

Diseño del plan estratégico para la droguería Famysalud

Diplomado en Habilidades Administrativas

Wendy Yohanna Pérez Valderrama

Dana Valentina Galán Torres

Docente

Juan Camilo Gutiérrez

Doctor En Ciencias Administrativas

Universidad Santo Tomás de Aquino

Facultad de ciencias Administrativas y Contables

Administración de empresas

Bucaramanga

2022

Contenido

Introducción	8
1 Descripción del trabajo de investigación	9
1.1 Planteamiento del problema	9
2 Objetivos	11
2.1 Objetivo general.....	11
2.1.1 Objetivos específicos	11
3 Justificación	11
4 Reseña histórica	14
4.1 Misión	14
4.2 Visión.....	15
5 Portafolio de productos y servicios	15
5.1 Productos.....	15
5.2 Servicios.....	16
6 Cinco fuerzas de Porter	16
6.2 Amenaza de entrada de nuevos competidores.....	17
6.3 Amenaza de productos sustitutos	17
6.4 Poder de negociación de proveedores	17
6.5 Poder de negociación de los clientes.....	18
7 Análisis interno	19
8 Antecedentes.....	20

9	Marco teórico	24
10	Diseño metodológico	27
11	Matriz DOFA	28
12	Indicadores estratégicos	30
13	Conclusiones	32
	Referencias.....	34

Lista de tablas

Tabla 1. <i>Matriz DOFA</i>	28
Tabla 2. <i>Indicadores estratégicos</i>	31

Lista de figuras

Figura 1. <i>Cinco fuerzas de porter</i>	18
Figura 2. <i>Análisis interno</i>	19
Figura 3. <i>Diseño Metodológico</i>	27
Figura 4. <i>Matriz DOFA ponderada</i>	29

Resumen

El sector farmacéutico en Colombia es importante debido al impacto que genera tanto en la economía nacional, como en la sociedad. No obstante, es un sector que presenta problemáticas que pueden repercutir en la salud de los consumidores, pues según (Castaño, 2017), no existen controles estrictos en la apertura y funcionamiento de estos establecimientos, pues quien cuente con los recursos puede darles operación a estos negocios y es notorio al evidenciarse la cantidad de droguerías de barrio existentes. En este orden de ideas, hay ocasiones en que quienes atienden estos establecimientos carecen de competencias o experiencia desencadenando problemáticas como el mal despacho de ordenes médicas y aumentando la competencia del sector sin restricciones en un sector en el que debería haber más rigor dada su misión. Por ende, el objetivo general de esta investigación fue formular un plan estratégico para las droguerías Famysalud, por medio del cual sea posible mejorar su competitividad en su sector económico. El tipo de investigación fue estudio de caso, tomando como objeto de estudio la empresa droguerías Famysalud, con enfoque y recolección de datos cuantitativo, se utilizaron la matriz DOFA para un análisis interno y las 5 fuerzas de Porter. Entre los hallazgos más relevantes se encuentran que la empresa carece de diversificación de ingresos, pues la empresa vende únicamente de manera presencial, además al ser un sector tan competitivo se debe fortalecer el tema del servicio al cliente, pues es ahí donde debe haber un valor agregado, también la empresa cuenta con gran trayectoria y personal altamente calificado. Se sugiere la creación de planes de acción orientados a las ventas, la atención al cliente y creación de convenios con empresas de delivery.

Palabras claves: plan estratégico, planeación, droguería, Famysalud, competitividad.

Abstract:

The pharmaceutical sector in Colombia is important due to the impact it generates both in the national economy and in society. However, it is a sector that presents problems that can affect the health of consumers, because according to (Castaño, 2017), there are no strict controls on the opening and operation of these establishments, since whoever has the resources can operate them. These businesses and it is notorious when the number of existing neighborhood drugstores is evident. In this order of ideas, there are times when those who attend these establishments lack skills or experience, triggering problems such as the poor dispatch of medical orders and increasing competition in the sector without restrictions in a sector in which there should be more rigor given its mission. Therefore, the general objective of this research was to formulate a strategic plan for Famysalud drugstores, through which it is possible to improve their competitiveness in their economic sector. The type of research was a case study, taking the Famysalud drugstore company as the object of study, with a quantitative approach and data collection, the DOFA matrix was used for an internal analysis and the 5 Porter forces. Among the most relevant findings are that the company lacks income diversification, since the company sells only in person, in addition to being such a competitive sector, the issue of customer service must be strengthened, since that is where there must be a value. In addition, the company also has a great track record and highly qualified personnel. The creation of action plans oriented to sales, customer service and the creation of agreements with delivery companies is suggested.

Keywords: strategic plan, planning, pharmacy, Famysalud, competitiveness.

Introducción

En la realización de la presente investigación, se identifican trabajos previos donde en los resultados se evidencia la necesidad de generar estrategias de mejoramiento para estas empresas, pues se hace más complejo el proceso de encontrar un factor diferenciador en su operación. En este trabajo se presentan las alternativas que tiene la empresa luego de analizar los resultados antes de la intervención, enfocándose en las ventas, fidelización de los clientes y clima laboral, con los datos recopilados, los autores del proyecto generan el plan enfocado en la realización de un proceso de reingeniería en el modelo de atención, incluyendo diferentes canales digitales para aumentar su cobertura en la zona, de igual manera se tiene como un principal aliado el uso de las redes sociales, pues se identifican como una fuente directa para llegar al mercado y con menores costos, comparado con la publicidad tradicional que ha pasado a tener un menor nivel de efectividad.

El sector farmacéutico ha generado un gran aporte a la economía del país, por ende, instituciones educativas han puesto la mirada en estos negocios, a fin de analizar su comportamiento y determinar su caracterización, teniendo referente el funcionamiento y estudios aplicados a grandes marcas (Portafolio, 2019). Con la información reconocida se logra obtener la formulación del plan estratégico para las droguerías Famysalud, enfocado en el mejoramiento de la competitividad de este sector económico.

1 Descripción del trabajo de investigación

1.1 Planteamiento del problema

En la industria nacional, el sector farmacéutico es una canal importante y que genera un impacto en los consumidores y pacientes, pues, entre los canales de distribución principales se encuentran las droguerías, siendo un eslabón relevante que permite el abastecimiento de los insumos farmacológicos, desencadenando un aparente abandono por parte del gobierno, dado a que no existe o no se aplican controles para que una droguería opere, pues esto se puede evidenciar por la cantidad de droguerías de barrio existen que operan. (Castaño, 2017).

De acuerdo con lo anterior, se puede decir que hay droguerías que no cuenta con los permisos necesarios para operar, por lo tanto, se pueden ver afectados en cuanto a su imagen al cometer errores en la entrega de medicamentos que no corresponden con la formulación médica por un mal manejo de documentos y generando una contracción con su objeto de ser, pues se llega a poner en riesgo la vida y la salud de las personas (Vanguardia, 2019).

En este orden de ideas, la Universidad Industrial de Santander, realizó un estudio donde se evidencia que el 82% de las ventas de medicamentos fiscalizados entre los que se encuentra el tramadol, se realizaron sin pedir una transcripción médica, y adicional se identifica que únicamente el 4,4% de las personas que hicieron estas ventas cuentan con formación frente a este tipo de medicamentos (Silva, 2020).

Adicionalmente, la informalidad ha migrado al sector fármaco, dado a que se puede evidenciar que los departamentos de Santander y norte de Santander, cercanos a Venezuela, las personas buscan adquirir medicamentos para llevar al país vecino o enviarlos, incentivando la informalidad del sector, contando con la complicidad de algunos dueños de droguerías de barrio

que buscan un beneficio económico sin medir el impacto que se puede generar. (Cotamo, 2020).

Consecuentemente, las droguerías tradicionalmente de barrio llegan a afectar su imagen, pues pierden credibilidad y confianza frente a los clientes que normalmente frecuentan estos negocios, por ende, buscan el respaldo y la seguridad que les pueden brindar establecimientos con mayor reconocimiento, los cuales han tomado más fuerza y reconocimiento a nivel comercial y reputacional (El tiempo, 2020).

Adicionalmente, es de resaltar que las grandes cadenas de droguerías buscan su expansión a lo largo y ancho del país, un ejemplo de ello es la apertura de sedes de Colsubsidio o Cafam, las cuales solo se encontraban en Bogotá, el crecimiento de estos establecimientos ponen en riesgo la sostenibilidad de las droguerías locales, pues cuentan con mejor infraestructura física y tecnológica haciendo que sus procesos sean más ágiles y esto se puede evidenciar y comparar con las droguerías pequeñas dado que su oportunidad en la atención puede llegar a ser menor (Ruiz, 2019).

En este orden de ideas, la droguería Famysalud, debe enfrentar este tipo de dificultades, pues, aunque no es un establecimiento del todo pequeño, de hecho cuentan con dos sedes, no están catalogados como una droguería de gran tamaño, y actualmente no cuenta con un plan estratégico consolidado que le permita no solo identificar las falencias al interior de su operación, si no las necesidades de sus clientes actuales y potenciales, de manera que los propietarios no han diseñado un plan que les permita conocer los cambios necesarios para mejorar su participación en el mercado.

La empresa cuenta con desorganización administrativa haciendo evidente que no conocen con claridad cuáles son sus fortalezas y debilidades, tampoco se han identificado cuales son las expectativas a nivel financiero, pues se ha operado en un modo tradicional, donde se garantiza un nivel de ventas promedio, por miedo a posibles cambios, ya que existe tendencia de resistencia a lo desconocido, lo cual afecta a gran parte de las organizaciones (Salgado, 2018).

Por lo anterior se formula la siguiente pregunta problema: ¿Cuál es el aporte de un plan estratégico para la droguería FAMYSALUD?

2 Objetivos

2.1 Objetivo general

Formular un plan estratégico para las droguerías Famysalud, por medio del cual sea posible mejorar su competitividad en su sector económico.

2.1.1 Objetivos específicos

- Analizar el estado actual de la empresa frente a los elementos de planeación estratégica a través del uso de las matrices MEFI, EFI, DOFA, cadena de valor, diamante de Porter, buscando la identificación de factores críticos de la organización.
- Documentar las herramientas de planeación estratégica acordes a la naturaleza del negocio, estableciendo los factores claves donde sea necesario la toma de decisiones y estableciendo a su vez las actividades y los principales resultados esperados de cada fase.
- Formular el esquema de medición de las estrategias, midiendo de manera oportuna el cumplimiento de los objetivos organizacionales propuestos.

3 Justificación

Las droguerías presentan un ritmo de crecimiento constante en apertura de establecimientos como en números de ventas, pues comparado con otro tipo de establecimientos como supermercados de cadena y tiendas que tuvieron un decrecimiento en sus ventas, a diferencia de

las droguerías que presentaron un crecimiento del 4,4% para el año. (Dinero, 2018), los resultados anteriores son de gran relevancia, pues estos indicadores impactan de manera significativa el crecimiento económico del país, pues no solo beneficia a los empresarios del sector sino que contribuyen con impactos positivos de manera social como la generación de nuevos empleos y contribuyendo con mejorar las condiciones y calidad de vida de quienes se benefician, en concordancia con lo anterior, para cualquier tipo de establecimiento comercial la reputación y reconocimiento de su marca es de gran relevancia, pues es esta es una de las principales razones que generan credibilidad y confianza en los clientes, siendo indispensable mantener una buena imagen.

Un plan estratégico es una herramienta que le permitirá a la droguería Famysalud, que todos sus grupos de interés tener una visibilidad en la organización, y de igual manera brindar datos claves para establecer decisiones requeridas a fin de mejorar. Los elementos filosóficos y políticas organizacionales son aquellos que forjan el horizonte estratégico los cuales deben ser las bases para edificar una cultura organizacional sólida, por medio de la cual sea posible aportar al cumplimiento de objetivos bien sean estratégicos, personales y profesionales de todos los que hacen parte de la compañía (Clavijo, 2015).

Cuando se va fortaleciendo la planeación de estratégica de la organización se origina un ambiente mejor de trabajo, donde se ve el impacto generado en el equipo de trabajo, de igual modo, aparte de incluirlos en las decisiones importantes de la empresa, también se orienta a producir una cultura organizacional con sentido de pertenencia, donde haya consciencia de los beneficios que sustentan a los cambios tanto a nivel profesional como personal, pues, el equipo de trabajo es el eje central que posibilita el ejercicio económico de la compañía y estos son quienes tienen la responsabilidad de mostrar los principales cambios y proyectarlos a los stakeholders (America Economía, 2018).

Estas acciones y el modo de ver la planeación y operación de estos modelos de negocios, no son precisamente nuevas, de hecho, marcas grandes han evolucionado, enfocando sus esfuerzos en las necesidades del mercado que antes habían sido detectadas ni analizadas, y que hasta a la presente la droguería Famysalud no tiene identificadas, los expertos en el área argumentan que en este tipo de negocios hay espacio y es necesario que se implementen estrategias de decisiones disruptivas e innovación (Grupo BIT, 2020).

Ahora bien, como se trata de un sector económico que abarca todos los estratos socioeconómicos, se logra un impacto de toda la población en general, es por esto que, el mejorar el servicio que se ofrece a través de estos establecimientos se incide en mejorar la calidad de vida de las personas comprendidas dentro del grupo de interés como clientes, pues, con servicio oportuno y de calidad, se espera garantizar la iniciación de tratamientos a través de la entrega de medicamentos que correspondan a lo indicado por los médicos, asimismo, por medio del seguimiento a los clientes frecuentes se garantiza el bienestar de los mismos por lo menos desde la ingesta o aplicación de los medicamentos necesarios (Márquez, 2019).

Por otra parte, con el plan estratégico se ejecutan y desarrollan habilidades y competencias del equipo de trabajo, con el propósito de que ejerzan sus tareas enfocados en la consecución de objetivos comunes, teniéndolos en cuenta como un eje necesario para la toma de decisiones, tomando en cuenta que por medio de la satisfacción de las necesidades de los colaboradores es posible obtener un mejor servicio al cliente final y se construye a su vez un clima organizacional enfocado a las expectativas establecida en el plan estratégico, ya que todo se debe alinear con la cultura organizacional que se quiere alcanzar (EUDE, 2018).

Este sector económico no ha sido incluido de manera eficiente dentro de los diferentes programas de formación y asesorías del gobierno, por ende, el implementar los conocimientos

adquiridos en la academia en esta empresa, se brinda una visual sobre datos de un modelo de negocio diferente a los que ya se han trabajado en la universidad, y abre las puertas para que las mejoras que surjan como resultado del trabajo puedan ser implementadas en otros futuros proyectos de grado.

4 Reseña histórica

DROGUERÍA FAMY SALUD es una microempresa la cual su segmento de mercado se desarrolla en la ciudad de Bucaramanga específicamente en la zona residencial de la ciudadela Real de Minas. Fue creada por Reinaldo Triana y su esposa Emilce Benítez, una pareja de comerciantes que con amor y sacrificio han puesto sus conocimientos en la farmacología al servicio de la comunidad, dado a esto ponen en marcha su idea de negocio y deciden nombrarla FAMY SALUD, cuyo nombre se refiere a la salud de la familia.

Este negocio inició el 3 de Julio de 2010 y con trabajo arduo el negocio fue saliendo adelante y comprometidos con la clientela, les brinda los servicios de venta de medicamentos, cosmetología, perfumería, inyectología, de la mejor manera atendiendo a los diferentes requerimientos y necesidades de la comunidad.

4.1 Misión

“DROGUERÍA FAMY SALUD garantizará a la sociedad la satisfacción total de sus necesidades en salud, a través de la responsabilidad ética, óptimo surtido y una excelente atención farmacéutica, aportando una alternativa de solución real y económica al Sistema de Salud del País”.

4.2 Visión

Consolidarse para la comunidad de Bucaramanga y el medio farmacéutico, como la mejor alternativa en productos y servicios para la salud, permitiendo el mejoramiento en la calidad de vida de cada uno de nuestros clientes.

5 Portafolio de productos y servicios

Comercialización de productos farmacéuticos y populares, comercio al por mayor y al por menor de productos farmacéuticos y medicinales Cosméticos y artículos de tocador, les brinda los servicios de venta de medicamentos, cosmetología, perfumería, inyectología, de la mejor manera atendiendo a los diferentes requerimientos y necesidades de la comunidad.

5.1 Productos

- Naturales y homeopáticos (digestivos y diuréticos naturales, manejo dolor naturales, tos y gripa naturales, control de peso naturales, circulación natural, sueño y descanso naturales).
- Droguería (otc venta libre, medicamentos, botiquín y dispositivos, salud sexual, botica, diabetes).
- Cuidado y belleza (maquillaje uñas, cuidado facial, aseo personal, cuidado capilar, cuidado corporal, cuidado femenino, incontinencia, hombres).
- Dermocosmética (protección solar dermatológica, dermolimpiadores, antienvjecimiento, dermo hidratantes, dermo capilares, control acné, pieles atópicas, aclaradoras anti-pigmento).
- Maternidad y bebés (alimentos infantiles, bebés accesorios, bebés aseo y baño, bebés crema y anti pañalitis, bebés cuidado de la piel, pañales infantiles).
- Nutrición y suplementos (suplementos nutricionales naturales, vitaminas y suplementos).

5.2 Servicios

- Glucometría
- Nebulizaciones
- Curaciones
- Retiro de puntos
- Control de Peso
- Toma de Presión Arterial
- Despacho de Formulas Médicas
- Medicamentos Comerciales y Genéricos.
- Corresponsal Bancario Banco de Bogotá

6 Cinco fuerzas de Porter

6.1 Rivalidad entre competidores

Los competidores se interpretan con fuerte rivalidad como fuertes estrategias competitivas, con el propósito de aprovechar las falencias detectadas que tengan los demás competidores, o reaccionar de manera eficiente a sus cambios. El sector de las farmacias en Bucaramanga y su área metropolitana está comprendido por alrededor de 302 droguerías, lo cual produce una alta rivalidad entre competidores, ya que ofrecen los mismos productos y no es posible establecer una estrategia de precios que estén por encima del estándar dado a que pueden incurrir en penalizaciones, además, no existe exclusividad de productos, por ende, los clientes pueden cambiar con facilidad de punto de venta. Por lo tanto, el enfoque diferenciador debe darse en el servicio.

6.2 Amenaza de entrada de nuevos competidores

Para el sector farmacéutico no es posible identificar con facilidad el ingreso de nuevos competidores, dado que hay barreras claramente detectables como lo son, la constante necesidad de obtener utilidades altas y esto se logra en los primeros años fácilmente, para ello es necesario contar con conocimientos y competencias especializadas con el propósito de operar de un modo idóneo así como tecnología la cual soporte la operación, es necesario un gran capital para la inversión inicial así como canales idóneos para la distribución de los productos o servicios en el mercado, cumplimiento con las normativas de cada municipio, impuestos por cada producto que no tienen excepciones.

6.3 Amenaza de productos sustitutos

Específicamente para la medicina tradicional que es ofertada en las droguerías, hay una existencia de medicamentos alternativos, los cuales no tienen compuestos químicos y es por esto que captan el interés de las personas que deseen obtener un estilo de vida saludable minimizando el impacto tanto a su sistema inmune, como al medio ambiente.

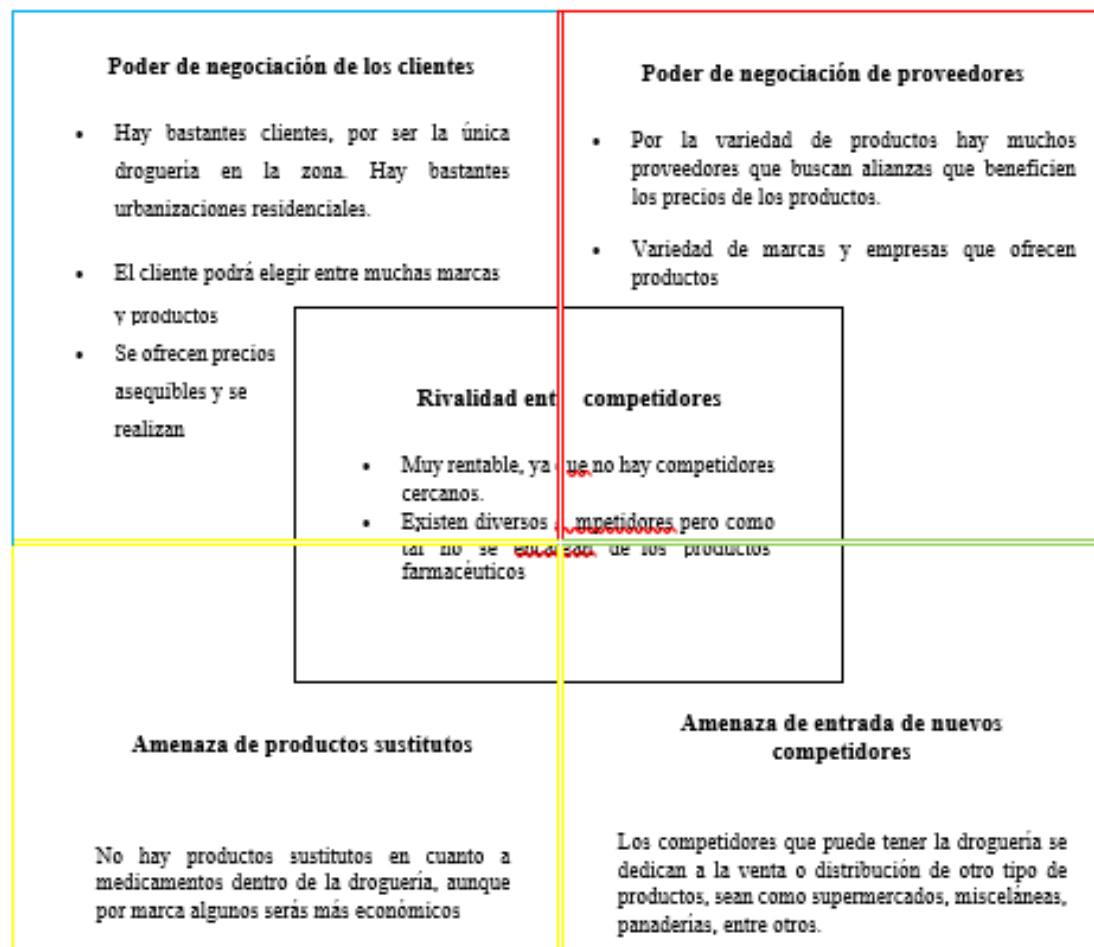
6.4 Poder de negociación de proveedores

En el sector farmacéutico los proveedores tienen un nivel muy alto de negociación, dado a que no son productos que puedan ser conseguidos o fabricados por cualquier maquila, pues para ello deben contar con, el aval de INVIMA para poder ser comercializados, de manera que únicamente los laboratorios y distribuidoras autorizadas puedan distribuir los productos, esto les suministra el poder para realizar una variación de precios que esté orientada a sus necesidades.

6.5 Poder de negociación de los clientes

Los clientes también un alto nivel de poder frente a los precios de venta, pues, al poder acceder a los productos en la mayoría de los establecimientos, puede elegir sin mayor inconveniente, esto garantiza que al no encontrar un precio que se ajuste a su necesidad fácilmente puede optar por otro punto de venta.

Figura 1. *Cinco fuerzas de porter*



7 Análisis interno

Figura 2. Análisis interno

Empresa:	DROGUERÍA FAMYSALUD
Integrantes del grupo:	1. Wendy Yohanna Pérez Valderrama 2.
Fecha:	15 de junio 2022

Análisis factores internos

	Debilidad mayor (1 puntos)	Debilidad Menos (2 puntos)	Neutral (3 puntos)	Fortaleza Menor (4 puntos)	Fortaleza Mayor (5 puntos)	Ponderación	Puntuación Item	Puntuación factor
CAPACIDAD DIRECTIVA								
Composición Accionaria Reducida			3			13%	3	3,3
Experiencia y Conocimiento del Sector					5	13%	5	
Capacidad gerencial estratégica				4		13%	4	
Capacidad para identificar personal potencial				4		13%	4	
Área de Control Interno		2				13%	2	
Agresividad para enfrentar la competencia			3			13%	3	
Manejo de conflictos del recurso humano			3			13%	3	
Carencia de Sistema de Medición de Gestión		2				13%	2	
CAPACIDAD TECNOLÓGICA								
Planta de producción u oficinas de atención a clientes propias		2				14%	2	3,4
Maquinaria o equipos especializados propios				4		14%	4	
Producción o prestación del servicio continua					5	14%	5	
Capacidad de almacenamiento / Capacidad de sitios para espera de clientes					5	14%	5	
Área especializada en Innovación y desarrollo		2				14%	2	
Sistemas tecnológicos y digitales avanzados			3			14%	3	
Medios de comunicación corporativos			3			14%	3	
CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO								
Nivel académico del personal				4		17%	4	4,2
Experiencia técnica/profesional				4		17%	4	
Cumplimiento de perfil de funciones					5	17%	5	
Clima Organizacional					5	17%	5	
Nivel de remuneración				4		17%	4	
Motivación Recurso humano			3			17%	3	
CAPACIDAD COMPETITIVA								
Instalaciones e Infraestructura propia			3			13%	3	3,1
Lealtad y satisfacción del cliente			3			13%	3	
Participación del mercado nacional		2				13%	2	
Flota de transporte propia	1					13%	1	
Ubicación estratégica del negocio				4		13%	4	
Calidad en producto y servicio					5	13%	5	
Bajos costos de distribución y ventas			3			13%	3	
Portafolio de productos				4		13%	4	
CAPACIDAD FINANCIERA								
Alto Margen de rentabilidad			3			13%	3	3,5
Liquidez				4		13%	4	
Solvencia Económica de los Socios			3			13%	3	
Disponibilidad apalancamiento financiero			3			13%	3	
Autonomía en negociación de precios				4		13%	4	
Área financiera especializada				4		13%	4	
Gestión en recuperación de cartera				4		13%	4	
Capacidad de endeudamiento			3			13%	3	

Nota: Figura de factores internos de la empresa Famysalud, elaboración propia del autor.

A partir de la tabla 2, realizado el análisis de los factores internos de la empresa, se puede decir que el factor interno con menor puntuación y al que se le debe trabajar en sinergias para posibles mejoras es la capacidad competitiva, esto dado a que la puntuación obtenida fue de 3,1, entre los elementos con menor puntuación dentro de este indicador son la flota de transporte propia, pues no es necesario para la empresa contar con tales elementos dado a que los insumos son llevados por terceros que cumplen la función de distribuirlos y el otro indicador es la participación a nivel nacional, pues es una empresa local con dos sedes en Bucaramanga Santander únicamente. Cabe agregar que la alta competencia en este sector imposibilita acciones que permitan una mayor cobertura en el sector. Adicionalmente, el indicador interno mejor posicionado es el de capacidad de talento humano, esto debido a que para la empresa Famysalud es muy importante contar con personal experto que permita brindar una atención especializada, idónea y segura a los clientes al contar con la responsabilidad de trabajar por su salud y bienestar, siendo el cumplimiento de perfil de funciones y el clima organizacional los elementos con mayor puntuación. De acuerdo al análisis anterior realizado se puede decir que la empresa debe potenciar sus fortalezas para contrarrestar sus debilidades y lograr mayor solidez y posicionamiento en un mercado tan competitivo como lo es el sector farmacéutico.

8 Antecedentes

Autor(es): Sebastián Arévalo Arias & Mariana Torres

Título: Análisis de competitividad para empresas que comercialicen medicamentos en la ciudad de Medellín. Caso de estudio droguerías ubicadas en la comuna 10 Centro de Medellín

Año: 2018

Universidad: Universidad EIA

Ciudad: Medellín

Resumen: En este proyecto se realizó un análisis de competitividad para empresas comercializadoras de medicamentos en la ciudad de Medellín, se pudo encontrar la necesidad de crear estrategias que permitan diseñar estrategias en este tipo de líneas de negocios dado que los cambios abruptos del mercado demandan evolución, partiendo de la detección de problemas o necesidad y de las oportunidades de mejora con el propósito de establecer ventajas competitivas que logren posicionar estos negocios de otros semejantes. Además, en esta investigación se evidencian los principales elementos tanto negativos como positivos que afectan a los establecimientos que hacen parte del estudio.

Relevancia: Permite captar una noción más amplia del sector en otros lugares del país, haciendo evidente algunas de las problemáticas principales del sector y analizar que no solo sucede en Santander sino también en otras ciudades como Medellín.

Autor(es): María Camila Mora

Título: Formulación e implemetación de un plan estratégico para la empresa de familia Droguería Mora Salud de Bogotá

Año: 2019

Universidad: de la Salle

Ciudad: Bogotá

Resumen: En esta investigación la autora plantea implementar un plan Estratégico para la empresa Droguería Mora Salud, con el cual se identificarán las características internas y externas de la organización para formular estrategias que respondan a las necesidades con el fin de mejorar los procesos y la toma de decisiones permitiendo a la empresa anticipar situaciones de

riesgo del entorno que reorientaran la dirección ejecutada hasta la fecha, concluyendo que

la Droguería Mora Salud de Bogotá, no puede seguir con una administración empírica una inadecuada gestión por lo que es su principal problema.

Relevancia: Tiene relación directa con el proyecto objeto de estudios al contar con objetivos similares que se pueden tomar como referencia.

Autor(es): Carlos Felipe Muñoz Rodríguez & Juan Manuel Olaya Arrunategui,

Título: Plan estratégico para incrementar las ventas en la empresa Distritodo Medical S.A

Año: 2013

Universidad: Autónoma de occidente

Ciudad: Cali

Resumen: En esta investigación el autor enfoca los objetivos de su proyecto en el desarrollo de un plan estratégico de mercadeo que permita incrementar las ventas en un 10% en la ciudad de Cali, en una farmacia llamada Distritodo Medical S.A. Pues, es una empresa dedicada a la distribución y comercialización de medicamentos, cosméticos de consumo masivo, dispositivos médicos y productos de higiene personal. Plantea establecer estrategias nuevas con el propósito de abarcar una parte importante en el mercado. Para ello se hizo un diagnóstico de la empresa interno y un bechmarking para conocer sus competidores y con base en este análisis, propusieron una serie de estrategias de mercado para lograr el objetivo.

Relevancia: En el diseño de un plan estratégico se de debe incluir el departamento de ventas, pues es un elemento importante que permite tomar como guía este proyecto para tal fin.

Autor(es): Franklin Orlando Cadenas Martinez & Cristian Camilo Poveda Arteaga

Título: Propuesta de un Plan Estratégico 2019-2025 para la Cooperativa COOPIDROGAS

Regional Bogotá

Año: 2019

Universidad: La gran Colombia

Ciudad: Bogotá

Resumen: En este proyecto el autor hace un estudio de la productividad de una empresa en condición de cooperativa denominada Coopidrogas regional Bogotá. Planteando la ejecución de un plan estratégico que permita proyectar para el año 2025 a la empresa como una de las mejores en cuanto a distribución y comercialización de fármacos en el Colombia. Esta investigación fue cualitativa, pues buscaba descubrir el sentido de pertenencia y el vínculo que tienen los funcionarios, socios y directores sobre Coopidrogas. Por medio de la investigación se creó una propuesta de un plan estratégico para la cooperativa Coopidrogas en la cual se plantea: la misión, visión, valores corporativos, objetivos, mapa estratégico, conclusiones y recomendaciones.

Relevancia: Permite evidenciar una investigación que proyecta sus resultados a mediano plazo, haciendo visible la importancia de la planeación estratégica en el tiempo, lo cual es relevante para el proyecto.

Autor(es): María Alicia Ríos González

Título: Plan de mejoramiento de la empresa Droguería Walker ubicada en el sector la Pradera, Villamaría

Año: 2015

Universidad: Universidad del Quindío

Ciudad: Quindío

Resumen: En esta investigación el objetivo fue diseñar un plan de mejoramiento para la

empresa objeto de estudio, para ello realizaron un diagnóstico estratégico utilizando herramientas administrativas, un diagnóstico DOFA, con la cual posteriormente se establecieron estrategias específicas. Adicionalmente, se desarrolló un plan de acción con el cual se pretende dar por hecho los objetivos. De acuerdo con ello se plantea un sistema de seguimiento del plan estratégico para verificar el progreso de éste, controlar y retroalimentarlo. Con el fin de mejorar los procesos internos de la empresa DROGUERIA WALKER y lograr alcanzar un mejor posicionamiento.

Relevancia: Esta investigación es importante porque permite analizar el análisis interno que se realizó en la droguería objeto de estudio, de la cual se pueden tomar como bases elementos utilizados en esta investigación.

9 Marco teórico

Estrategia corporativa: Es el modo en que la empresa busca su posicionamiento en el mercado y en los consumidores. Es el motivo más relevante que establece por qué quiere ser reconocida la empresa y aún más importante cómo puede ser diferenciada de las demás compañías similares en la industria a la que pertenece a través de la generación de valor.

La estrategia empresarial debe enfocarse en una ventaja competitiva sostenible para que se permita ser exitosa. Una organización tiene una ventaja competitiva sobre sus rivales cuando puede atraer a los clientes y defenderse de las fuerzas de la competencia. La inversión significativa en la realización de una ventaja competitiva sostenible es el elemento contribuyente más confiable de una empresa para alcanzar una rentabilidad superior al promedio (Lema, 2004).

Enfoque de las estrategias corporativas:

- Una estrategia de liderazgo de bajo costo, que atrae un gran espectro de clientes
- Una estrategia de amplia diferenciación, que atrae un amplio segmento de compradores
- Una estrategia de proveedores del mejor costo, que otorga un bajo costo con la mejora en la

diferenciación

- Una estrategia de enfoque o de nicho del mercado basada en un costo más bajo
- Una estrategia de enfoque o de nicho del mercado basada en la diferenciación. (Lema, 2004).

Plan estratégico: La Planeación Estratégica se entiende como el proceso para determinar los objetivos, las metas y las estrategias sectoriales e institucionales. La planificación estratégica es un medio donde se dedica tiempo al pensamiento estratégico, es el espacio de reflexión sobre la Entidad, se mide el rendimiento y se vuelve a configurar la estrategia, teniendo en cuenta las lecciones aprendidas para informar la toma de decisiones. En conclusión, la planeación estratégica debe ser un proceso continuo que le permita adaptarse a las cambiantes necesidades del Estado y del Gobierno (Ministerio de ambiente, 2019).

Importancia del plan estratégico: El Planeamiento Estratégico representa un punto de equilibrio entre los procesos analítico (en base a al razonamiento) e intuitivo (en base al juicio de la propia experiencia). Esto se logra elaborando "escenarios marco" sobre los cuales se realizan simulaciones entre diferentes suposiciones o cambios en las variables más sensibles (externas e internas) en relación a las organizaciones. El Planeamiento Estratégico es un proceso dinámico lo suficientemente flexible para permitir y hasta forzar modificaciones en los planes, a fin de responder a las cambiantes circunstancias. Desde el punto de vista pedagógico el Planeamiento Estratégico es importante porque ofrece a las organizaciones las siguientes ventajas:

Obliga a los ejecutivos a ver el planeamiento desde la macro perspectiva, señalando los objetivos centrales, de manera que nuestras acciones diarias nos acerquen cada vez más a las metas.

- Mantiene a la vez el enfoque en el futuro y el presente.
- Refuerza los principios adquiridos en la visión, misión y estrategias.
- Fomenta el planeamiento y la comunicación interdisciplinarias.

- Asigna prioridades en el destino de los recursos.
- Mejora el desempeño de la organización: Orienta de manera efectiva el rumbo de la organización facilitando la acción innovadora de dirección y liderazgo. Permite enfrentar los principales problemas de la organización: Enfrentar el cambio en el entorno y develar las oportunidades y las amenazas.
- El desarrollo de una planificación estratégica produce beneficios relacionados con la capacidad de realizar una gestión más eficiente, liberando recursos humanos y materiales, lo que redundará en la eficiencia productiva y en una mejor calidad de vida y trabajo para todos los miembros. Ayuda a mejorar los niveles de productividad, conducentes al logro de la rentabilidad.
- Favorece a la Dirección y coordinación organizacional al unificar esfuerzos y expectativas colectivas.
- Optimiza los procesos en las Áreas al traducir los resultados en logros sinérgicos (Tito, 2003).

10 Diseño metodológico

Figura 3. *Diseño Metodológico*

Resumen para redactar la metodología propuesta			
TIPO DE INVESTIGACION Y DISEÑO			
ENFOQUE	TIPO	ALCANCE	ESTUDIO DE CASO
Cuantitativo (Variables)	No Experimental	Exploratorio	Unidad de estudio es una empresa
POBLACIÓN Y MUESTRA			
ENFOQUE CUANTITATIVO			
Mencionar que será una investigación al total de la población aplicando una lista de chequeo y la revisión de información secundaria (Hernández et al., 2014)			
FUENTES			
Primarias: Matriz de factores internos y Matriz MICMAC SECUNDARIAS: Información revisada para el análisis de factores externos			
INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS			
ENFOQUE CUANTITATIVO			
Matriz de factores internos			

Nota: Diseño metodológico de la investigación.

11 Matriz DOFA**Tabla 1. Matriz DOFA****Matriz DOFA Famysalud**

Fortalezas		Debilidades	
F1	Formación constante del equipo de trabajo	D1	Inexistencia de servicio a domicilio
F2	Experiencia del Equipo de trabajo	D2	Insuficiente solvencia financiera para expandirse
F3	Atención diaria y constante al público	D3	Falta de planes de acción
Oportunidades		Amenazas	
O1	Oferta de productos naturales	A1	Crecimiento de competidores
O2	Posibilidad de manejar marcas propias por medio de alianzas con proveedores	A2	Competencia de precios
O3	Organizaciones de brigadas de salud en las comunidades	A3	Formatos de droguerías con atención 24 horas

Nota: Matriz DOFA, elaborada por autores.

Figura 4. Matriz DOFA ponderada

		OPORTUNIDADES				AMENAZAS			
FODA		O1	O2	O3	Promedio	A1	A2	A3	Promedio
FORTALEZAS	F1	6	7	5	6,0	4	6	1	3,7
	F2	5	3	7	5,0	6	7	2	5,0
	F3	3	2	6	3,7	6	4	1	3,7
	Promedio	4,7	4,0	6,0		5,3	5,7	1,3	
DEBILIDADES	D1	4	7	2	4,3	4	7	5	5,3
	D2	1	6	7	4,7	7	7	6	6,7
	D3	5	6	5	5,3	5	6	4	5,0
	Promedio	3,3	6,3	4,7		5,3	6,7	5,0	

Nota: matriz DOFA con ponderación de cada una de las variables.

De la anterior tabla que muestra la ponderación de la matriz DOFA es posible concluir que la empresa Famysalud a través de sus fortalezas enfocadas en su excelente equipo de trabajo, puede potenciar la oportunidad de manejar marcas propias al realizar alianzas estratégicas con proveedores y aprovechando las oportunidades fortalecer en el ámbito de la atención al público. Pues una de las amenazas más representativas son los competidores con formato de atención al cliente 24 horas. La oferta de productos naturales puede representar una gran oportunidad de diversificación para la empresa. Las droguerías son una línea de negocio competitiva debido a la cantidad de prestadores del servicio existentes, por ende, es recomendable la creación de valor bien sea en los productos o el servicio de manera que marque una ventaja competitiva que permita la retención de clientes.

12 Indicadores estratégicos

De acuerdo con el análisis y el desarrollo del presente proyecto, se establecen los siguientes 5 hallazgos como lo más relevantes y en los que debe trabajar la organización.

- Aumentar la participación en brigadas de salud en las comunidades con el propósito de generar una experiencia directa con los consumidores aprovechando la experiencia del equipo de trabajo.
- Fortalecer el servicio al cliente para generar valor en la experiencia de compra a partir del conocimiento y experiencia del personal.
- Realizar seguimiento de los clientes con el fin de tener más claras sus necesidades y a partir de esto trabajar desde el talento humano interno de la empresa para solucionar dichas necesidades de la manera más eficiente.
- Establecer alianzas estratégicas con empresas de delivery como Rappi o domicilios.com para brindar servicio de domicilios.
- Desarrollar un plan de movimiento y publicidad en redes sociales para generar una mayor interacción con los consumidores.

Tabla 2. Indicadores estratégicos

Indicadores estratégicos					
<i>Hallazgos</i>	<i>Nombre de la estrategia</i>	<i>Descripción</i>	<i>Actividades de la estrategia</i>	<i>Indicador de cumplimiento</i>	<i>Meta</i>
Aumentar la participación en brigadas de salud en las comunidades con el propósito de generar una experiencia directa con los consumidores.	Atracción de clientes potenciales	Generar una interacción directa con las comunidades en brigadas de salud donde logren identificar la empresa y tener presentes el servicio que ofrecen	1) Realizar un rastreo de las brigadas de salud que se realizarán en los próximos 3 meses. 2) Revisar indicaciones y requisitos para poder participar. 3). Gestionar los recursos disponibles para desarrollar la actividad. 4) Preparar lotes de medicamentos más comercializados con el fin de generar ventas en estos espacios. 5). Ofrecer descuentos y obsequios a quienes participen en las jornadas de salud. 6). Brindar una atención personalizada y humana que permita cercanía con el cliente y genere recordación. 7) Hacer análisis de resultados de participar en estos eventos	A. (Número de brigadas a las que se asistió/Total de brigadas de los 3 primeros meses.) B. (Número de clientes referidos de brigadas de salud/total clientes)	A. (Aumentar en un 40% la participación de la empresa en brigadas de salud para el año 2023). B. (Aumentar en un 15% el número de clientes)

Fortalecer el servicio al cliente para generar valor en la experiencia de compra a partir del conocimiento y experiencia del personal. dichas necesidades de la manera más eficiente.	Mejorar la experiencia de compra del cliente	Brindar un servicio al cliente excelente, priorizando las necesidades de los clientes a partir de una escucha y comunicación asertiva con el fin de retenerlos, donde se destaque el humanismo y la cercanía con el cliente	1) Preguntar siempre al cliente si nombre y llamarlo por éste (ya que esto genera cercanía) 2) Escuchar con atención al cliente y brindar solución de una manera educada, cordial y en la menor brevedad posible. 3) Ofrecer alguna bebida como agua de manera gratuita para quienes deseen tomar algún medicamento 4) Dar obsequios a los niños o a clientes que superen cierto tope de compras 5) Manejar una base de datos de los clientes 6) llamar a clientes para ofrecer un servicio posventa	Clientes frecuentes/Total de clientes	Aumentar el número de clientes frecuentes en un 20% para el año 2024
Establecer alianzas estratégicas con empresas de delivery como Rappi o domicilios.com	Brindar servicio a domicilio	Incrementar las ventas de servicio a domicilio por medio de plataformas importantes como Rappi o domicilios.com	1) Evaluar costos y beneficios del uso de plataformas como Rappi y domicilios.com 2) Suscribir un convenio que permita el ejercicio de entrega de pedidos por medio de estas plataformas 3) Habilitar diferentes medios de pago para facilitar la experiencia del cliente	Ventas por domicilios/ventas totales	Para el año 2024 el 25% de las ventas de la empresa serán a través de los domicilios

Nota: Indicadores estratégicos, elaborado por autores.

13 Conclusiones

Para el exitoso funcionamiento de cualquier empresa y en especial de las droguerías es

necesaria la formulación de un plan estratégico, pues este permite diagnosticar la empresa a partir de un análisis interno y también de un análisis externos con herramientas como la matriz DOFA o Mic Mac tal como se hizo como se hizo con la empresa Famysalud, donde se trabajó la matriz DOFA, Este ejercicio fue importante y enriquecedor para los autores puesto que les permitió afianzar y aplicar conocimientos adquiridos en la carrera y en el desarrollo del módulo. Pues, es un reto desarrollar estrategias para una línea de negocios tan competitiva como las farmacias o droguerías que se encuentran en todos los barrios, puesto que el factor diferenciador no se puede basar únicamente en los precios al ser en su mayoría similares, por ende, el valor agregado se debe enfocar en el servicio al cliente.

Al realizarse el diagnóstico interno y externo de la empresa se realizaron un análisis de la 5 fuerzas de portes y aplicación de matriz DOFA, donde se calificaron de 1 a 7 cada uno de los elementos tanto internos como externos con el fin de ponderar y tener claridad en cuál de estos factores se debe trabajar para mejorar la competitividad de la empresa, encontrando debilidades en las líneas de ventas a domicilio dado que son inexistentes, además que la empresa no cuenta con suficiente solvencia económica para seguir en expansión y es evidente la alta competencia en este sector al no haber una regulación que garantice y limite la apertura de estos establecimientos.

Famysalud es una empresa que cuenta con dos puntos de atención en la ciudad de Bucaramanga, es una empresa con una trayectoria importante en el sector y con gran experiencia al llevar varios años en funcionamiento y caracterizarse por contar con personal muy calificado y certificado el cual, pueda brindar asesoría garantizada y segura a sus clientes, pues es una empresa que atiende todos los días y busca generar y fortalecer la confianza de sus clientes

En el desarrollo de la investigación se plantearon estrategias de acuerdo a las necesidades más relevantes de la organización entre los que se encuentran atraer de clientes potenciales por

medio de brigadas de salud, mejorar la experiencia de compra del cliente y brindar servicio a domicilio. Estas estrategias tienen indicadores de medición para cada uno de ellos con el fin de hacer visible y cuantificable su alcance, adicional a esto se plantearon metas a mediano plazo para las cuales se espera se empiecen a ejecutar desde el presente año de acuerdo a la formulación del desarrollo de las actividades que indican el cumplimiento de las estrategias planteadas a raíz de los hallazgos más relevantes de la investigación.

Referencias

America Economía. (5 de febrero de 2018). *Cómo involucrar a los colaboradores con la estrategia*

corporativa. <https://mba.americaeconomia.com/articulos/notas/como-involucrar-los-colaboradores-con-la-estrategia-corporativa>

Arevalo, S., & Torres, M. (2018). *Análisis de competitividad para empresas que comercialicen medicamentos en la ciudad de Medellín.* Recuperado de Universidad EIA: https://repository.eia.edu.co/bitstream/11190/2203/1/ArevaloSebastian_2018_AnalisisCompetitividadEmpresa.pdf

Cadenas, F. O. & Poveda, C. C. (2019). *Propuesta de un Plan Estratégico 2019-2025 para la Cooperativa COOPIDROGAS Regional Bogotá* [Universidad La Gran Colombia]. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/11396/5779>.

Castaño, G. (26 de mayo de 2017). *Desafíos para la buena dispensación de medicamentos.* http://revistas.ces.edu.co/index.php/ces_salud_publica/article/viewFile/4425/2826

Clavijo, A. (2015). *Aplicación del modelo de gestión estratégica.* <https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/8643/MAESTRIA%20FINANAL%20OCTUBRE%202023.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Cotamo, O. (30 de enero de 2020). *En Cúcuta y Villa del Rosario aumentan las ventas ambulantes de medicamentos, sin que las autoridades ejerzan control.* <https://www.rcnradio.com/colombia/santanderes/venta-callejera-de-medicamentos-otro-problema-en-la-frontera-con-venezuela>

Dinero. (1 de agosto de 2018). *Crecimiento de las droguerías en Colombia es discreto pero constante: Nielsen.* <https://www.dinero.com/pais/articulo/mercado-de-las-droguerias-en-colombia-nielsen/253923>

El tiempo. (24 de enero de 2020). *La tragedia por error de Cruz Verde que les costó la vida a dos niños.* <https://www.eltiempo.com/salud/droguerias-cruz-verde-y-el-error-que-mato-a-dos-ninos-454932>

- EUDE. (13 de marzo de 2018). *Cultura organizacional: qué es y por qué es importante*.
<https://www.eude.es/blog/cultura-organizacional/>
- Grupo BIT. (abril de 2020). *El canal de las droguerías en Colombia tuvo un crecimiento en valor del 4,4% según último estudio*. <https://business-intelligence.grupobit.net/blog/el-canal-de-las-droguerias-en-colombia-tuvo-un-crecimiento-segun-ultimo-estudio-de-nielsen>
- Márquez, M. (2019). Configuración económica de la industria farmacéutica. *Redalyc*, 22-38.
- Ruiz, M. (marzo de 2019). *Plan estratégico de mercadeo para la Droguería salud Drogas Santa Rosa de Cabal- Risaralda*.
<https://stadium.unad.edu.co/preview/UNAD.php?url=/bitstream/10596/26944/1/Mmruizr.pdf>
- Mora Sierra, M. C. (2019). Formulación e implementación de un plan estratégico para la empresa de familia Droguería Mora Salud de Bogotá. Retrieved from
https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas/2217
- Muñoz Rodríguez, C, Olaya Arrunategui, J y. (2013). *Plan estratégico para incrementar las ventas en la empresa Distritodo Medical S.A*. Universidad Autónoma de Occidente.
<https://red.uao.edu.co/handle/10614/5247>
- Salgado, J. (2018). Actitud y resistencia al cambio organizacional. *Scielo*, 105-134.
- Silva, S. (22 de febrero de 2020). *En busca de remedio para las droguerías de barrio*.
<https://www.elespectador.com/noticias/salud/en-busca-de-remedio-para-las-droguerias-de-barrio-articulo-905867/>
- Vanguardia. (6 de noviembre de 2019). *Allanan droguerías donde al parecer vendían medicamentos restringidos en Bucaramanga*.
<https://www.vanguardia.com/judicial/allanan-droguerias-donde-al-parecer-vendian->

medicamentos-restringidos-en-bucaramanga-YA1637221