brinde condiciones atractivas, competitivas y rentables para lograr a corto plazo un posicionamiento en el mercado farmacéutico.

5.2 RECOMENDACIONES

1. Se recomienda que por los resultados obtenidos en cuanto a las causas que han limitado el crecimiento, desarrollo y competitividad de las farmacias independientes afiliadas a PRODEFARMA S.A. de C.V. de Tegucigalpa es importante analizar y proponer estrategias internas que les permitan a las farmacias independientes competir con las cadenas de farmacia mejorando los descuentos que actualmente ellas ofrecen como farmacia independiente porque es uno de los principales inconvenientes que actualmente enfrentan, seguido de la publicidad que están ofreciendo al cliente final, por lo que es necesario identificarse con una marca comercial que las identifique como cadena de farmacias por lo que PRODEFARMA S.A. de C.V. tiene que buscar alternativas para lograr mantener los puntos de venta de las farmacias independientes afiliadas.
2. Otro de los puntos importantes es que existen necesidades insatisfechas de las farmacias independientes afiliadas a PRODEFARMA S.A. de C.V. de Tegucigalpa, por lo que PRODEFARMA S.A. de C.V. debe desarrollar una estrategia de mercado que permita a las farmacias competir en condiciones similares a las cadenas de farmacia; dicha propuesta va tomar como prioridades, condiciones o requerimientos reflejados en la investigación como precios competitivos lo cual generará mayor capacidad competitiva frente a las cadenas de farmacia ya establecidas, crédito debido a que en la actualidad

PRODEFARMA S.A. de C.V. su forma de pago es estrictamente de contado, la identificación de las farmacias independientes afiliadas a PRODEFARMA S.A. de C.V. como una cadena de farmacias porque el cliente final es más orientado a visitar farmacias de cadena por la publicidad, descuentos y servicios adicionales que ofrecen, el manejo de una línea genérica - ética que permita obtener márgenes para poder ofrecer descuentos competitivos, así como la adquisición de nuevas líneas de productos de mayor margen de rentabilidad para que este beneficio se le traslade a la farmacia, programas de fidelidad con laboratorios para que tengan la oportunidad de vender este tipo de productos y ofrecerles el servicio a clientes que consumen producto de uso permanente y escalas especiales en aquellos productos que se logran negociaciones de éxito para que la farmacia no solamente tenga una opción de elección sino que tenga alternativas que le generen rentabilidad brindando la calidad deseada.

3. Otro aspecto importante es que PRODEFARMA S.A. de C.V. elabore un Plan Estratégico que brinde condiciones atractivas, competitivas, rentables y alcanzables en el corto plazo para las farmacias afiliadas, basada en la implementación de mejores precios respaldada por la negociaciones a través de economías de escala, diferenciación en sus ventas unitarias en relación a la competencia, lealtad de los clientes finales debido a su calidad en el servicio y la variedad de productos que se manejan en este tipo de farmacias, así como la garantía de mejora continua, estandarización de procesos, uso de tecnologías de información que permitirán eficiencia en cada una de sus farmacias afiliadas.

CAPITULO VI. APLICABILIDAD

6.1 INTRODUCCIÓN

Hoy en día para el éxito de toda compañía se necesita establecer una estrategia empresarial para mantener una ventaja competitiva o simplemente permanecer en el mercado, esta estrategia debe ir alineada con la misión y visión de la empresa para alcanzar los objetivos de la organización generando mayor participación en cada una de los departamentos de la compañía.

Esta estrategia logra obtener eficiencia en cada uno de los procesos de la compañía la cuales dirigida por el líder de más alto rango de la misma, para desarrollar y obtener el empoderamiento de cada uno de los participantes en el logro de los objetivos establecidos a través de una planificación corporativa.

Con la aplicación de una estrategia empresarial de forma adecuada genera la mejora en la gestión empresarial de la compañía que ayuda a la búsqueda de nuevas oportunidades, priorizando los problemas en un determinado lapso de tiempo así como la facilidad de obtener un presupuesto definido integrando cada uno de los departamentos en la obtención del objetivo definido.

Otro factor importante es que agrupa cada una de las alternativas de respuesta a cada factor que impacta en el fin establecido por la organización de manera que se evite el riesgo de colocar a la corporación en peligro por la manipulación inadecuada de las variables involucradas. (Estrategia Empresarial, 2013)

Dentro de la clasificación de las estrategias de Treacy Wieserman existen una estrategia enfocada al liderazgo de producto en donde se hace énfasis en la novedad de los productos que se ofrecen y se transforman en algo esperado generando la creación de expectativas, otra estrategia de soluciones completas de acercamiento al cliente la cual proporciona vínculos sólidos con los clientes así como conocer a las

personas a las que se les vende tanto productos como servicios para crear relaciones de larga duración y la última es la estrategia de bajo costo total o de excelencia operativa que proporciona una combinación de variedad limitada de productos en diferentes categorías claves de excelente calidad y precios insuperables. (Michael & Fred, 1994)

Después de conocer las diferentes estrategias el estudio se enfoca en la estrategia de soluciones completas debido a que las variables reflejadas en el estudio van enfocadas a satisfacer necesidades requeridas por las farmacias independientes afiliadas a PRODEFARMA S.A. de C.V. para poder competir en el mercado farmacéutico.

6.2 ESTRATEGIA GENÉRICA PROPUESTA

Se puede identificar a PRODEFARMA S.A. de C.V. con una estrategia genérica de soluciones completas ofreciendo precio con margen rentable y atractivo igual o superior que la competencia sin afectar la calidad del producto, ya que la empresa manejará en su catálogo productos de marcas reconocidas ya establecidos en el país y donde su cliente objetivo logrará mayor penetración y venta a través de su consumidor final.

Esta penetración resultará en venta y fidelidad de parte de ellos a través de precios competitivos, que generarán mayor poder de competencia frente a las cadenas de farmacia; apertura de crédito que le permitirá a la farmacia poder mejorar su flujo de efectivo, marca comercial la cual identifica a las farmacias como una cadena de farmacias con procesos estandarizados que les permitirá competir en condiciones similares con las ya existentes.

Una línea propia genérica se identificará en cada farmacia independiente como el genérico de primera elección asimismo es generador rentabilidad para la farmacia, adquisición de nuevas líneas de medicamento de mayor margen para poder competir con descuentos unificados, programas de fidelidad de laboratorios que generan fidelidad de los consumidores permanentes de este tipo de medicamentos.

Finalmente este será considerado como un beneficio adicional para atraer este segmento de mercado y escalas especiales porque a través de ellas las farmacias independientes tendrán la oportunidad de adquirir márgenes en los productos que les permitan brindar descuentos atractivos al cliente final.

PRODEFARMA S.A. de C.V. con la implementación de la propuesta "Planeación Estratégica Para Satisfacer Necesidades De Farmacias Independientes Afiliadas a PRODEFARMA S.A. de C.V." ofrecerá a sus farmacias independientes afiliadas los siguientes beneficios:

1. Fijar mejores precios a sus productos por su estrategia de negociar economías de escala donde logrará obtener el mayor margen a favor de sus grupos de interés.
2. Diferenciar significativamente sus ventas unitarias en relación a su competencia para aumentar su crecimiento y rentabilidad para las farmacias independientes afiliadas.
3. Obtener lealtad de la marca por parte de los clientes debido a su calidad en el servicio y a su gama de productos.
4. Garantizar mejoras continuas en relación a la estandarización de procesos y eficiencia en sus ganancias.

6.3 PROPUESTA DE VALOR AL CLIENTE

El compromiso se encuentra en investigar y desarrollar nuevas herramientas para el desarrollo de las cadenas de valor de las economías de la región, donde se brindará a los clientes la oportunidad de ofrecer la mayor cantidad de productos farmacéuticos, belleza, equipo médico quirúrgicos, líneas exclusivas entre otros, a precios competitivos de mercado para facilitar y ser la mejor opción de las farmacias independientes para competir en la industria farmacéutica, además de ser la empresa

que busca continuamente la eficiencia en todos sus procesos reduciendo sus costos de servicio y mejorando ventas así como su retorno.

El fin es que sus clientes tengan las condiciones a través de sus productos y servicios para ser más competitivos a través de los siguientes elementos "Farmacias de la Familia", HARBATEC, Importación, Alianzas Estratégicas y Catálogo de productos, además la implementación de una adecuada gestión logística en el interior de la organización, que podrá ser llevada a cabo con asesorías internas y externas cuando no se cuente con las personas adecuadas para resolver a satisfacción de los grupos de interés.

La guía se marca en que los puntos de venta puedan crear las oportunidades de negocios importantes gracias a su exitosa presentación y demostración de sus productos y servicios.

6.4 ASPECTOS ADMINISTRATIVOS

6.4.1 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

PRODEFARMA S.A. de C.V. su oficina principal se encuentra ubicada en la ciudad de Tegucigalpa Municipio del Distrito Central en la Colonia Miraflores dentro de su estructura organizativa se encuentra la Junta Directiva la cual se encarga de la búsqueda de soluciones a problemas que se presenten, aprobación de proyectos de beneficio a la empresa, discusión de estados financieros y organización de todas las actividades para ser ejecutadas por el gerente general.

El Gerente General se encarga de ejecutar todos los acuerdos aprobados en la junta directiva, delegar actividades para el cumplimiento y ejecución, además de tener a su cargo todo el trabajo de administración de la empresa. Para cumplir con todas las actividades encargadas cuenta con el apoyo de un Sub Gerente el cual tiene a su cargo la coordinación de las actividades de todos los departamentos en los que realiza supervisión, evaluación y corrige cuando no se cumplen los procesos que se han

direccionado y luego están todos los colaboradores a los cuales se les han delegado todas las actividades que hacen posible el funcionamiento de la empresa.

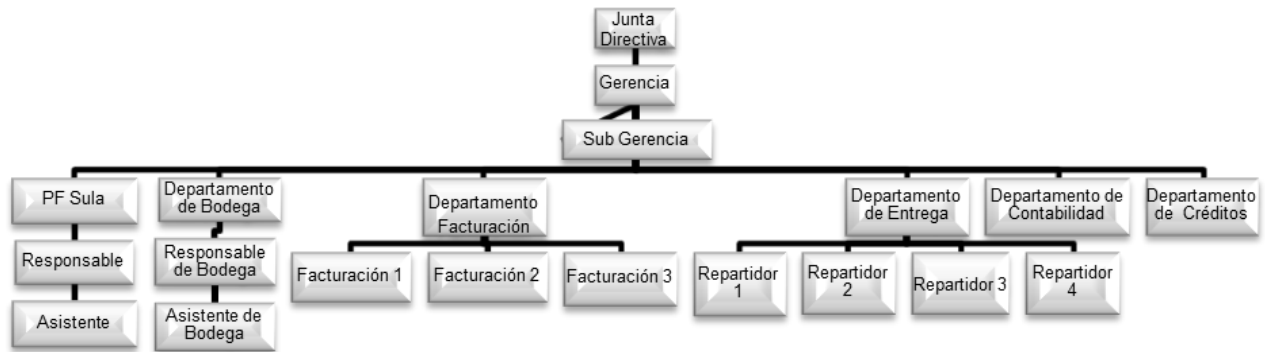


Figura 15. Organigrama de PRODEFARMA S.A. de C.V.

6.4.2 CONSTITUCIÓN LEGAL DE LA EMPRESA

6.4.2.1 Escrituración

La Escrituración de la empresa se dio bajo el Testimonio de Escritura Pública número 9, otorgada por María Zoila Hermínea Sánchez Meza, a favor de: Propietarios de Farmacia Asociados, Sociedad Anónima de Capital Variable.

6.4.2.2 Inscripción en el registro mercantil de Francisco Morazán

La inscripción se dio bajo el Registro Mercantil de Francisco Morazán número 85 Tomo 719 en la ciudad de Tegucigalpa el 26 de febrero de 2009.

6.5 PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO

En el planteamiento estratégico se hace una propuesta utilizando una herramienta llamada Cuadro de Mando Integral el cual presenta cuatro perspectivas, de formación y

capacitación, esta perspectiva es la base y la más importante ya que se debe contar con el capital humano capacitado, capital de la organización como bases de datos correctas actualizadas, redes y sistemas para el correcto uso y manejo de la información y una cultura organizacional enfocada hacia el trabajo en equipo y colaboración por lo que identificamos dentro de PRODEFARMA S.A. de C.V.

6.5.1 PERSPECTIVA FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN

Involucra las siguientes actividades:

1. Implementar capacitaciones selectivas en los diferentes departamentos para fortalecer sus conocimientos y desarrollar habilidades de los colaboradores.
2. Promover una cultura organizacional en la empresa en donde los colaboradores desarrollen un empoderamiento de su puesto para facilitar el cumplimiento de los objetivos de la empresa.
3. Optimizar los canales de comunicación entre los departamentos, jefes y colaboradores para brindar información oportuna en tiempo y forma.
4. Incentivar a una integración en los diferentes departamentos para lograr apoyo y sinergia en PRODEFARMA S.A. de C.V.

6.5.2 PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS

6.5.2.1 Perspectiva de procesos internos administrativos

Involucra las siguientes actividades:

1. En la perspectiva de procesos internos se pretende innovar en la inclusión de nuevas líneas de productos de alta rotación con márgenes aceptables.
2. Elaboración de controles y estandarización de los procesos de cada departamento.

3. Disponibilidad de la base de productos en línea para facilitar pedidos.
4. Manejar rutas predefinidas para agilizar y hacer eficiente las rutas de distribución.
5. Desarrollar una línea genérico-ética.
6. Brindar un servicio de calidad a través de innovación continua.

6.5.2.2 Perspectiva de procesos internos con clientes

En esta perspectiva de procesos internos con clientes se pretende utilizar las herramientas necesarias para alcanzar liderazgo y diferenciación en la relación empresa-clientes.

1. Alcanzar un crecimiento en ventas por cliente.
2. Modificar el contrato para facilitar la entrada de nuevos clientes.

6.5.2.3 Perspectiva de procesos internos con operaciones

En esta perspectiva de los procesos con operaciones se pretende:

1. Analizar semestralmente procesos estandarizados con el objetivo de mejorarlos en beneficio del cliente y la organización.
2. Actualizar los sistemas utilizados para optimizar el manejo de la información.

6.5.3 PERSPECTIVA DE CLIENTES

En esta perspectiva de clientes se pretende ejecutar las siguientes actividades:

1. Incrementar la facilidad de poder realizar pedidos a través de las diferentes vías disponibles.
2. Aumentar la satisfacción, eficiencia y servicio del cliente.
3. Aumentar la oportunidad en el cliente de disponer de una amplia gama de productos acorde a las necesidades del mercado actual.
4. Aumentar la rentabilidad del punto de venta.

5. Aumentar la administración y manejo de la información de cada cliente.
6. Ofrecer una alternativa atractiva, diferenciadora para clientes actuales y potenciales.
7. Ofrecer eficiencia en el manejo de la información del cliente.

6.5.4 PERSPECTIVA FINANCIERA

En esta perspectiva financiera con la implementación de las perspectivas anteriores se pretende lo siguiente:

1. Lograr aumentar la rentabilidad de PRODEFARMA S.A. de C.V. a través de reducción de costos e incremento en ventas.

6.6 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

6.6.1 PERSPECTIVA FORMACION Y CAPACITACION

Tabla 6. Perspectiva de formación y capacitación

6.6.2 PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS

Tabla 7. Perspectiva de procesos internos

Objetivo	Indicador	Meta	Iniciativa
Elaboración de controles y estandarización de los procesos de cada departamento.	Aplicación y control de los procesos de estandarización.	70%	Medir rendimiento del proceso en cada uno de los departamentos.
Disponibilidad de la base de productos en línea.	Disponibilidad permanente de producto.	95%	Formación de equipo para el manejo eficiente de inventario.
Manejar rutas predefinidas para agilizar y hacer	Rutas y repartidor predefinido.	50%	Creación de rutas para mejorar tiempo y servicio.

eficiente las rutas de distribución.			
Desarrollar una línea genérica-ética.	Crecimiento de la línea en seis productos	30%	Tramite de registros y diseño de artes.
Brindar un servicio de calidad a través de innovación continua.	Servicio eficiente.	70%	Evaluación continua del servicio
Utilizar las herramientas necesarias para alcanzar liderazgo y diferenciación en la relación empresa-clientes.	Uso del capital humano y de información.	70%	Actualización de sistemas de información.
Alcanzar un crecimiento en ventas por cliente.	Crecimiento en el histórico de ventas por cliente.	80%	Satisfacción de necesidades.
Modificar el contrato para facilitar la entrada de nuevos clientes.	Poco atractivas condiciones de ingreso.	4	Elaboración de trifolio

6.6.3 PERSPECTIVA DE CLIENTES

Tabla 8. Perspectiva de clientes

Objetivo	Indicador	Meta
Aumentar la satisfacción, eficiencia y servicio del cliente.	Aumento en las ventas.	80%
Aumentar la oportunidad en el cliente de disponer de una amplia gama de productos acorde a las necesidades del mercado actual.	Aumento de las líneas de distribución.	20%
Aumentar la rentabilidad del punto de venta.	Incremento de margen de utilidad.	20%

Aumentar la administración y manejo de la información de cada cliente.	Actualización de base de datos por cliente.	80%
Ofrecer una alternativa atractiva, diferenciadora para clientes actuales y potenciales.	Satisfacción de necesidades.	80%
Ofrecer eficiencia en el manejo de la información del cliente.	Información actualizada.	80%

6.6.4 PERSPECTIVA FINANCIERA

En la perspectiva financiera con la implementación de las perspectivas antes mencionadas se logrará lo siguiente a través de.

Tabla 9. Perspectiva financiera

Objetivo	Indicador	Meta
Aumentar la rentabilidad de PRODEFARMA S.A. de C.V.	Incremento en ventas.	6%
Reducción de costos e incremento en ventas.		

Tabla 10. Presupuesto Activo Situación Financiera

PROPIETARIOS DE FARMACIA ASOCIADOS S.A. DE C.V. (PRODEFARMA)						
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA						
PRESUPUESTO CONSOLIDADO PARA EL AÑO 2013 VERSUS PRESUPUESTO 2012 Y PROYECCION EJECUTADO 2012						
(Expresado en Lempiras)						
	PRESUPUESTO 2012	PROYECCION EJECUTADO 2012	VARIACION EJECUTADO 2012 VRS PRESUPUESTO 2012	% EJECUTADO 2012 VRS PRESUPUESTO 2012	PRESUPUESTO 2013	% PRESU 2013 VRS EJEC 2012
ACTIVO						
Activo Corriente						
Efectivo y equivalente de efectivo	8.69%	11.38%	2.69%	30.98%	11.33%	-0.47%
Cuentas por cobrar	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	2.53%	0.00%
Inventarios	55.43%	67.94%	12.51%	22.57%	54.28%	-20.12%
Inventarios (Nueva Linea)	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.88%	0.00%
Otras cuentas por cobrar C/P	2.83%	2.18%	-0.66%	-23.19%	0.00%	-100.00%
Gastos pagados por anticipado	2.84%	1.90%	-0.94%	-33.11%	1.14%	-40.05%
Total activo corriente	69.80%	83.40%	13.61%	19.49%	70.15%	-15.89%

En el activo en el Estado de Situación Financiera en el ítem que corresponde a cuentas por cobrar se puede apreciar que en el presupuesto del año 2012 aparece en cero el porcentaje de cuentas por cobrar; en la proyección de lo ejecutado también es cero debido a que actualmente la política de pago es de contado por lo tanto su variación es cero. Para el presupuesto del año 2013 se refleja que hay un incremento del 2.53% del total del activo corriente debido a que con la implementación del crédito como una de las necesidades insatisfechas por parte de PRODEFARMA S.A. de C.V. hacia los clientes esta cuenta varía.

La cuenta de Inventario para el presupuesto de 2012 presenta el 55.43%, con respecto a la proyección ejecutada es de 67.94% donde se refleja una variación del 12.51%. Para el presupuesto del 2013 se espera manejar un inventario de 54.28% con el fin de mejorar y eficientar su rotación. Otro aspecto importante es que con la adquisición de nuevas líneas de productos el inventario incrementará y por consiguiente las ventas de producto también.

Tabla 11. Presupuesto Activo No Corriente Situación Financiera

	PRESUPUESTO 2012	PROYECCION EJECUTADO 2012	VARIACION EJECUTADO 2012 VRS PRESUPUESTO 2012	% EJECUTADO 2012 VRS PRESUPUESTO 2012	PRESUPUESTO 2013	% PRESU 2013 VRS EJEC 2012
Activo no Corriente						
Propiedad planta y equipo (Neto)	16.15%	16.58%	0.43%	2.65%	12.16%	-26.69%
Otras cuentas por cobrar L/P	10.09%	0.00%	-10.09%	-100.00%	17.68%	0.00%
Otros activos	3.96%	0.02%	-3.94%	-99.60%	0.01%	-26.80%
Total activo no Corriente	30.20%	16.60%	-13.61%	-45.05%	29.85%	-53.49%
TOTAL ACTIVO	100.00%	100.00%	0.00%	-25.55%	100.00%	-69.37%

En el activo no corriente no se reflejan cambios porque en esta parte no hay implementación de cambios para la satisfacción de necesidades de las farmacias independientes.

Tabla 12. Presupuesto Pasivo Situación Financiera

	PRESUPUESTO 2012	PROYECCION EJECUTADO 2012	VARIACION EJECUTADO 2012 VRS PRESUPUESTO 2012	% EJECUTADO 2012 VRS PRESUPUESTO 2012	PRESUPUESTO 2013	% PRESU 2013 VRS EJEC 2012
<u>PASIVO</u>						
Pasivo corriente						
Cuentas por pagar	81.76%	96.13%	14.36%	17.57%	64.38%	-33.03%
Otras cuentas por pagar C/P	3.78%	3.33%	-0.45%	-11.88%	1.05%	-68.54%
Impuestos por pagar	5.53%	0.54%	-4.99%	-90.24%	5.57%	932.48%
Total pasivo corriente	91.08%	100.00%	8.92%	9.80%	71.00%	-29.00%
Pasivo no Corriente						
Otras cuentas por pagar L/P	8.92%	0.00%	-8.92%	-100.00%	29.00%	0.00%
Total pasivo no Corriente	8.92%	0.00%	-8.92%	-100.00%	29.00%	0.00%
TOTAL PASIVO	100.00%	100.00%	0.00%	-90.20%	100.00%	-29.00%

En el presupuesto en el pasivo corriente para el año 2012 en la cuenta Cuentas por Pagar el porcentaje fue de 81.76% mientras que la proyección ejecutada 2012 fue de un 96.13% donde claramente se refleja una variación de incremento en 14.36% y para

el presupuesto 2013 se proyecta en un 64.38% donde se refleja una baja, porque con la satisfacción de necesidades, en este caso ampliación de nuevas líneas y productos con mayor margen las compras tienen que ser de contado para lograr negociaciones que ofrezcan mejores condiciones.

Tabla 13. Presupuesto Patrimonio Situación Financiera

	PRESUPUESTO 2012	PROYECCION EJECUTADO 2012	VARIACION EJECUTADO 2012 VRS PRESUPUESTO 2012	% EJECUTADO 2012 VRS PRESUPUESTO 2012	PRESUPUESTO 2013	% PRESU 2013 VRS EJEC 2012
<u>PATRIMONIO</u>						
Capital Social	94.36%	98.87%	4.51%	4.78%	97.65%	-1.23%
Reserva Legal	1.00%	0.06%	-0.95%	-94.38%	0.44%	672.47%
Utilidades (Perdidas) del periodo	4.64%	1.07%	-3.56%	-76.86%	1.91%	78.18%
Total patrimonio	100.00%	100.00%	0.00%	0.00%	100.00%	0.00%

En relación al patrimonio en la cuenta de utilidades (perdidas) del periodo para el presupuesto del 2012 vemos que se refleja un 4.64% en relación al 100% que corresponde al patrimonio, en la proyección ejecutada en el 2012 fue de 1.07% donde claramente se refleja una variación negativa. Para el presupuesto del 2013 proyectamos 1.91% porque satisfaciendo necesidades como disponibilidad de producto, líneas de mayor margen se espera mayor rotación del inventario y por ende incremento en las utilidades.

Tabla 14. Presupuesto Ingresos Estado de Resultados

PROPIETARIOS DE FARMACIA ASOCIADOS S.A. DE C.V. (PRODEFARMA)						
ESTADO DE RESULTADOS						
PRESUPUESTO CONSOLIDADO PARA EL AÑO 2013 VERSUS PRESUPUESTO 2012 Y PROYECCION EJECUTADO 2012						
(Expresado en Lempiras)						
	PRESUPUESTO 2012	PROYECCION EJECUTADO 2012	VARIACION EJECUTADO 2012 VRS PRESUPUESTO 2012	% EJECUTADO 2012 VRS PRESUPUESTO 2012	PRESUPUESTO 2013	% PRESU 2013 VRS EJEC 2012
INGRESOS						
Ventas						
Venta productos farmaceuticos	98.31%	98.99%	0.68%	0.69%	97.81%	-1.19%
Ventas productos gravados	4.32%	3.15%	-1.17%	-27.01%	3.77%	19.61%
(-) Reb, Desc y Dev S/Ventas	-2.63%	-2.14%	0.49%	-18.53%	-1.58%	-26.31%
Total ingresos por ventas	100.00%	100.00%	0.00%	0.00%	100.00%	0.00%
COSTO DE VENTAS	92.23%	96.82%	4.59%	4.97%	93.77%	-3.14%
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	7.77%	3.18%	-4.59%	-4.97%	6.23%	3.14%

En el presupuesto de ingresos se muestra que para el 2012 fue de un 98.31% en relación al 100% del total de ingresos, en la proyección ejecutada de 2012 el ingreso por ventas fue de 98.99% en relación al 100% del total del ingreso donde se muestra una variación de 0.68%. Para el presupuesto del 2013 se pretende que sea un 97.81% estimando mínima variación porque se espera que los clientes con la satisfacción de necesidades como, precio, crédito, disponibilidad de producto, líneas de mayor margen no dejen de percibir estos beneficios que les permite ser más competitivos en el mercado farmacéutico actual.

Tabla 15. Presupuesto Gastos Estado de Resultados

	PRESUPUESTO 2012	PROYECCION EJECUTADO 2012	VARIACION EJECUTADO 2012 VRS	% EJECUTADO 2012 VRS	PRESUPUESTO 2013	% PRESU 2013 VRS EJEC 2012
GASTOS DE OPERACIÓN						
Gastos de venta	0.88%	0.03%	-0.84%	-96.14%	0.88%	2488.59%
Descuento por Pronto Pago	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	100.00%
Gastos de administracion	4.55%	3.41%	-1.13%	-24.94%	4.55%	33.22%
Total gastos de operación	5.42%	3.45%	-1.98%	-36.42%	5.42%	57.29%

En el presupuesto de gastos en el ítem gastos de venta para el 2012 se estimó un 0.88% del 5.42% que representa el total de gastos de operación; mientras que la proyección ejecutada en 2012 fue de 0.03% evidenciando una variación de 0.84%; mientras que para el presupuesto de 2013 se espera 0.88% debido a la contratación de personal que se necesita en la empresa para poder implementar los cambios en cuanto a necesidades para brindar un mejor servicio al cliente (farmacia independiente).

Tabla 16. Presupuesto Utilidades Estado de Resultados

	PRESUPUESTO 2012	PROYECCION EJECUTADO 2012	VARIACION EJECUTADO 2012 VRS	% EJECUTADO 2012 VRS	PRESUPUESTO 2013	% PRESU 2013 VRS EJEC 2012
UTILIDAD (PERDIDA) DE OPERAC	2.35%	-0.27%	-2.61%	31.45%	0.80%	-54.15%
GASTOS Y PRODUCTOS FINANCIEROS						
Productos y (Gastos) financieros (n	0.12%	0.75%	0.63%	518.73%	0.10%	-86.12%
UTILIDAD (PERDIDA) ANTES DEL	2.47%	0.49%	-1.98%	550.18%	0.91%	-140.27%
Impuesto sobre la renta	0.59%	0.12%	-0.47%	-79.50%	1.06%	772.11%
Aportacion solidaria	0.09%	0.00%	-0.09%	-100.00%	0.28%	0.00%
Reserva Legal	0.09%	0.02%	-0.07%	-79.69%	0.00%	0.00%
UTILIDAD (PERDIDA) DEL PERIOD	1.70%	0.35%	-1.36%	809.36%	-0.43%	-912.38%

En el presupuesto de utilidades se puede observar que en la utilidad antes del impuesto presupuestada para el 2012 fue de 2.47% y la proyección ejecutada fue de 0.49% donde se reporta una variación negativa de 1.98% y para el presupuesto de 2013 se pretende incrementarla en 0.91% con los cambios ejecutadas para satisfacer la necesidades de los clientes como crédito, incremento de nuevas líneas en un 20% anual, descuentos lo cual va generar fidelidad por parte de los clientes a la empresa con las satisfacción de necesidades.

BIBLIOGRAFIA

1. Ahorro, F. d. (2012). Recuperado el 14 de Febrero de 2013, de <http://todoretail.com/directorio/FARMACIAS-DEL-AHORRO>
2. Comisión para la Defensa y Promoción de la Competencia. (Septiembre de 2007). Recomendaciones de Política de Competencia en el Sector Farmacéutico. Recuperado el 2013, de <http://www.cdpc.hn/.../Recomendaciones%20Política%20Pública%20Farmacéutica...>
3. Digital, L. N. (2013).
4. Espasa, C. (2005). <http://www.wordreference.com>.
5. Estrategia Empresarial. (11 de Marzo de 2013). Recuperado el 11 de Marzo de 2013, de <http://www.losrecursoshumanos.com/contenido/1798-estrategia-empresarial-i.html>
6. Estudio de Mercado de Medicamentos para el Mercado de Honduras. (2012).
7. Farmacéuticos, R. d. (08 de Febrero de 2013). Agencia Española de Medicamentos y Productos Sanitarios. Recuperado el 24 de Febrero de 2013, de www.amps.gob.es/industria/regLabFarmac/home.htm
8. Farmacia Regis. (2012). Farmacia Regis. Recuperado el 14 de Febrero de 2013, de <http://www.farmaciaregis.hn/v02/quienes.html>
9. Fundación Instituto de Investigación en Servicios de Salud. (s.f.). Distribución y Dispensación de Medicamentos. Recuperado el 24 de Febrero de 2013, de www.aes.es/Noticia/wpmeneu.pdf
10. Grupo Farinter. (2012). Recuperado el 14 de Febrero de 2013, de <http://www.farinter.hn/quienes-somos/quienes-somos/historia/>
11. Herrera, A. K. (Septiembre de 2012). Estudio de Mercado Medicamentos en Honduras. Recuperado el 25 de Febrero de 2013, de http://rc.prochile.gob.cl/sites/rcprochile.gob.cl/files/documentos/documento_10_10_12101810.pdf
12. Honduras, C. Q. (Agosto de 2012). Colegio Químico Farmacéutico de Honduras. Recuperado el 19 de Febrero de 2013, de Colegio Químico Farmacéutico de Honduras: <http://docs.com/NRE4>
13. Integrantes del Canal de Distribución. (Febrero de 2013). Obtenido de Integrantes del Canal de Distribución.

14. Istmo, D. E. (24 de Febrero de 2013). Farmacias:La guerra del descuento. Obtenido de www.elfinanciero.cr/ef_archivo/.../istmo2544541.html - Costa Rica
15. La Frenética Expansión de las Cadenas de Farmacia por Latino America . (06 de Abril de 2005). Obtenido de www.wharton.universia.net/index.cfm?fa=viewArticle&id=943
16. Laboratorios Farsiman. (2009). Recuperado el 14 de Febrero de 2013, de http://www.laboratoriosfarsiman.com/index.php?option=com_content&view=article&id=1&Itemid=12
17. Lopez, M. (2008). Código de Salud. En M. Lopez. Tegucigalpa: Casablanca.
18. Masson, E. (1995).
19. Michael, T., & Fred, W. (1994). Disciplinas de valor. Recuperado el 11 de Marzo de 2013, de http://www.12manage.com/methods_valuedisciplines_es.html
20. Nación, L. (2009).
21. Neticoop. (2005).
22. Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, P. B. (1997). Metodología de la Investigación . Colombia: Mc GRAW - HILL INTERAMERICANA DE MEXICO S.A DE C.V. .
23. Sanitarios, A. E. (05 de Febrero de 2013). Registro de Laboratorios Farmacéuticos. Recuperado el 24 de Febrero de 2013, de www.amps.gob.es/industria/regLabFarm/home.htm

A N E X O S

Anexo 1



C U E S T I O N A R I O

El objetivo del presente cuestionario es identificar las necesidades estratégicas de las farmacias independientes afiliadas a PRODEFARMA S.A. de C.V. para proponer un plan estratégico que les permita competir en iguales condiciones con las cadenas de farmacia en la ciudad de Tegucigalpa.

Encierre con un círculo la respuesta(s) que considera que es correcta.

Agradeciendo de antemano su colaboración.

1. ¿Cómo califica su nivel de satisfacción en relación al servicio que recibe de PRODEFARMA S.A. de C.V.

a. Excelente

b. Bueno

c. Regular

d. Malo

2. ¿En qué porcentaje PRODEFARMA S.A. de C.V. satisface sus necesidades para que su farmacia pueda competir en el mercado actual?

a. 25%

b. 50%

c. 75%

d. 100%

e. Otro_____

3. ¿Del total de sus compras mensuales de productos a todas las droguerías, que porcentaje le compra a PRODEFARMA S.A. de C.V.?

a. 25%

b. 50%

c. 75%

d. 100%

e. Otro_____

4. ¿Del catálogo de productos que vende PRODEFARMA S.A. de C.V. qué porcentaje compra?

a. 25%

b. 50%

c. 75%

d. 100%

e. Otro_____

5. ¿Si la repuesta a la pregunta No.4 es inferior o igual al 50% , marque cuales de las siguientes afirmaciones provocan que usted no compre todos los productos que PRODEFARMA S.A. de C.V. le ofrece?

a. Precio

b. Crédito

c. Servicio

d. Disponibilidad de producto

e. Escalas especiales

f. Otras compañías ofrecen condiciones superiores, especifique que condiciones:-----

6. ¿Seleccione las principales necesidades básicas que tienen las farmacias afiliadas a PRODEFARMA S.A. de C.V.? Puede ser seleccionar todas las que respuestas que considere válidas

a. Precio

b. Crédito

c. Marca comercial

d. Línea propia genérico – ética

e. Nuevas líneas de medicamentos de mayor margen

f. Descuentos

g. Programas de fidelidad de laboratorios

h. Escalas especiales

j. Otras _____

7. ¿Seleccione las principales causas que han limitado el crecimiento y competitividad de las farmacias independientes afiliadas a PRODEFARMA S.A. de C.V.?

a. Descuentos

b. Identificación con una marca comercial

c. Publicidad

d. Resistencia al cambio de farmacia tradicional a cadena de farmacia.

8. ¿Estaría de acuerdo que PRODEFARMA S.A. de C.V. desarrolle y aplique una propuesta basada en las necesidades mencionadas en la pregunta No. 6?

Si ___

No ___

Porque

9. ¿Si su respuesta es afirmativa; su farmacia estaría dispuesta a participar en la cadena de farmacias de PRODEFARMA S.A. de C.V. ofreciendo descuentos superiores al 20% ?

Si ___

No ___

Porque

10. Si la respuesta es no a la pregunta anterior, su farmacia estaría dispuesta a competir como farmacia independiente con descuentos, promociones y reglamento que regiría la cadena de farmacias sin que esta se identifique como cadena de PRODEFARMA S.A. de C.V.?

Si ___

No ___

Porque
