

UNIVERSIDAD DE COSTA RICA  
SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSGRADO

PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA EL SERVICIO DE  
DROGUERÍA DE GRUPO SERVICIA

Trabajo Final de graduación sometido a la consideración de la Comisión del  
Programa de Estudios de Posgrado en Administración y Dirección de  
Empresas para optar al grado y título de Maestría Profesional en **Gerencia**.

EDDY CALDERÓN HERRERA

Ciudad Universitaria Rodrigo Facio, Costa Rica.

2018

## Dedicatoria

Este logro se lo dedicó a mi esposa, Mari, y a mis hijos Juanjo, Leo y Lu; quienes han tenido que sacrificar mucho de nuestro tiempo en familia para que yo pudiera llevar a cabo mis estudios. Los amo mucho.

También se lo dedicó a mi mamá y mi papá, quienes siempre han sido mi apoyo y mi guía, no tengo palabras para agradecerles todo lo que han hecho por mí. También los amo mucho.

## Agradecimientos

Primero a Dios por todas las bendiciones que me concede día a día.

A mis profesores y compañeros que me acompañaron durante este proceso y me brindaron su ayuda para alcanzar este sueño.

A Grupo Servica S.A., especialmente a los señores Oscar Chavarría y Marco Chavarría, por permitirme realizar este trabajo en su empresa y por la colaboración brindada en el desarrollo del mismo.

“Este trabajo final de investigación aplicada fue aceptado por la Comisión del Programa de Estudios de Posgrados en Administración y Dirección de Empresas de la Universidad de Costa Rica, como requisito parcial para optar al grado y título de Maestría Profesional en **Gerencia**”.

---

MBA. Roque Rodríguez Chacón

**Profesor Guía**

---

MBA. José Alberto Carpio Solano

**Profesor de Posgrado**

---

MBA. Marco Chavarría León

**Lector de Empresa**

---

M. Sc. Ridiguer Artavia Barboza

**Director Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas**

---

Eddy Calderón Herrera

**Sustentante**

<b>Contenido</b>	
Dedicatoria .....	ii
Agradecimientos .....	iii
RESUMEN.....	ix
LISTA DE CUADROS.....	x
LISTA DE FIGURAS.....	xi
LISTA DE GRÁFICOS .....	xii
<b>Introducción.....</b>	<b>1</b>
<b>Capítulo I: contextualización de la industria logística y aduanera para el sector farmacéutico en Costa Rica; y perspectivas teóricas referentes a la planeación estratégica .....</b>	<b>3</b>
<b>1. Historia y antecedentes de la logística en Costa Rica.....</b>	<b>3</b>
<b>1.1 Antecedentes de la logística.....</b>	<b>4</b>
1.1.1 Evolución histórica de la función logística .....	4
1.1.2 Definición de la función logística.....	7
1.1.3 Funciones de la función logística .....	10
1.1.4 Desempeño de las operaciones logísticas en Costa Rica .....	12
<b>1.2 La logística en el mercado farmacéutico.....</b>	<b>13</b>
1.2.1 La ruta del medicamento: del fabricante al consumidor final .....	13
1.2.2 Aspectos técnicos para garantizar la calidad de los medicamentos .....	15
1.2.3 Retos en la logística farmacéutica .....	16
<b>1.3 Desarrollo del comercio internacional en Costa Rica.....</b>	<b>19</b>
1.3.1 Reseña histórica del comercio internacional en Costa Rica.....	19
1.3.2 Actualidad del comercio internacional en Costa Rica .....	20
1.3.3 Estructura de la industria farmacéutica en Costa Rica.....	22
<b>2. Perspectivas teóricas de la planeación estratégica.....</b>	<b>22</b>
<b>2.1 Generalidades del proceso de planificación.....</b>	<b>22</b>
<b>2.2 Elementos de planeación estratégica.....</b>	<b>23</b>
2.2.1 Misión.....	23
2.2.2 Visión.....	24
2.2.3 Filosofía organizacional.....	24
2.2.4 Objetivos estratégicos .....	25
2.2.5 Cuadro de mando integral .....	27

<b>2.3 Fases del proceso de planificación</b> .....	32
<b>Capítulo II: descripción de las generalidades y entorno actual de la empresa Grupo Servica</b>	<b>35</b>
<b>1. Aspectos generales de Grupo Servica</b> .....	<b>35</b>
1.1 Reseña histórica de la empresa .....	35
1.2 Estructura organizacional .....	37
1.3 Marco estratégico empresarial .....	39
1.3.1 <i>Visión</i> .....	39
1.3.2 <i>Misión</i> .....	39
1.3.3 <i>Valores</i> .....	39
1.3.4 <i>Propuesta de valor</i> .....	40
1.3.5 <i>Objetivos empresariales</i> .....	40
1.3.6 <i>Gestión de calidad</i> .....	43
1.3.7 <i>Liderazgo y compromiso</i> .....	43
1.3.8 <i>Producción y prestación de servicios</i> .....	44
1.3.9 <i>La droguería en el plan estratégico actual de la empresa</i> .....	45
<b>2. Situación actual del entorno de la empresa</b> .....	<b>46</b>
2.1 Ubicación y tamaño.....	46
2.2 Descripción de los servicios ofrecidos .....	49
2.2.1 Servicios para el sector farmacéutico .....	53
2.3 Perfil de clientes actuales.....	53
2.3.1 Clientes logísticos.....	54
2.3.2 Clientes del sector farmacéutico.....	56
2.4 Entorno competitivo.....	57
2.4.1 Competidores logísticos.....	58
2.4.2 Competidores para el sector farmacéutico .....	61
<b>Capítulo III: análisis de la investigación sobre las necesidades y oportunidades que ofrece el mercado farmacéutico para Grupo Servica</b> .....	<b>63</b>
<b>1. Investigación del potencial del mercado</b> .....	<b>64</b>
1.1 Justificación de la investigación.....	64
1.2 Objetivos de la investigación .....	64
1.3 Metodología.....	65
1.4 Resultados y análisis de la investigación.....	66
1.4.1 <i>Resultados</i> .....	66

1.4.2 Análisis de los resultados.....	73
<b>2. Investigación de mercado: necesidades de servicios integrados de logística para el sector farmacéutico.....</b>	<b>74</b>
2.1 Justificación de la investigación.....	74
2.2 Objetivos de la investigación.....	75
2.3 Metodología.....	75
2.4 Definición de la población meta del estudio.....	76
2.5 Instrumento de medición.....	77
2.6 Resultados y análisis de la investigación.....	78
2.6.1 <i>Resultados de la investigación</i> .....	78
2.6.2 <i>Análisis de los resultados</i> .....	90
<b>3. Análisis de la estructura interna de Grupo Servica.....</b>	<b>93</b>
3.1 Justificación de la investigación.....	93
3.2 Objetivos de la investigación.....	94
3.3 Metodología.....	94
3.4 Resultados y análisis de la investigación.....	94
3.4.1 <i>Fortalezas</i> .....	94
3.4.2 <i>Debilidades</i> .....	96
<b>4. Matriz FODA.....</b>	<b>96</b>
<b>Capítulo IV: propuesta de un plan estratégico para el servicio droguería de Grupo Servica</b>	<b>99</b>
<b>1. Justificación de la propuesta de plan estratégico.....</b>	<b>99</b>
<b>2. Factores críticos del éxito.....</b>	<b>99</b>
<b>3. Objetivo.....</b>	<b>100</b>
<b>4. Propuesta estratégica.....</b>	<b>100</b>
4.1 Definición de los elementos de planeación estratégica.....	101
4.1.1 <i>Visión</i> .....	101
4.1.2 <i>Misión</i> .....	102
4.1.3 <i>Valores</i> .....	102
4.1.4 <i>Propuesta de valor</i> .....	102
4.2 Definición de objetivos estratégicos.....	103
4.3 Propuesta de indicadores para la empresa según perspectivas del cuadro de mando integral.....	105
4.3.1 <i>Perspectiva financiera</i> .....	106

4.3.2 <i>Perspectiva del cliente</i> .....	108
4.3.3 <i>Perspectiva de los procesos internos</i> .....	110
4.3.4 <i>Perspectiva de formación y crecimiento</i> .....	111
<b>5. Propuesta del plan de acción estratégico</b> .....	113
5.1 <i>Plan de acción en la perspectiva de formación y crecimiento</i> .....	113
5.2 <i>Plan de acción en la perspectiva de los procesos internos</i> .....	116
5.3 <i>Plan de Acción en la perspectiva del cliente</i> .....	124
5.4 <i>Plan de acción en la perspectiva financiera</i> .....	128
<b>7. Mapa estratégico</b> .....	128
<b>8. Justificación económica</b> .....	129
<b>9. Recomendaciones</b> .....	130
Bibliografía.....	132
ANEXOS.....	136
ANEXO 1: Actividades logísticas. Tomado de Servera-Francés (2010) .....	137
ANEXO 2: Cuestionario para realizar entrevista al gerente comercial Grupo Servica.....	138
ANEXO 3 Respuestas obtenidas en la encuesta: .....	139



## RESUMEN

El mercado de medicamentos en Costa Rica se ha convertido en uno de los más atractivos en los últimos años, debido al tránsito generado en exportaciones e importaciones, facturando en el año 2016, según datos de Procomer, \$151 y \$557,6 millones, respectivamente, y manteniendo un crecimiento interanual casi constante en los últimos tres períodos.

En Costa Rica, la importación, depósito, distribución y almacenamiento de medicamentos es regulado por medio de la Ley General de Salud, en la cual se especifica que solamente el establecimiento farmacéutico conocido como Droguería está facultado para realizar dichas funciones.

Grupo Servica, es una empresa familiar, de capital costarricense, que se desempeña desde hace más de 41 años en el sector del mercado logístico, con presencia en Costa Rica y Nicaragua; ofrece soluciones logísticas integradas, como agencias aduanales, transporte aéreo, marítimo y terrestre, así como almacenamiento. Dichos servicios son brindados a una alta diversidad de productos, incluyendo recientemente medicamentos; sin embargo, no cuentan con la suficiente experiencia y conocimiento del mercado, lo cual podría limitar la penetración y aprovechamiento de este.

El objetivo del presente trabajo será proponer un plan estratégico que permita al servicio de Droguería de Grupo Servica el mejor aprovechamiento de las oportunidades que ofrece el sector farmacéutico, identificando las necesidades de los clientes según una investigación del mercado y potenciando las fortalezas de la empresa.

## LISTA DE CUADROS

Cuadro 1. Exportaciones de medicamentos en Costa Rica.....	66
Cuadro 2. Importaciones de medicamentos en Costa Rica.....	67
Cuadro 3. Matriz FODA.....	97
Cuadro 4. Matriz FODA estratégica.....	104
Cuadro 5. Presupuesto para la ejecución del plan estratégico.....	130

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Flujo de la cadena de suministros.....	15
Figura 2. Organigrama Grupo Servica.....	38
Figura 3. Mapa estratégico propuesto para Droguería Servica.....	128

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Tipo de transporte utilizado en la importación de medicamentos en Costa Rica durante junio-diciembre 2017.....	68
Gráfico 2. Participación de mercado de los importadores de medicamentos en Costa Rica durante junio-diciembre 2017.....	69
Gráfico 3. Participación de mercado de las agencias aduanales en la importación de medicamentos en Costa Rica durante junio-diciembre 2017.....	70
Gráfico 4. Participación de mercado de los almacenes fiscales en la importación de medicamentos en Costa Rica durante junio-diciembre 2017.....	72
Gráfico 5. Preferencia en la forma de importar la carga de medicamentos.....	80
Gráfico 6. Tipo de almacenamiento que se requiere contratar.....	81
Gráfico 7. Necesidad que tienen las droguerías de Costa Rica en la contratación de almacenamiento de medicamentos en condiciones de temperatura ambiente.....	83
Gráfico 8. Necesidad que tienen las droguerías de Costa Rica en la contratación de almacenamiento de medicamentos en condiciones de temperatura controlada en el rango de 15 a 25 °C.....	84
Gráfico 9. Necesidad que tienen las droguerías de Costa Rica en la contratación de almacenamiento de medicamentos en condiciones de temperatura de refrigeración entre 2 y 8 °C.....	84
Gráfico 10. Tipo de transporte que requiere contratar las droguerías en Costa Rica de acuerdo a las necesidades de temperatura controlada.....	85
Gráfico 11. Tipos de ruta que necesitan contratar las droguerías en Costa Rica para trasladar sus medicamentos desde un origen hasta el destino final.....	86
Gráfico 12. Otros servicios logísticos que más valoran las droguerías en el momento de contratar un operador logístico.....	87
Gráfico 13. Características de los servicios logísticos que más valoran las droguerías en el momento de contratar un operador logístico.....	88
Gráfico 14. Determinación de los operadores logísticos que se encuentran en el <i>top of mind</i> de las droguerías en Costa Rica.....	89

## **Introducción**

En los últimos años, Costa Rica ha realizado importantes esfuerzos para crear alianzas comerciales con otros países con el fin de favorecer el comercio internacional e intercambio de mercancías, ofreciendo un mayor atractivo a importantes economías en el orbe. Esto provoca un alto tránsito de mercancías tanto hacia afuera como hacia adentro del país, lo cual significa toda una maraña de trámites, permisos y burocracia, que podrían desalentar a los comerciantes; es debido a esta situación que aparecen empresas especializadas en temas logísticos que brindan asesoría e infraestructura, entre otros servicios, facilitando el comercio internacional.

Grupo Servica, es una empresa familiar, de capital costarricense, que se desempeña desde hace más de 41 años en el sector del mercado logístico, cuenta con 7 oficinas en Costa Rica y Nicaragua; ofrece soluciones logísticas como agencias aduanales, transporte aéreo, marítimo y terrestre, así como almacenamiento. Dichos servicios son brindados a una alta diversidad de productos, incluyendo recientemente medicamentos, segundo mercado más importante para Costa Rica tanto en importación como exportación para el 2016, según datos de Procomer, generando ingresos en importaciones por \$557,6 millones y \$151 millones en exportaciones. Esto significa grandes oportunidades de crecimiento para Grupo Servica; sin embargo, no cuentan con la suficiente experiencia y conocimiento del mercado, lo cual podría limitar la penetración y aprovechamiento de este.

En Costa Rica la importación, depósito, distribución y almacenamiento de medicamentos es regulado por medio de la Ley General de Salud, en la cual se especifica que solamente el establecimiento farmacéutico conocido como Droguería está facultado para realizar dichas funciones; razón por la cual Grupo Servica decide implementar formalmente una droguería como parte de los servicios que ofrece.

Actualmente, existen cerca de 200 droguerías inscritas y activas en Costa Rica, con distintas características y recursos, las cuales demandan servicios logísticos y aduanales como los que ofrece Grupo Servica, sin embargo, al contar con los requisitos fundamentales para fungir como droguería, Grupo Servica, mejora el servicio ofrecido al sector

farmacéutico en temas de logística y puede convertir a las droguerías existentes en el país en potenciales clientes.

El objetivo del presente trabajo será proponer un plan estratégico que permita al servicio de Droguería de Grupo Servica el mejor aprovechamiento de las oportunidades que ofrece el sector farmacéutico, identificando las necesidades de los clientes según una investigación del mercado y potenciando las fortalezas y experiencia con que cuenta como proveedor logístico.

Debido a que las regulaciones en temas de medicamentos y la dinámica de los diferentes mercados de la región centroamericana varían, dicha propuesta será aplicable a la realidad que se presenta en las oficinas centrales de Costa Rica, y quedará a merced de la gerencia el implementar o no lo que en este trabajo se propone y recomienda. Además, la investigación se centrará en el ofrecimiento de servicios logísticos a droguerías ya establecidas en el país.

## **Capítulo I: contextualización de la industria logística y aduanera para el sector farmacéutico en Costa Rica; y perspectivas teóricas referentes a la planeación estratégica**

### **1. Historia y antecedentes de la logística en Costa Rica**

Desde el inicio de la humanidad, con la aparición de los primeros asentamientos poblacionales, el ser humano ha tenido la necesidad de transportar y almacenar diferentes objetos, alimentos, materiales y demás bienes desde lugares cada vez más alejados de su destino final, lo cual ha motivado el desarrollo de distintos medios que faciliten esta actividad.

Con el tiempo, como consecuencia de los conflictos bélicos entre los diferentes pueblos que luchaban por los territorios, se hizo necesario desplazar tropas y buscar la manera de abastecerlas de alimentos, armas, municiones, etc. de forma controlada y estratégica, para así garantizar la calidad del material transportado. Es así, como a partir de la actividad militar, principalmente, nace lo que hoy se conoce como distribución, y que como se verá más adelante es lo que determina el desarrollo de la actividad logística empresarial en su forma más básica.

Actualmente, la logística es una de las corrientes de administración de negocios más utilizadas, sin duda alguna, impulsada por el vertiginoso proceso de globalización y el enfoque empresarial en el beneficio del cliente. Sin embargo, el desarrollo empresarial y científico de dicha actividad es bastante reciente pues a partir de los años sesenta es cuando la logística comienza a posicionarse como un factor diferenciador, ya que hasta aquel momento esta era considerada una actividad rutinaria, meramente operativa, necesaria para llevar los productos desde el productor hasta el consumidor pero que no hacía más que aumentar los costes.

En los siguientes apartados se hará una revisión de la historia y evolución de la actividad logística, así como de sus asuntos más específicos, con el fin de comprender su funcionamiento en el mercado farmacéutico.

## 1.1 Antecedentes de la logística

### 1.1.1 Evolución histórica de la función logística

De acuerdo con la recopilación bibliográfica y análisis que realiza Servera-Francés (2010) de la diferente literatura existente sobre logística, la evolución de este concepto se puede agrupar en los siguientes períodos:

#### *Primeras aproximaciones al estudio de la función logística (1900-1964)*

En esta etapa la función logística comprendía las actividades de distribución física tales como transporte y almacenamiento; es decir, actividades necesarias pero sin valor alguno, que corresponden más a un equilibrio entre la oferta y la demanda, siendo el almacenamiento el principal elemento regulador. La concepción de logística que se manejaba entre las empresas se limitaba a tener el producto justo, en el lugar y tiempo oportuno y al menor costo posible.

Con el desarrollo de la Segunda Guerra Mundial, y debido principalmente al amplio despliegue de soldados y armamento realizado por los Estados Unidos de América, es que los empresarios empiezan a mostrar interés por la función logística siendo de este modo que se empieza a vislumbrar como una potente herramienta para alcanzar nuevos mercados, ya fueran cercanos o alejados geográficamente.

De esa manera, las empresas se fueron interesando en las ventajas de la gestión eficiente de los flujos de materiales, logrando con esto una reducción de costos. Buscando servir a los nuevos canales de distribución, centraron la atención logística en los flujos de distribución, mientras los flujos de aprovisionamiento y flujos internos eran manejados de forma independiente.

Científicamente hablando, se puede decir que el primer indicio del concepto de función logística se presenta en 1922, cuando Clark, citado por Servera-Francés (2010), en su definición de *marketing* hizo alusión a la distribución física de los productos. Sin embargo, será hasta la década de los sesenta cuando el mundo académico se interese



formalmente por ella e inicie su estudio, principalmente a partir de las declaraciones de Peter Drucker sobre su importancia y el escaso conocimiento sobre su alcance.

En 1962, se crea la primera institución mundial dedicada al estudio, desarrollo y difusión de la logística, llamada la *National Council of Physical Distribution Management (NCPDM)*. Además en 1961 y 1964 aparecen las primeras revistas científicas especializadas en actividades logísticas, estas son *Transportation Journal* y *Logistics and Transportation Review*.

#### *Desarrollo de la logística integral orientada hacia el cliente (1965 - 1980)*

Debido al auge que suscitó en estos años la función logística, tanto a nivel académico y empresarial es que se amplía su ámbito de aplicación, destacándose dos conceptos muy importantes; el primero es la definición de la “Logística Integral” y su relación con el “Coste total”, y el segundo, la orientación de la función logística hacia la satisfacción de las necesidades del cliente.

Como se dijo anteriormente, hasta este momento existía una independencia del manejo de los flujos de distribución, aprovisionamiento e internos; incluso, estos eran gestionados por diferentes agentes o departamentos, dejando claro que dichas actividades funcionaban de manera aislada. Sin embargo, las empresas no tardaron en percatarse que este manejo aislado de las funciones logísticas estaba generando un mayor “coste total”.

De esta forma las empresas se concentraron en la optimización de los costes logísticos, comprendiendo que esto se logra si todas las actividades logísticas son gestionadas de forma íntegra y unificada. Algo muy importante que lograron determinar es que las distintas interacciones presentes entre las diferentes etapas del proceso inciden sobre el cumplimiento efectivo de las demás fases o ciclos logísticos diferenciados, los cuales son:

1. Logística de aprovisionamiento: gestión de materias primas, piezas y demás elementos necesarios para llevar a cabo el proceso productivo. Esta etapa conlleva la política de compras, gestión del transporte desde el proveedor hasta la empresa, diseño de almacenes y gestión de inventarios de materias primas.

2. Logística interna: gestión del flujo de productos semielaborados necesarios para obtener el producto final. Esta etapa se dirige al flujo de productos a lo largo del proceso productivo.
3. Distribución física: gestión del flujo de los productos terminados e información asociada y que transcurre de la empresa al cliente. Contempla el embalaje y etiquetado del producto, red de almacenes reguladores de distribución, gestión de inventario terminado y transporte de la fábrica al cliente.

#### *La función logística como variable de diferenciación logística (1980 - 1994)*

En esta etapa, la función logística empieza a ser considerada como un elemento clave en la diferenciación empresarial. Tal como lo exponen Pau y Navascués (1998, pag. 2), citados por Servera-Francés (2010), “la importancia de la función logística radica en que esta da a los negocios reglas que permiten a la dirección seguir, valorar, priorizar y controlar todos los distintos elementos de aprovisionamiento y distribución que inciden en la satisfacción del cliente en los costes y beneficios”.

Con esta nueva visión, la función logística pasa a ser una variable importante en el planteamiento de la estrategia empresarial, debido a que presenta un mayor énfasis en afianzar vínculos y alianzas estratégicas con los proveedores.

#### *La generación de valor logístico (1995 - 2005)*

A partir de este momento y debido al hito que marcó la publicación del libro *Creating Logistics Value* de Novack, Langley y Rinehart (1995), la función logística pasa de ser una variable estratégica que ofrece una diferenciación para la empresa a ser una herramienta capaz de generar valor para el cliente, traducándose esto en clientes más leales y satisfechos.

#### *La integración de la función logística a lo largo del canal de suministro (2005 - actualidad)*

Lo más reciente es la aparición del concepto de Supply Chain Management, el cual implica la integración y coordinación de todos los actores que forman parte del canal de suministro, a saber, proveedores, fabricantes, distribuidores, operadores logísticos, clientes; logrando con esto una mejor planificación y gestión de todas las actividades necesarias para poner el producto a disposición del cliente.

### 1.1.2 Definición de la función logística

Como se puede observar en el apartado anterior, el concepto de la logística como una función empresarial estratégica y que aporta valor al negocio es bastante reciente, su estudio ha sido un proceso que apenas lleva seis décadas, por tanto, la definición ha ido evolucionando con el tiempo, desde sus inicios cuando era definida y concebida como la distribución física de producto terminado desde el fabricante hacia el cliente final, hasta alcanzar una mayor amplitud donde incluye la distribución, manejo y control de los flujos de materiales, productos e información en cualquier etapa del proceso e integrando a proveedores, clientes y empresa.

Menciona Lamas (2014) que el término logística surge a principios del siglo XX en referencia a una rama de la ciencia militar relacionada con procurar, mantener y transportar material, personal e instalaciones, mientras que en materia comercial dicho término permitía poner en contacto las nociones de oferta y demanda.

En la década de los sesenta, se presentan dos factores importantes que empujan el desarrollo de la función logística, primero la economía mundial se encuentra en un momento de crecimiento, y segundo, se presentan importantes mejoras en los medios de transporte, lo cual favorece el comercio internacional y aumenta el flujo de materiales en todo el mundo. En ese momento, primordialmente lo que se deseaba era tener el producto terminado en el momento y lugar adecuados con el menor coste posible, con esto se empezaba a vislumbrar el poder diferenciador de las actividades logísticas.

En 1962, la *National Council of Physical Distribution Management* (NCPDM) define el término de gestión de la distribución física como “todas aquellas actividades encaminadas a la planificación, implementación y control de un flujo eficiente de materias

primas, recursos de producción y producción de productos finales desde el punto de origen al del consumo” (Lamas, 2014, pág. 1).

En 1974, se incorpora la gestión de aprovisionamientos a la gestión de distribución física, por lo que se amplía el concepto existente y se empieza a hablar de la función logística como una disciplina de los negocios.

En 1985, la NCPDM cambia su nombre a *Council of Logistics Management* (CLM) demostrándose así la evolución y amplitud del término función logística, incorporando además dentro de sus responsabilidades la gestión del flujo de información asociado al flujo físico de materiales.

En la década de los noventa, crece el interés de las empresas por estudiar la integración logística a lo largo de todo el canal de suministro, ya que esta actividad se ha convertido en una manera importante de crear valor para los clientes, proveedores y accionistas de la empresa; materializado a partir de un servicio logístico acorde a los requisitos del cliente.

En 1998, nace un nuevo concepto, el flujo inverso, que luego se conocerá como Logística Reversa o Inversa y que trata sobre la gestión de los retornos que fluyen desde el consumidor al fabricante. Se puede definir como “el proceso de planificación, implementación y control eficiente del flujo de productos e información desde el punto de consumo al de origen” (Servera-Francés, 2010, pág. 231). Como se puede observar, con este concepto se cierra el círculo del flujo de materiales e información, haciendo más evidente el poder integrador que implica la logística comercial.

A partir de 2003, la *Council of Logistics Management* añade un nuevo matiz a la definición de función logística al establecer el concepto de gestión de canal de suministro o *Supply Chain Management*, el cual engloba la función logística como era conocida hasta entonces y además resalta la importancia de que este sea un “proceso integral” que incluya tanto las actividades estratégicas como operativas, de manera coordinada y en colaboración con todos los miembros del canal, siempre buscando satisfacer las necesidades del cliente. En 2005, la CLM cambia su nombre por el de *Council of Supply Chain Management Professionals* (CSCMP).

Para 2017, de acuerdo con la información presentada en la página web de la CSCMP, la entidad deja claro que la actividad de gestión de la cadena de suministros se encuentra en una etapa de cambios y evolución, buscando ajustarse a las necesidades que se presentan cada día en el desarrollo de la cadena de suministros a nivel global. Y que debido a que esta encierra muchas disciplinas y la definición puede no ser muy clara, a continuación se presentan las siguientes definiciones:

*Definición según la CSCMP de Gestión de la Cadena de Suministros o Supply Chain Management:* esta abarca la planificación y gestión de todas las actividades involucradas en el abastecimiento y adquisición, conversión y todas las actividades de gestión de la logística. Muy importante, también incluye coordinación y colaboración con los socios del canal, que pueden ser proveedores, intermediarios, proveedores de servicios tercerizados y clientes. En esencia, la cadena de suministros integra la gestión de la oferta y la demanda dentro y entre empresas.

*Límites y relaciones de la Gestión de la Cadena de Suministros:* La cadena de suministros es una función integradora con responsabilidad primaria para vincular las principales funciones y los diferentes procesos del negocio con y a través de las empresas, en un modelo de negocio coherente y de alto desempeño. Incluye todas las actividades de gestión de logística señalados anteriormente, así como las operaciones de fabricación y unidades de coordinación de los procesos y actividades con y a través de *marketing*, ventas, diseño de productos, finanzas y tecnologías de la información.

*Definición según la CSCMP de Gestión Logística:* se conoce así a la parte de la cadena de suministros que planifica, implementa y controla el eficiente y eficaz avance de los flujos, tanto los directos como los inversos, así como el almacenamiento de bienes, servicios e información relacionada entre el punto de origen y el punto final de consumo para poder cumplir con los requisitos del cliente.

Límites y relaciones de la Gestión Logística: las actividades de gestión logística normalmente incluyen gestión de transportes entrantes y salientes, gestión de flotillas, almacenaje, manejo de materiales, órdenes de cumplimiento, diseño de red logística, gestión de inventario, planificación de demanda, gestión de proveedores de servicios logísticos tercerizados. En diferentes grados, la función logística también incluye abastecimiento y compras, producción, planificación y programación, montaje y servicio al cliente. Está involucrado en todos los niveles de la planificación y ejecución estratégica, operacional y táctica. Es una función integradora, que coordina y optimiza todas las actividades de logística, así como las otras funciones como *marketing*, ventas, fabricación, finanzas y tecnologías de la información.

### 1.1.3 Funciones de la función logística

Como se deduce del análisis de la evolución de la logística en los últimos años, esta presenta una función multidimensional, con una gran cantidad y variedad de actividades que se desarrollan con el fin de ofrecer valor al cliente a través de la Cadena de Suministros, estos cambios han provocado que la función logística sea aplicable a cualquier actividad de la empresa, adoptando un rol integrador dentro de la organización. Servera-Francés (2010) identifica 43 actividades distintas, las cuales se encuentran en el Anexo 1 del presente trabajo. Por su parte, el autor divide estas en los siguientes once grupos de temas:

1. Servicio al cliente.
2. Transporte.
3. Gestión de Inventarios.
4. Procesamiento de Pedidos.
5. Almacenamiento.
6. Manejo de Mercancías.
7. Compras.
8. Planificación del Producto.
9. Gestión de la información.

10. Logística Inversa.

11. Otras.

De estas funciones se pueden sacar algunas conclusiones, las cuales son expuestas por el mismo Servera-Francés (2010).

En cuanto al servicio al cliente, este ha venido a formar parte de la cadena de valor en años recientes. Recordemos que al inicio la función logística se encargaba de la distribución interna de materiales y productos, pero a partir de los sesentas el negocio se encuentra enfocado en ofrecer valor al cliente a través del estudio de sus necesidades y el ofrecimiento de soluciones logísticas. Esto ha hecho que actualmente dicha función sea una de las actividades más importantes que se realizan en la Cadena de suministros, en donde cada organización decide el nivel y calidad de servicio al cliente que, a partir de su política logística, quiere ofrecer.

Respecto al transporte, este ha sido por siempre la actividad logística por excelencia, caracterizándose por el gran aporte que brinda al valor añadido del servicio final. El buen manejo del transporte, en cuanto a la frecuencia y tiempo de entrega de los productos viene a solventar la necesidad que tienen todas las empresas de superar la diferencia espacial existente entre el lugar de fabricación o almacenamiento del producto y el lugar de consumo del mismo, siempre condicionado por la seguridad, el servicio y el coste.

En cuanto a la gestión de inventarios, se tiene que la tendencia actual en los negocios está dirigida hacia la reducción o eliminación de estos; sin embargo, esto es realmente difícil de llevar a la práctica y lo mejor que se puede hacer es mantener y gestionar un nivel determinado de inventario a través de toda la cadena de suministro, el cual permita bajar costes y a la vez contar con suficiente producto para atender las necesidades del mercado, lo cual a su vez mejora la percepción del cliente.

En el caso del procesamiento de pedidos, este genera valor a través de la satisfacción de la utilidad de forma; estos deben llegar con la referencia y cantidad solicitada. En lo que corresponde al almacenamiento, está relacionado a la gestión de inventarios y busca solventar la necesidad de superar la diferencia temporal existente entre el momento de fabricación y el consumo.

Las actividades relacionadas con flujo de información, como recoger, almacenar, manipular y transmitir información, se convierten en el segundo flujo más grande gestionado por la logística. Este, permite alcanzar ventajas competitivas y generar valor en la medida que ayuda a satisfacer las necesidades de los clientes.

En cuanto a la logística inversa, surge como una respuesta a la preocupación por la conservación medioambiental, su objetivo es recuperar parte del valor que puedan tener los productos ya utilizados o al menos gestionar correctamente su destrucción.

#### 1.1.4 Desempeño de las operaciones logísticas en Costa Rica

En materia de desempeño logístico Costa Rica tiene mucho por mejorar, lo presentan así dos artículos de “El Financiero”, *Costa Rica en deuda con el desempeño logístico (2014)* y *Costa Rica retrocede en logística Comercial (2016)*, en los cuales se observa el estancamiento en esta materia en la última década.

La tramitomanía, el estado de las carreteras e infraestructura, la ineficiencia de las aduanas y servicios logísticos, son algunas de las causas del bajo desempeño del país en tema de operación logística según los distintos reportes presentados por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (Cepal) y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). En 2016, el Banco Mundial coloca al país en la posición 89 de 160 países, en su informe “Conectarse para competir”, muy lejos de sobresalir en alguno de los aspectos valorados. Además, según estimaciones del BID y el Comex, la ineficiencia en los puestos fronterizos nacionales se traduce en un costo de un 25% más a los sectores productivos. Aunado a que por cada día adicional de retraso, en el caso de productos perecederos, se reducen las exportaciones en un 7%.

Para el 2014, se estimaba que el impacto de la logística sobre el precio de los alimentos en la región estaba entre un 30% y 100% del precio de los bienes entregados. Incluso, en América Latina los costos de transporte son superiores a los aranceles. Además, según los informes de la Cepal y la OCDE del precio de la piña que se transportaba de Costa Rica a Santa Lucía por Miami, sólo el 10% representaba el costo final, mientras que el de transporte representa cerca del 43%.



El panorama descrito representa un gran reto para las autoridades gubernamentales, en quienes recae la responsabilidad de hacer funcionar los planes estratégicos establecidos con el fin de favorecer el desarrollo económico del país.

## **1.2 La logística en el mercado farmacéutico**

A continuación se exponen algunas de las características que se presentan en la logística y manejo de la cadena de valor en el sector de la industria farmacéutica.

Este sector es particularmente interesante y retador, debido a que por tratarse del manejo de productos de consumo humano con implicaciones directas sobre la salud pública, se encuentra altamente regulado por los Ministerios y demás entes de Salud de cada país, por lo cual presentan un alto grado de complejidad.

En ese sentido, quizás uno de los aspectos diferenciadores entre la logística de medicamentos y la de cualquier otra mercancía es el estricto control sobre las condiciones ambientales, principalmente de temperatura, humedad y esterilidad, ya que afectan directamente la estabilidad de los medicamentos. Asimismo, otro aspecto importante a tomar en cuenta es la contaminación cruzada por contacto con otros fármacos o sustancias.

### 1.2.1 La ruta del medicamento: del fabricante al consumidor final

En Costa Rica, la elaboración, expendio y comercialización de medicamentos se encuentra regulada por medio de la Ley General de Salud N° 5395. De esta se pueden obtener definiciones importantes para el mejor entendimiento del presente trabajo.

La primera definición que es importante aclarar es la de medicamento, según la Ley General de Salud (Asamblea Legislativa de Costa Rica, 1973) este se define en el artículo 104 como “toda sustancia o productos naturales, sintéticos o semi-sintéticos y toda mezcla de esas sustancias o productos que se utilicen para el diagnóstico, prevención, tratamiento y alivio de las enfermedades o estados físicos anormales, o de los síntomas de los mismos y

para el restablecimiento o modificación de funciones orgánicas en las personas o en los animales”.

Asimismo, en el artículo 101 de la mencionada ley se establece que “la elaboración, manipulación, venta, expendio, suministro y depósito de los medicamentos sólo podrán hacerse en establecimientos farmacéuticos debidamente autorizados y registrados”, los cuales se encuentran tipificados en el artículo 95, de la siguiente manera:

- a. Farmacia: aquel que se dedica a la preparación de recetas y al expendio y suministro directo al público de medicamentos.
- b. Droguería: aquel que opera en la importación, depósito, distribución y venta al por mayor de medicamentos, quedando prohibido realizar en éstos el suministro directo al público y la preparación de recetas.
- c. Laboratorio Farmacéutico o Fábrica Farmacéutica: aquel que se dedica a la manipulación o elaboración de medicamentos, de materias primas cuyo destino exclusivo sea la elaboración o preparación de los mismos y a la manipulación o elaboración de cosméticos.
- d. Botiquín: el pequeño establecimiento destinado, en forma restringida, únicamente al suministro de medicamentos que el Ministerio autorice, oyendo previamente el criterio del Colegio de Farmacéuticos.

De esa forma, se tiene que todo medicamento debe seguir reglamentariamente una ruta que inicia con el laboratorio farmacéutico, el cual puede ser el fabricante original –que realiza toda la etapa de investigación y desarrollo, formulación, demostración de la efectividad y seguridad por medio de estudios clínicos y por último la comercialización del fármaco– o bien puede ser un laboratorio que solamente se encargue de formular, fabricar y comercializar medicamentos que por haber perdido su protección de patente pasan a ser genéricos, lo cual implica menos gasto y por ende medicamentos de menor costo.

Ahora bien, estos laboratorios requieren de la intermediación de las droguerías ya que por ley los medicamentos no pueden comercializarse directamente del laboratorio al cliente ni a la farmacia. Como se verá más adelante, las droguerías al ser las encargadas del

depósito y distribución de los medicamentos estarán obligadas a cumplir con regulaciones específicas que garanticen la inocuidad de los medicamentos.

Por lo anterior, las droguerías deben vender los medicamentos a las farmacias, las cuales finalmente serán las encargadas del despacho del medicamento al paciente. La Cadena de suministro puede resumirse en la siguiente imagen:



Figura 1: flujo de la cadena de Suministro. Elaboración propia.

### 1.2.2 Aspectos técnicos para garantizar la calidad de los medicamentos

Cuando se tiene al frente una presentación farmacéutica, o lo que es conocido popularmente como un medicamento o medicina, lo que tenemos es una mezcla de sustancias químicas; aquellas que provocan un efecto farmacológico se conocen como principios activos, mientras que las que no lo hacen se denominan principios excipientes, pero son necesarios para favorecer distintos aspectos del proceso de producción.

En este punto es menester presentar un concepto primordial para el entendimiento de la importancia que tiene el buen almacenamiento y distribución de los medicamentos, dicho concepto es la estabilidad del medicamento. Este, se define como la capacidad de un producto farmacéutico para conservar sus propiedades químicas, físicas, microbiológicas y biofarmacéuticas dentro de límites especificados, a lo largo de su tiempo de conservación.

Debe tenerse en cuenta que este “sistema químico” del medicamento se encuentra interaccionando constantemente, lo cual lleva, por un lado, a que el principio activo se modifique perdiendo de esta forma su eficacia inicial, y por otro lado, pudiendo producir sustancias tóxicas que al sobrepasar cierta concentración pueden llegar a ser dañinas para el paciente. Ahora bien, entre los múltiples factores que podrían incidir sobre la estabilidad de un producto farmacéutico se hallan la interacción potencial entre los principios activos y

excipientes, el proceso de elaboración, la forma de dosificación, el sistema de envases, revestimiento y cierre, el tiempo transcurrido desde la elaboración hasta el uso del producto, y lo que compete al presente trabajo, las condiciones ambientales durante el transporte, almacenamiento y manipulación, siendo la humedad y la temperatura los factores más influyentes.

De acuerdo con las características del medicamento, así como las condiciones climáticas prevalecientes en cada país, así serán establecidos los requerimientos de temperatura y humedad relativa necesarios para garantizar la inocuidad y calidad del producto comercializado, de ahí la importancia de garantizar el cumplimiento de los requerimientos durante toda la ruta del medicamento.

Los laboratorios farmacéuticos están en la obligación de realizar dos tipos de estudios de estabilidad antes de comercializar un producto. Estos son conocidos como: *estudio de estabilidad acelerada*, donde el medicamento es sometido a condiciones extremas de temperatura, humedad y luz; y *estudio de estabilidad en condiciones normales*, en el cual el medicamento es colocado en un estante en condiciones atmosféricas normales de temperatura, humedad y luz (propias de la ubicación propia del laboratorio). A partir de los resultados de ambos estudios, se determina la fecha de caducidad del medicamento, o período en el cual se garantiza su efectividad y seguridad, así como las condiciones atmosféricas idóneas para ofrecer esta garantía.

### 1.2.3 Retos en la logística farmacéutica

El primer reto que se presenta en este segmento de mercado va de la mano con la estructura y manejo del inventario que hacen las farmacias. La tendencia actual en estos establecimientos es contar con muy poco inventario, apenas lo justo, con el fin de disminuir costos de almacenamiento y minimizar el riesgo de pérdidas por producto vencido o mal almacenado. Sin embargo, es necesario tener suficiente medicamento disponible para responder ante cualquier brote inesperado de enfermedad, por ejemplo.

Por lo anterior, los operadores logísticos de este sector deben realizar una buena gestión de los almacenes, los territorios y tiempos de entrega, con el fin de garantizar a la farmacia un alto nivel de disponibilidad y un menor costo de los medicamentos.

Otro de los principales retos que enfrenta particularmente la industria farmacéutica en la actualidad, es la obligación de cumplir con el *Reglamento de Buenas Prácticas de Almacenamiento y Distribución de Medicamentos en Droguerías N° 37700-S*, cuyo objetivo es “establecer las reglas generales y actuales relativas a las Buenas Prácticas de Almacenamiento y Distribución de los Medicamentos, con el propósito de garantizar que la calidad de los mismos se mantenga y así contribuir a la salud de la población”.

Con el cumplimiento de este reglamento, el operador logístico, droguería en este caso, está en la obligación de redirigir el foco de su operación hacia un principio de resguardo de la calidad y seguridad del producto, procurando a la vez rapidez de entrega y maximización de la eficiencia de costos, aspectos que pueden verse afectados por motivo de los primeros.

Como se comentó anteriormente, existen factores ambientales que pueden afectar la estabilidad de los medicamentos y que deben ser controlados por los encargados del almacenamiento y distribución. Estos factores son la luz, la humedad y la temperatura; los efectos de los primeros dos, pueden ser minimizados mediante la clase y calidad de los envases en los cuales se empaca, mientras que la temperatura ambiental puede influir en la temperatura misma del envase, convirtiéndose así en el factor crítico y debiendo ser estrictamente controlado durante todo el proceso de la cadena de distribución.

Como se mencionó anteriormente en relación a los resultados de los estudios de estabilidad, los laboratorios establecen condiciones atmosféricas específicas para cada medicamento, en las cuales bajo cierto grado de permisibilidad, se garantiza la efectividad y seguridad del medicamento. Dichas condiciones deben venir rotuladas y especificadas en los empaques y es obligación de todos los miembros de la cadena de suministro de medicamentos el cumplimiento de estos parámetros.

En este contexto, los requerimientos de temperatura pueden variar desde la condición de refrigeración hasta la de temperatura controlada, dentro de los siguientes parámetros:

- Condiciones normales de almacenamiento: en locales secos, bien ventilados, a una temperatura entre 15 y 25°C (en determinadas condiciones climáticas hasta 30°C).
- Condiciones de refrigeración sin congelar entre 2 y 8°C.
- Condiciones de refrigeración por debajo de 8°C.
- Condiciones de congelación entre -5° y -20°C.
- Condiciones de Congelación potente por debajo de -18°C.

### *1.2.3.1 La cadena de frío*

Existe un grupo de medicamentos, principalmente vacunas y algunos fármacos de origen biológico, como por ejemplo las insulinas, cuyo control de temperatura se vuelve un aspecto aún más crítico de lo que ya es, volviéndose imprescindible garantizar las condiciones de temperatura establecida (generalmente menor a los 8°C) de forma constante durante todo el proceso, desde su fabricación hasta que es aplicado al paciente. A este proceso se le conoce como cadena de frío. De acuerdo con la Organización Panamericana de la Salud (OPS), dicha cadena es una relación que comprende los recursos humanos, materiales y financieros requeridos para el almacenamiento, conservación y transporte de las vacunas en condiciones óptimas de temperatura.

La importancia económica de garantizar la cadena de frío queda manifiesta en los datos presentados por Cue (2015), quien indica que la Organización Mundial de la Salud (OMS) señala que 25% de las vacunas llegan a su destino en condiciones degradadas debido a una transportación incorrecta. Y además, que casi 20% de los productos farmacéuticos sensibles a las condiciones de temperatura resultan dañados durante su transportación debido a una fractura en la cadena de frío.

Lo anterior, además de significar un gran riesgo para la salud pública, genera pérdidas millonarias a todos los involucrados en la venta de dichos medicamentos, por tanto, una empresa que garantice el cumplimiento de la cadena de frío cuenta con una ventaja competitiva sobre sus competidores, además de que crea, mantiene y refuerza buenas relaciones de negocio con los socios comerciales, quienes percibirán a su compañía como

seriamente comprometida en ayudar a mantener la calidad de los medicamentos a lo largo de la cadena de suministro.

### **1.3 Desarrollo del comercio internacional en Costa Rica**

#### 1.3.1 Reseña histórica del comercio internacional en Costa Rica

La historia económica del país en sus inicios fue pobre, desde la colonia hasta llegar a 1821 con la independencia del reino de España, en el territorio se daba una economía de subsistencia debido principalmente a las limitaciones comerciales impuestas, el cual solo permitía el comercio con otras colonias.

A principios del siglo XIX se inició el cultivo del café en Costa Rica pero fue hasta 1832 que el comerciante George Stiepel realizó la primera exportación del producto a Europa, dando inicio así a una floreciente industria que, con el apoyo del gobierno, impulsó un modesto proceso de industrialización y con ello el desarrollo económico del país. El resultado fue un período de mucha inversión en tecnología e infraestructura para mejorar la calidad del grano y facilitar su exportación.

Con el tiempo, ingresó más inversión extranjera que favoreció el crecimiento de otras actividades agrícolas que también fueron importantes para el desarrollo de la economía nacional, estos fueron el banano y el cacao. Para 1880 los principales destinos de exportación de dichos productos agrícolas eran Estados Unidos y Europa, principalmente Alemania. Las cosas marchaban bastante bien con el modelo de exportación agrícola hasta que se presentaron las dos Guerras Mundiales, las cuales ocasionaron un debilitamiento de los principales clientes comerciales. En aquel entonces la balanza de exportación-importación comenzó a ser desfavorable por lo que fue necesario incursionar en otro modelo de desarrollo y se adoptó el modelo de sustitución de importaciones, con el fin de disminuir las importaciones y proveer en su lugar bienes industrializados producidos en territorio nacional.

Menciona Fendt (2011), que junto con esta industrialización se pretendía integrar a Centroamérica como un bloque regional, pero en la década de 1980, los países del istmo caen en una época de inestabilidad política y conflictos bélicos que debilitan la idea.

Así entonces, en el país se inicia un proceso para el impulso de la producción de bienes agrícolas no tradicionales, el fomento del sector turismo y la creación de zonas francas para promover la inversión extranjera. De esta forma, se inicia una transformación paulatina desde una producción básicamente agrícola hacia una producción industrial y promoción de inversión extranjera.

Govaere (2011) menciona que es a partir de la histórica inserción de Costa Rica al *General Agreement no Tariffs and Trade (GATT)* en 1990, y luego como parte integrante de la Organización Mundial de Comercio, es que se ha dado una inserción exitosa en el sistema multilateral de comercio, demostrándose de parte de las autoridades nacionales una visión de apertura y un compromiso para mejorar el acceso de los productos costarricenses a nuevos mercados; negociando, ratificando y poniendo en vigencia gran variedad de tratados de libre Comercio.

Govaere (2011) también menciona que ““El posicionamiento del país como plataforma para la inversión extranjera hacia estos mercados constituye la culminación de 25 años de una política ofensiva exitosa y audaz. Pero, después de 25 años de apertura comercial, el año 2010 marcó un punto de inflexión en esta apertura comercial. Cerradas en abril de 2010, las negociaciones con China y Singapur y concluidos, en mayo de ese mismo año, tres años de negociación con la Unión Europea, el país se ha asegurado condiciones previsibles en todos sus mercados relevantes. La diversificación de nuevos mercados seguirá siempre siendo importante, pero no de igual manera que antes””.

### 1.3.2 Actualidad del comercio internacional en Costa Rica

Procomer como promotora del comercio exterior realiza un reporte anual en donde presenta los resultados más sobresalientes en tema de importaciones y exportaciones. A



continuación se presenta un breve análisis de dichos datos, enfatizando en aquellos concernientes al sector farmacéutico.

#### *1.3.2.1 Exportaciones en 2016*

Durante el 2016, se generaron \$9.932,7 millones en exportaciones a 150 países alrededor del mundo por medio de 2.392 empresas exportadoras y 4.302 productos distintos. Esto demuestra la diversidad de productos que se generan en el país y que son exportados. El sector agrícola sigue siendo el mayor generador de divisas por concepto de exportaciones, abarcando un 27% de participación, seguido del sector de equipo de precisión y médico, con un 26%; esto es importante porque demuestra que los esfuerzos realizados por el gobierno para fomentar otras fuentes de exportación están dando resultados. Además, se ve reflejada la gran cantidad de inversión extranjera que se ha dado en los últimos años en un sector tan importante como el de los equipos médicos, convirtiendo a Costa Rica en un *cluster* importante para el sector en nuestra región.

Para efectos del negocio de la droguería, este dato de participación del sector de equipos médicos representa un atractivo por cuanto estos requieren en muchos casos condiciones de almacenamiento y distribución similares a las de un medicamento, por lo que se convierte en un mercado potencial.

Propiamente en el tema de exportación del sector químico farmacéutico, este tiene una participación del 6%, debido principalmente a la poca cantidad de laboratorios productores de medicamentos dentro del país, y los cuales tienen su foco de negocio hacia la suplencia de la demanda nacional.

#### *1.3.2.2 Importaciones en 2016*

En cuanto al tema de las importaciones se tiene que el sector industrial representa un 93,7% de las importaciones realizadas en el año 2016, siendo el sector automóviles el que más dinero generó con un total de \$824,9 millones, seguido por la importación de medicamentos con una cifra de \$557,6 millones y un crecimiento interanual de 7,3%. Esto

convierte al sector farmacéutico en un mercado muy atractivo para las operadoras logísticas y droguerías.

### 1.3.3 Estructura de la industria farmacéutica en Costa Rica

En los últimos años, la industria farmacéutica en Costa Rica ha generado un promedio de 400 millones de dólares en ventas por año, registrando un constante crecimiento de dos dígitos desde el 2000 hasta el 2012, año en el que por el contrario se comenzó a reportar una baja y posicionarse en 4,47% para el 2014 y 4.51% para el 2015.

El principal motivo de dicha disminución ha sido el fuerte crecimiento de farmacias de bajo precio, por lo que los negocios del mercado de formato con precio estándar, para poder competir y no aminorar su participación, ha debido abaratar sus precios también. Esto, ha ocasionado entonces que pese al crecimiento en la cantidad de unidades vendidas por año, no se den crecimientos tan marcados de ventas totales.

Del mercado farmacéutico en Costa Rica se destaca que en el 2016 el Ministerio de Salud registró 202 distribuidoras de medicamentos en el país, de las cuales tres son las que dominan el 87% del mercado: encabeza CEFA con un 39%, FARMANOVA con un 28% y finalmente COFASA con un 20%.

Además, existe una cantidad de 1589 farmacias registradas como compradoras de medicamentos para venta al detalle en Costa Rica en el periodo 2015-2016.

## **2. Perspectivas teóricas de la planeación estratégica**

### **2.1 Generalidades del proceso de planificación**

Con el fin de alcanzar el objetivo del presente trabajo, se procederá en primera instancia a presentar y analizar los conceptos teóricos referentes al proceso de Planificación Estratégica.

Tal como lo describe Drucker, citado en Scienceofstrategy.org (2017): “*la planeación estratégica es el proceso continuo de tomar decisiones empresariales en este momento (tomando riesgos) y con el mayor conocimiento de su futuro; organizando sistemáticamente los esfuerzos necesarios para llevar a cabo estas decisiones; y midiendo los resultados de dichas decisiones con relación a las expectativas de la organización*”.

Si algo es cierto en la actualidad es que el entorno económico en el que se desenvuelven las empresas se encuentra en un constante y estrepitoso cambio; la globalización, las nuevas tecnologías informáticas y de transporte, así como la mayor preparación de todos los actores del mercado, obligan a las compañías a innovar y estar preparadas ante cualquier eventualidad que pueda ocasionar problemas.

Por eso, en aras de lograr una mejor respuesta ante los cambios que puedan suceder en el entorno, es que se hace necesario contar con un Plan estratégico, una herramienta cuyo propósito es recoger lo que la empresa quiere conseguir basándose primordialmente en la misión y la visión propia de la organización, buscando disminuir la incertidumbre que puede representar para una compañía los constantes cambios de nuestro tiempo. Como dijo Drucker (*Science of Strategy Institute*, 2017) “*el propósito de la estrategia no es eliminar el riesgo, sino tomar los riesgos correctos*”.

## **2.2 Elementos de planeación estratégica**

### 2.2.1 Misión

Con base en lo planteado por Maestres (2015), se podría definir la *misión* como la razón de ser y fin de una organización, con esta se define lo que la empresa pretende cumplir en un entorno específico, presenta la forma en cómo atiende a los diferentes grupos de interés, y sirve como marco de referencia para orientar las decisiones sobre el uso y aplicación de los recursos disponibles.

Según Carpio (2017), la misión debe: indicar el tipo de producto o servicio que ofrece, tomando en cuenta al personal que labora en la empresa, incluyendo los valores de esta y por último es importante que se incluyan los accionistas. La misión debe ser concreta, realista, viable, mensurable e integral.

Para Münch (2005) esta debería responder a las preguntas ¿Para qué y por qué existe la organización? ¿Cuál es su propósito? ¿A quién sirve? ¿A qué se dedica la organización? ¿En qué negocio se está? ¿Cuál es nuestro valor agregado? ¿Cuáles son o deberían ser nuestros productos principales, presentes y futuros? ¿Cuál es nuestra ventaja competitiva?

### 2.2.2 Visión

La *visión*, expone Carpio (2017), es una proyección respecto a cómo le gustaría a los directivos que estuviera la empresa en un futuro, es una declaración aspiracional y motivadora que se plantea con el fin de fijar el rumbo hacia el cual se dirige la empresa en el mediano plazo. La visión debe ser breve, fácil de captar y recordar, motivadora, inspiradora y que capitalice las competencias clave.

Para Münch (2005) debe responder ¿Qué se nota como clave para el futuro? ¿Qué contribución se debe hacer en el futuro? ¿Cómo debe ser la competencia de la empresa? ¿Cuál es la oportunidad de crecimiento? ¿En qué negocios deberíamos estar? ¿En qué negocios no deberíamos estar? ¿Quiénes son o deberían ser nuestros clientes? ¿Qué es probable que cambie en nuestra organización dentro de tres o cinco años?

### 2.2.3 Filosofía organizacional

Según Münch (2005), esto se refiere al conjunto de postulados, valores creencias y compromisos que rigen la vida de todos los integrantes de la organización. Y aunque muchas

personas creen que esta carece de importancia por tratarse de postulados teóricos, realmente la tiene en el tanto dichos postulados sean puestos en práctica día a día durante las labores, por todos los miembros de la empresa. Esta incluye:

- Credo: que es el conjunto de postulados o creencias que orientan la conducta de la organización.
- Valores: son aquellas pautas de conducta o principios que definen la actuación de los individuos de la organización. estos deben convertirse en actitudes y conductas, y deben ser compartidos y practicados por todos los miembros de la organización.
- Compromiso o Propósito Empresarial: responsabilidad que asume la empresa ante la sociedad.

#### 2.2.4 Objetivos estratégicos

Una vez definida la filosofía organizacional, la visión y la misión, se procede a determinar los objetivos; estos representarán los resultados que la empresa espera obtener a partir de la realización de ciertas acciones. Dichos objetivos estratégicos, sin excepción deberán ser SMART (S: simples, M: medibles, A: alcanzables, R: retadores y T: en un período de tiempo). Además, los objetivos estratégicos deberán estar alineados a cada una de las perspectivas del cuadro de mando integral, los cuales se detallarán más adelante. Sueldo (2003) sugiere lo siguiente:

- Perspectiva financiera: se debe buscar resolver la pregunta: ¿Cómo nos vamos a presentar a los accionistas (inversionistas) y propietarios para ser considerados financieramente exitosos? Por lo tanto, se buscará mejorar el valor financiero de las acciones de la Empresa y del Retorno de la Inversión (ROI). Esto, se puede lograr mediante el crecimiento de las ganancias y *mix* de productos, incremento de la productividad a la par de reducción de costos, y mejoras en la utilización de los activos y la estrategia de inversión.

- Perspectiva cliente: se debe responder la pregunta ¿Cuál es la propuesta de valor al Cliente que va generar los ingresos financieros que se están buscando? Se deben tener en cuenta los siguientes aspectos relativos a la relación de nuestra empresa con los clientes y con el mercado: participación de mercado, retención, adquisición, satisfacción y rentabilidad del cliente. De este modo, para definir las estrategias de esta perspectiva, se debe buscar solución a la interrogante: ¿En qué actividades se debe distinguir la organización para entregar la propuesta de valor descrita en la perspectiva del Cliente?, para así alcanzar los objetivos propuestos en la dimensión financiera.
- Perspectiva de los procesos internos: se definen en función de la cadena de valor del producto. La cadena de valor de los procesos internos de una organización está relacionada con el ciclo de vida del producto o de los servicios que se ofrecen, y se descompone en tres etapas: Procesos de Innovación, Procesos Operativos y Procesos de Servicio Post-venta.

El proceso de innovación, se enfoca en las tareas que se requieren para poder liberar un producto o servicio al mercado teniendo en cuenta las necesidades del cliente. Las estrategias apuntan a la manera en que la organización maneja los costos y las inversiones en Investigación básica, Investigación aplicada, Desarrollo del producto y *Marketing*. En los procesos operativos, se trata de mejorar las tareas que van desde producir, fabricar un producto o estandarización en la metodología para prestar un servicio, hasta la distribución o entrega de los servicios. Finalmente, los procesos post-venta se concentran en los servicios y productos disponibles al cliente luego de la venta, tales como garantías, políticas de devolución y cambio de productos con fallas, servicios de mantenimiento, entre otros.

- Perspectiva de formación y aprendizaje: se debe responder a la pregunta ¿Qué es lo que se debe cambiar en la Infraestructura o Capital Intelectual para alcanzar los objetivos de los procesos internos? En este sentido, está claro que si se desean realizar cambios en la manera de hacer las cosas el personal requiere contar con: motivación para realizar los cambios, capacitación para ejecutar las tareas apropiadamente y acceso a los recursos materiales necesarios para poder efectuar las tareas. De estos

aspectos, el primero es fundamental, ya que es difícil obtener clientes satisfechos, si no se cuenta con empleados satisfechos.

#### 2.2.5 Cuadro de mando integral

Como herramienta de gestión fue introducida en el ámbito empresarial por Kaplan y Norton en 1992, producto de una investigación que buscaba probar que el método de medición basado en la contabilidad financiera se encontraba obsoleto. Fruto de esa investigación, el grupo publicó en el *Harvard Business Review* un artículo con el nombre "El Cuadro de Mando Integral" que se organizaba en torno a 4 perspectivas muy precisas: la financiera, la del cliente, la interna y la de innovación y formación (Kaplan & Norton, 2002). Se señala la importancia de vincular los indicadores del Cuadro de Mando Integral con la estrategia de la organización, aspecto que debe encontrarse siempre presente en el diseño de la herramienta. La mayoría de las organizaciones intentan mejorar los procesos existentes (disminución de costos, mejoras de calidad y tiempos de respuesta reducidos) pero no identifican los procesos realmente estratégicos, aquellos que llevarán la organización hacia el éxito. Este es precisamente el enfoque que en la actualidad se le da a la herramienta: un diferenciador que le permita a la empresa subsistir en el tiempo (Kaplan & Norton, 2002).

El objetivo principal del cuadro de mando integral es complementar los indicadores financieros tradicionales con objetivos e indicadores que reflejen la visión y estrategia de la organización desde cuatro perspectivas: la financiera, la del cliente, la del proceso interno y la formación y crecimiento. De este modo, la herramienta ayuda a medir la forma en que sus unidades de negocio crean valor para sus clientes presentes y futuros, así como también la forma en que deben potenciar las capacidades internas y las inversiones en personal, sistemas y procedimientos que son necesarios para mejorar su estabilidad a través del tiempo (Kaplan & Norton, 2002).

Un Cuadro de Mando Integral (CMI) construido adecuadamente va más allá del establecimiento de una serie de indicadores críticos o factores clave de éxito, pues se encarga

de conformar una serie de objetivos y medidas vinculadas, que a su vez deben ser consistentes y mutuamente reforzantes. Estos vínculos deben incorporar:

- *Relaciones causa-efecto:* el sistema de medición debe establecer de forma explícita las relaciones o hipótesis, existentes entre los objetivos y los indicadores de medida planteados en las perspectivas, con el fin de que estas puedan ser gestionadas y validadas. Un buen CMI debe “contar la historia” de la estrategia de la unidad de negocio, haciéndose las preguntas: ¿Para qué se realiza una determinada acción? y ¿Cómo se logrará alcanzar el objetivo planteado? De esta manera sería posible expresar estas relaciones causa-efecto por medio de una secuencia de declaraciones de tipo “*si... entonces...*”
- *Inductores de la actuación:* además un buen CMI debe tener una mezcla de medidas de resultados y de inductores de actuación, los primeros se refieren a indicadores genéricos que tienden a referirse a los resultados clave y comunes de muchas estrategias; mientras que los segundos se refieren a aquellos que son particulares de cada unidad de negocio, los cuales reflejan la singularidad de la estrategia.

Un CMI que cuente con indicadores de resultados aunque sin la presencia de los inductores de actuación, no logra comunicar la forma en que hay que conseguir los resultados, y tampoco proporciona una indicación puntual sobre si la estrategia se lleva a cabo con éxito o por el contrario es necesario realizar una corrección. Asimismo, establecer inductores de actuación sin medidas de los resultados, puede hacer que se alcancen mejoras operativas en la unidad de negocio pero con resultados a corto plazo, perdiéndose totalmente el potencial del CMI para generar resultados a largo plazo.

- *Vinculación con las finanzas:* el objetivo final de toda empresa siempre será producir ganancias y tener la mayor rentabilidad posible, por eso un buen CMI deberá enfatizar en la obtención de los mejores resultados financieros, motivo por el cual los caminos causales de los indicadores de un CMI deben encontrarse vinculados con los objetivos económicos.



A continuación se describen estas cuatro perspectivas, las cuales permiten un equilibrio entre los objetivos a corto y largo plazo, entre los resultados deseados y los inductores de actuación de esos resultados.

#### *2.2.5.1 Perspectiva financiera*

Aunque se ha resaltado que los indicadores financieros no pueden ser la única medida para evaluar la empresa, sí es importante que se utilicen para resumir las consecuencias económicas, fácilmente mensurables, de acciones que se han realizado. Ya que estos indican si la estrategia de una empresa, su puesta en práctica y ejecución están contribuyendo a la mejora del mínimo aceptable (Kaplan & Norton, 2002).

Los indicadores se basarán principalmente en aspectos como: ingresos, rentabilidad, estructura financiera, gastos, inversiones, productividad, gestión de activos, entre otros. Los indicadores más comunes que se utilizan son: beneficio neto, *cash-flow*, beneficio por empleado, ROE, ROI, índice de solvencia, índice de liquidez, deuda c/p. Es importante considerar también que se debe tener en cuenta la situación del negocio dentro del ciclo de vida del producto pues en las primeras fases es probable que los rendimientos sean negativos aunque esto no sea necesariamente una mala señal (CEEI Centro Europeo de Empresas e innovación, 2010).

#### *2.2.5.2 Perspectiva del cliente*

Los directivos identifican los segmentos de clientes y de mercado en los que competirá su producto y unidad de negocio y cuáles serán sus actuaciones con respecto a estos segmentos definidos. Se acostumbra incluir aquí varias medidas fundamentales o genéricas de los resultados satisfactorios que resultan de una estrategia bien planteada como la satisfacción del cliente, la retención de clientes, la adquisición de nuevos clientes, la rentabilidad del cliente y la cuota de mercado (Kaplan & Norton, 2002).

No obstante, debe incluir también indicadores del valor añadido que la empresa aporta a los clientes de segmentos específicos: representar los factores que son críticos para que los clientes cambien o sigan siendo fieles al producto. Algunos ejemplos de estos son: plazos cortos de entrega, entrega puntual, innovación en productos, capacidad de anticiparse a las necesidades emergentes, entre otras (Kaplan & Norton, 2002).

Es importante, no solo satisfacer las necesidades en el momento que se presenten sino hacerlo mejor que la competencia, esto con el fin de lograr fidelidad. Los indicadores más importantes en esta categoría son: cuotas de mercado, fidelidad de los clientes, frecuencia de compra del cliente, entradas de nuevos clientes, porcentaje de devoluciones, rentabilidad del cliente, satisfacción de los clientes con el producto/servicio. También es importante conocer cualquier cambio en las preferencias o actitudes de la demanda (CEEI Centro Europeo de Empresas e innovación, 2010).

#### *2.2.5.3 Perspectiva del proceso interno*

En este enfoque la compañía identifica los procesos críticos internos en los que se debe demostrar excelencia, con el fin de que la propuesta de valor atraiga y retenga a los clientes de los segmentos identificados, satisfaciendo de ese modo las expectativas del accionista sobre el rendimiento financiero (Kaplan & Norton, 2002).

También, se debe hacer una diferencia entre el enfoque tradicional y el de cuadro de mando: los enfoques tradicionales intentan vigilar y mejorar los procesos existentes, mientras que el CMI no se limita a los procesos existentes y puede identificar procesos totalmente nuevos en los que la organización deberá concentrarse para satisfacer tanto los objetivos financieros como los del cliente. Ejemplos de estos son procesos para anticiparse a las necesidades de los clientes o para entregar nuevos servicios que el cliente seleccionado valora. (Kaplan & Norton, 2002).

Los objetivos que se suelen plantear tendrán que ver con los puntos críticos de las operaciones internas de la empresa: costos productivos, ciclo productivo, tiempos de preparación, riesgos en las operaciones, ampliación de la cartera de producto, filtración de

clientes no rentables, mejora continua, entre otros. Por tanto, los indicadores más comunes suelen ser: costo de desarrollo de nuevos productos, tiempos de inactividad, número de modificaciones en cada producto, ventas de nuevos productos, número de patentes, porcentaje de piezas defectuosas, costo de reparaciones, velocidad de respuesta a fallos, entre otros (CEEI Centro Europeo de Empresas e innovación, 2010).

#### *2.2.5.4 La perspectiva de formación y crecimiento*

En este punto se identifica la infraestructura que la empresa debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo. Está íntimamente conectada con las perspectivas del cliente y del proceso interno, pues estas identificaron los factores críticos para el éxito actual y futuro, pero es poco probable que las empresas alcancen sus objetivos a largo plazo utilizando las tecnologías e infraestructura actual. Esta perspectiva exige que las empresas mejoren continuamente sus capacidades para entregar valor a sus clientes y accionistas.

En la actualidad, a esta perspectiva se le puede denominar innovación y aprendizaje, y puede estar enfocada primordialmente en el capital humano. Estos objetivos se deciden en función de aspectos como el clima organizacional, cultura, sistemas de información, competencias, conocimientos, perfiles profesionales, motivación, formación, salarios, incentivos, promoción, gestión del capital intelectual, entre otros. Algunos de los indicadores más usados son: horas de formación por empleado, ritmo de crecimiento salarial, número de empleados con formación superior, número de patentes, nivel de productividad, porcentaje de gastos en TIC (CEEI Centro Europeo de Empresas e innovación, 2010).

Es importante señalar que estas cuatro perspectivas han demostrado ser válidas para una amplia variedad de empresas y sectores, pero deben ser consideradas como una plantilla y no como una camisa de fuerza. Por ejemplo, para una empresa en particular pese a que el CMI reconoce explícitamente los intereses de los accionistas y los clientes no incorpora explícitamente los de otros grupos de interés como los empleados, proveedores y comunidad.

### 2.3 Fases del proceso de planificación

En la literatura se puede encontrar una gran cantidad y variedad de modelos a seguir para lograr la obtención del plan estratégico. Sin embargo, en el presente trabajo, debido a la sencillez y aplicabilidad práctica, se utilizará el modelo planteado por Carpio (2017), el cual consta de los siguientes 10 pasos.

1. **Imagen preconcebida:** consiste en realizar un ejercicio con la alta dirección en donde se le plantee que piensen en su idea del negocio, y sus expectativas sobre este, se podría interpretar como *el Gran Sueño*.
2. **Diagnóstico:** realización de un diagnóstico en tres fases: pasado, presente y futuro; se analizan todos los datos y hechos relevantes disponibles, ordenados sistemáticamente, para determinar cualquier situación relevante sucedida y que permita determinar cuáles podrían ser las tendencias futuras. Además, realización de un FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), como una herramienta analítica subjetiva que permite agrupar toda la información referente a la situación actual de la empresa en cada uno de los cuadrantes que la conforman, para luego alcanzar la meta de convertir las debilidades en fortalezas y las amenazas en oportunidades. Es importante destacar, que la matriz FODA presenta las siguientes dos perspectivas (Martínez Pedrós & Milla Gutiérrez, 2012):
  1. Perspectiva interna: se refiere a los aspectos de las Fortalezas y las debilidades de la empresa; estos tienen la característica de que los gestores de la compañía pueden tener algún grado de control sobre ellos.
  2. Perspectiva externa: se refiere a las Oportunidades y las Amenazas que presenta el mercado; en este caso, los gestores no tienen control sobre la situación y por el contrario tratan de aprovechar al máximo las oportunidades que brinda el mercado mientras se busca minimizar o anular las amenazas.

Como se mencionó anteriormente, el diagnóstico busca tener una idea de cómo y en qué posición se encuentra la empresa actualmente, lo cual se obtiene del FODA, pero además

se busca proyectar los resultados al futuro, para ello un insumo básico con el que debe contar toda empresa es un Cuadro de Mando Integral.

- 3. Declaración de la Misión, Visión y Credo Empresarial:** a continuación, y antes de formular el plan a seguir, las empresas deben estar claras en “quiénes son” (misión), “quienes quieren ser” (visión) y “cómo lo van a hacer” (valores), esto con el fin de alcanzar los objetivos planteados. Así, la misión y la visión se convierten en elementos estándar y críticos de la estrategia organizacional.
- 4. Definición de los objetivos estratégicos:** estos son los enunciados generales del propósito al cual queremos dirigir la empresa; no se recomienda que sean más de ocho ya que esto puede provocar que se diluyan los esfuerzos de la compañía.
- 5. Propuesta de las estrategias a seguir:** en este punto lo que se hace es presentar una serie de decisiones y acciones que se llevarán a cabo con el objetivo de conseguir la realización de los objetivos planteados.
- 6. Determinación de los programas y proyectos:** en esta etapa se deja claro cuáles serán las funciones que llevará a cabo la empresa en función de desarrollar programas (funciones habituales y cotidianas que la empresa ofrece a sus clientes) y/o proyectos (actividades no habituales y que tienen por objeto crear valor y sostenibilidad a la empresa) que favorezcan la consecución de los objetivos y estrategias antes planteadas.
- 7. Presupuestación:** en este paso se determina si la empresa tiene la capacidad de hacerle frente a dicha inversión, en función de sus ingresos y requerimientos de rentabilidad planteada por la Junta Directiva.
- 8. Comunicación:** es uno de los pasos más importantes del proceso de Planificación, ya que en esta etapa se desarrolla toda la campaña de comunicación de la estrategia a los diferentes actores de la empresa, de forma que todos los colaboradores conozcan la Visión, Misión, Credo Empresarial y los Objetivos Estratégicos, los comprendan y sobretodo los apliquen en todas sus labores con el fin de alcanzar un propósito común.

- 9. Ejecución:** cuando ya se ha aprobado el presupuesto, se procede a implementar los programas y proyectos así como las estrategias. Para esto es importante contar con una buena planificación del proceso en cuanto a la definición de horizontes de ejecución y establecimiento de sistemas de control del proceso.
- 10. Evaluación:** para que un proyecto o programa pueda decir que está cumpliendo con las expectativas, o por el contrario requiere la realización de algún ajuste en el momento más oportuno, se debe contar con indicadores de desempeño que permitan dicha evaluación y control. En este punto, es necesario contar con un Cuadro de Mando Integral que al menos cuente con unos doce indicadores de desempeño (KPIs).

Este es un proceso continuo y dinámico que se debe estar revisando y ajustando, debido a los cambios del entorno, tanto internos como externos. Por lo tanto, en este punto se debería dirigir de nuevo a la primera etapa de Imagen Preconcebida.

Cabe destacar que para efectos de cumplir con el objetivo del presente trabajo las etapas a desarrollar comprenderán del paso 1 al paso 5, y queda a criterio de la Empresa Grupo Servica tomar el aporte de este trabajo para continuar con la implementación de los pasos 6 al 10.

Debido a que a continuación se iniciará el desarrollo del Plan Estratégico, en el siguiente capítulo se procederá a realizar el diagnóstico de la realidad que afronta actualmente Grupo Servica y las expectativas que se tienen acerca del desarrollo del servicio de Droguería.

## **Capítulo II: descripción de las generalidades y entorno actual de la empresa Grupo Servica**

El presente capítulo tiene por objetivo describir la estructura de negocio y características propias que tiene Grupo Servica como operador logístico, lo cual servirá de base para realizar el análisis de oportunidades que ofrece el mercado logístico farmacéutico el aprovechamiento óptimo de estas por parte de la empresa.

Para el desarrollo de este capítulo, se planteó un cuestionario (ver Anexo 2) que fue respondido por el Señor Marco Chavarría León, MBA, Gerente Comercial de Grupo Servica. Por ende, toda la información que se presenta a continuación es producto tanto de las respuestas obtenidas durante la entrevista, como de algunos documentos oficiales propios de la empresa y que fueron facilitados por el señor Chavarría.

### **1. Aspectos generales de Grupo Servica**

#### 1.1 Reseña histórica de la empresa

Grupo Servica nació en julio de 1976 como una “agencia de aduanas”; este fue durante muchos años el principal negocio de la empresa posicionando de forma importante al grupo dentro del mercado logístico. Dicha situación, es utilizada como punta de lanza para el crecimiento de la empresa. Menciona el señor Chavarría, que en los últimos años se han establecido alianzas comerciales con importantes empresas multinacionales que han fortalecido aún más la imagen del grupo como un operador logístico integral.

En sus primeros diez años de operaciones, Grupo Servica funcionó únicamente como una agencia aduanal, hasta que en 1985 nació lo que en principio fue una empresa independiente, encargada de la carga internacional, a la cual se llamó Servica Carga S.A. Esto, amplió el panorama de oportunidades en el negocio de las importaciones y

exportaciones, principalmente por vía aérea, que en aquel momento atravesaba cierto auge en exportación de flores, follajes, frutas y productos perecederos.

Desde ese momento y en adelante, se acelera el proceso de diversificación de actividades relacionadas al transporte internacional y consolidación de carga, servicios de representación y manejo en tierra para aerolíneas, así como la comercialización de carga al resto del mundo.

Posteriormente, bajo razones sociales separadas, se crea Servicios de Consolidación Servica S.A. para el desarrollo del transporte internacional y consolidación de carga marítima y terrestre.

Siempre se ha buscado contar con la representación de una empresa global, necesaria para lograr el fortalecimiento de los negocios, la cual ha ido variando con los años pero desde hace 15 años y hasta la actualidad es *Hellman Worldwide Logistics* y *Hellman Perishables Logistics*, empresa alemana que cuenta con 437 oficinas en 162 países, y que en aquellos países donde no cuentan con oficinas propiamente, como por ejemplo Costa Rica, establecen una representación exclusiva como la que se cuenta con Servica. Esta alianza, permite al Grupo realizar conexiones prácticamente desde y hacia cualquier parte del mundo utilizando la red de Hellman.

En 1999, se continúa con el proceso de desarrollo de la cadena logística para los clientes, con la creación de la empresa MYC Interlogistics S.A. la cual actuaba como Centro de Distribución para el almacenamiento, administración y control de los inventarios a terceros y distribución en todo el país. Convirtiéndose junto con Aduanas en las dos divisiones de más peso para el Grupo. Menciona Chavarría, que actualmente CEDI ocupa aproximadamente un 80% del área construida en el Parque Logístico.

Pocos años después, se lleva a cabo la primera etapa de integración de empresas relacionadas, iniciando con la Agencia de Aduanas y la Agencia de Carga Internacional bajo el nombre de Grupo Servica, con lo cual se inicia un proceso de consolidación como una empresa de servicios integrados de logística.



En 2006, se inaugura el Almacén Fiscal, como una oferta de servicio y aprovechando una oportunidad que brindaba la industria, ya que los mismos clientes que utilizaban los servicios de CEDI necesitaban los servicios de un almacén fiscal, con lo cual se logra cerrar el último eslabón de la cadena logística requerida por la mayoría de los clientes.

Seguidamente se realiza el proceso de fusión por absorción de las empresas del Grupo, creando así una nueva estructura, con el nombre de GRUPO SERVICIA COSTA RICA S.A.

En marzo de 2016, después de un arduo trabajo de la organización en conjunto con los colaboradores, se obtiene la certificación del Sistema de Gestión de Calidad bajo la norma ISO 9001:2008 lo cual da una mayor apertura en el mercado y permite un mejor cumplimiento de las necesidades y expectativas de los clientes.

En marzo de 2017, se inaugura el nuevo Parque Logístico que alberga las modernas oficinas y bodegas con más de 22.000m<sup>2</sup>, para satisfacer las necesidades de los clientes en concordancia con los más altos requerimientos y estándares de calidad.

## 1.2 Estructura organizacional

Tal como se presentó en la reseña histórica, Grupo Servica Costa Rica S.A. es resultado de un proceso de fusión por absorción de las diferentes empresas que fueron surgiendo en el tiempo como solución a las necesidades que exigía el mercado y que finalmente se toma la decisión de fusionarlas con el objetivo de convertirse en una empresa que ofrece soluciones integradas de servicios logísticos. A continuación se presenta el Organigrama establecido por la Empresa.

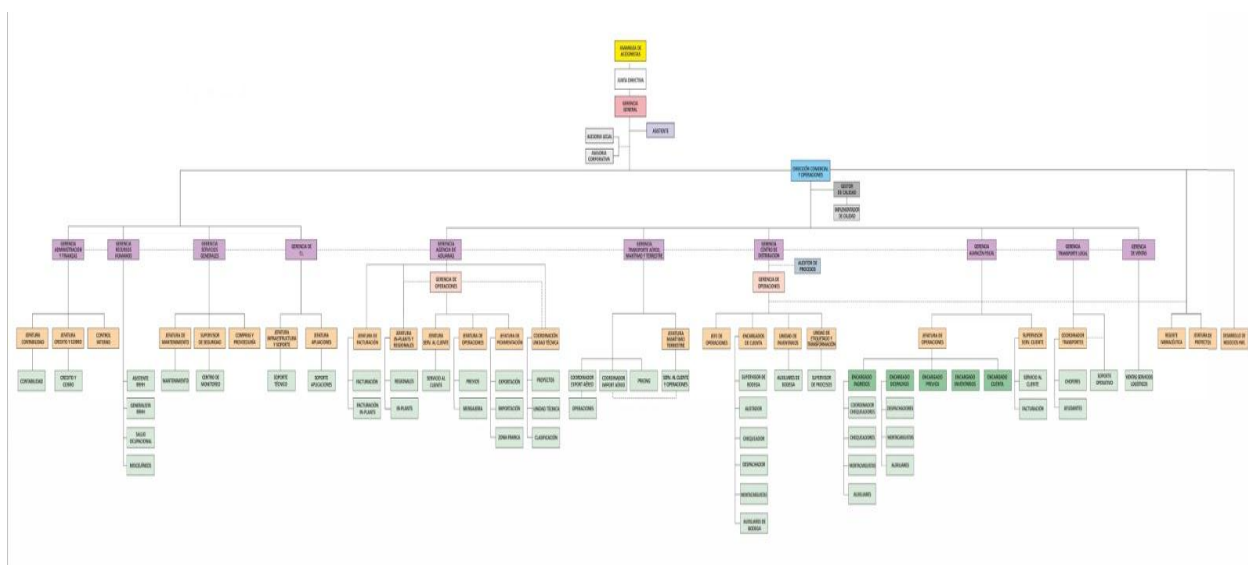


Figura 2: Organigrama Grupo Servica. Tomado de base de datos interna de la compañía.

Debido a esta situación, es posible observar en el organigrama de la empresa que se tiene la existencia de seis divisiones debidamente definidas (Aduanas, Transporte Marítimo y Terrestre, Transporte Aéreo, Centro de distribución, Almacén Fiscal y Transporte Local), con su respectivo gerente y estructuras. De ahí, que cada división cuenta con autonomía de presupuesto y negociación, además flexibilidad de inversión, lo cual, subraya el señor Chavarría, ha sido un factor de éxito.

A su vez, todas las divisiones se encuentran interrelacionadas por medio de la figura de la Gerencia Comercial, la cual indica el señor Chavarría, busca siempre la manera de facilitar la búsqueda de oportunidades e implementación de los negocios que surjan para cada división; así también, este sirve como mediador cuando se requiere la participación de diferentes divisiones, realizando ajustes de los presupuestos en caso que amerite.

Por otro lado, una vez fusionadas todas las empresas en un solo grupo, se hizo necesario crear las diferentes áreas de soporte corporativo y surgen así el departamento de Recursos Humanos, Servicios Generales, Administración y Finanzas, TI y Ventas. Y más recientemente, surgen otros departamentos que se podría decir de apoyo, tales como Desarrollo de Negocios, Proyectos y la Regencia Farmacéutica.

En la actualidad, no existe la Droguería como una división sino que se encuentra en una etapa inicial, como un proyecto que nace a partir de las necesidades que afronta la división de Almacén Fiscal para cumplir con los requerimientos de sus clientes. Sin embargo, el Grupo cree en el potencial que se puede obtener de este servicio gracias a la diversificación y rentabilidad que ofrece dicho mercado.

### 1.3 Marco estratégico empresarial

El señor Chavarría asegura que la empresa cuenta con un Plan Estratégico bien consolidado, el cual es revisado anualmente por la junta directiva, en donde se ajustan los planes de corto y mediano plazo siempre con una visión y objetivos claros, tanto a nivel de cada división como de toda la empresa, se discuten los presupuestos, proyectos, inversiones y demás asuntos relacionados que permitan el crecimiento de la empresa.

Precisamente, los diferentes componentes del Plan Estratégico se encuentran debidamente expresados por escrito y se presentan a continuación.

#### *1.3.1 Visión*

“Ser reconocida como la empresa líder de servicios integrados a nivel regional, por medio de un trato personalizado, combinando calidad y rentabilidad”.

#### *1.3.2 Misión*

“Ser una empresa que contribuye al éxito de los importadores y exportadores, que ofrece un servicio integrado de logística a nivel mundial”.

#### *1.3.3 Valores*

- Transparencia y Honestidad.
- Respeto a las personas.

- Máxima calidad como meta.
- Capacidad de análisis y autocrítica.
- Aprendizaje y adaptación.
- Constancia y proactividad.
- Responsabilidad social.
- Pasión y perseverancia.
- Trabajo en equipo.

#### *1.3.4 Propuesta de valor*

“Personal altamente calificado, herramientas tecnológicas de última generación y un deseo continuo de crecimiento en conjunto”.

Según se expresa en los documentos internos del Grupo, la empresa está segura que lo anterior permite que la organización mantenga un equilibrio sano entre la rentabilidad y la excelencia del servicio, considerando su continuo crecimiento a través de la diversificación de sus servicios.

#### *1.3.5 Objetivos empresariales*

Los objetivos empresariales del Grupo son parte importante de la planificación estratégica que se realiza anualmente por parte de la junta directiva, ya que permiten visualizar la realidad que enfrenta día a día, lo cual a su vez permite realizar los ajustes necesarios para alcanzar las metas en el corto y mediano plazo. Dichos objetivos se encuentran incluidos dentro del Cuadro de Mando Integral de la compañía.

A continuación se presentan los objetivos establecidos de acuerdo a cada una de las perspectivas establecidas en el cuadro de Mando Integral y que sirven de base para el sistema de Gestión de Calidad.

### *Perspectiva de aprendizaje y crecimiento*

Uno de los aspectos más importantes en la ideología del Grupo Servica durante estos años ha sido la importancia del Recurso Humano, por lo que se cree que es fundamental desarrollar actividades en un ambiente laboral agradable, sano y respetuoso para sus colaboradores, ofreciendo además de un empleo beneficios y oportunidades para el desarrollo humano y profesional.

Dentro de esta perspectiva se establecen como objetivos:

- Mejorar la competencia de los colaboradores.
- Desarrollar proyectos de apoyo comunal y medio ambiente.
- Mejorar continuamente los procesos.

### *Perspectiva de procesos internos*

La organización pretende un equilibrio entre rentabilidad y servicios de calidad personalizados, por este motivo los objetivos planteados en este aspecto son:

- Mejorar la efectividad de entregas.
- Disminuir los costos por Producto No Conforme en los almacenes.
- Mejorar la infraestructura de la Organización.

### *Perspectiva del cliente*

Comenta el señor Chavarría que mientras el cliente pida algo que sea legal y acorde a las capacidades económicas y tecnológicas de la empresa, siempre se tratará de complacerle. Este comentario ejemplifica claramente cómo se busca lograr el objetivo de esta perspectiva, el cual es: lograr que los clientes se sientan satisfechos con los servicios recibidos.

Además, se mantienen mecanismos para establecer la comunicación con el cliente, como son atención telefónica, medios electrónicos (correo y página web) o reuniones cuando sea necesario. También, se tiene definido el procedimiento de medición de la satisfacción del cliente, con el fin de recibir la retroalimentación del servicio brindado.

### *Perspectiva financiera y de crecimiento*

Los objetivos para esta perspectiva son:

- Cumplir con el nivel de rentabilidad esperado en cada división.
- Garantizar al cliente la exactitud de sus inventarios.
- Mejorar la efectividad de los cobros.
- Cumplir con la meta de ventas establecidas para el año con el propósito de aumentar los ingresos por concepto de ventas de servicios.

Todos estos objetivos se encuentran dentro de un CMI, en este se establecen los indicadores de calidad con sus respectivos valores meta, así como los responsables de velar por su cumplimiento y frecuencia de medición.

### *1.3.6 Gestión de calidad*

En marzo de 2016, Grupo Servica obtuvo la Certificación del Sistema de Gestión de Calidad bajo la norma ISO 9001:2008, con un alcance de las áreas de administración de inventarios, distribución local y servicios logísticos, que comprenden procesos como: Gerencia general, Comercial, Transporte Local, Depositario aduanero, Centro de Distribución, así como la interacción existente con procesos de apoyo como son: Finanzas (Facturación, Crédito y Cobro), Compras y Proveeduría, Recursos Humanos, Tecnologías de Información, Gestión de calidad y Proyectos.

Actualmente, los almacenes de Grupo Servica S.A. cumplen de conformidad con los requisitos establecidos por la norma ISO 9001:2015; esto permite asegurar que se establece, documenta, implementa, mantiene y mejora el Sistema de Gestión de Calidad continuamente por medio de una serie de procesos, diagramas de interacción de procesos y Matrices previamente establecidos y revisados.

Con la obtención de la certificación ISO 9001:2008, la empresa se compromete a:

- Brindar servicios integrados expeditos, personalizados, confiables y seguros.
- Cumplir los requisitos del cliente y legales aplicables.
- Mejorar continuamente la eficacia del Sistema de Gestión de Calidad.
- Contribuir al fortalecimiento de la posición competitiva de los clientes y su satisfacción.

### *1.3.7 Liderazgo y compromiso*

La alta Dirección tiene claro que el mantener los buenos resultados y la buena reputación que ha ganado la empresa en estos años se logra solamente si existe un compromiso fuerte con la planificación y control de todos los procesos de la organización;

así como tomar una posición de liderazgo para lograr los resultados esperados, enfocándose principalmente en dos aristas del negocio:

- Compromiso con el desarrollo e implementación del Sistema de Gestión de la Calidad:
  - Asumiendo la responsabilidad y obligación de rendir cuentas con relación a la eficacia de esta.
  - Estableciendo una política y objetivos de calidad compatibles con el contexto y la dirección estratégica de la organización.
  - Asegurando la disponibilidad de los recursos necesarios para cumplir con estos requerimientos.
  - Encargándose de comunicar la importancia de una gestión de calidad eficaz y conforme a los requisitos establecidos.
  - Promoviendo siempre la mejora.
- Compromiso enfocado en el Cliente:
  - Asegurándose que los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios se determinen y cumplan con el propósito de satisfacer al cliente.
  - Determinando y considerando los riesgos y oportunidades que puedan afectar a la conformidad de los productos y servicios y a la capacidad de aumentar la satisfacción del cliente.

### *1.3.8 Producción y prestación de servicios*

Todos los procesos y servicios que se ofrecen son planificados y se llevan a cabo bajo condiciones controladas mediante la documentación de los procedimientos.

Es importante recalcar, que todo el producto que se maneja, nacionaliza, almacena, distribuye o transporta es propiedad del cliente, por lo que la empresa se compromete a



identificar (código de barras), verificar, proteger, salvaguardar y preservar los bienes e información que son de su propiedad o de los proveedores externos.

Con el propósito de preservar el producto, propiedad del cliente, en los almacenes se realizan inspecciones periódicas de calidad para verificar lo dispuesto en el Manual de Buenas Prácticas de Almacenamiento, y los resultados se registran en la Lista de Inspección de calidad. Además, se inspeccionan las condiciones de las unidades de transporte de acuerdo con el Procedimiento de inspección de estado de unidades de transporte y Procedimiento de limpieza de las unidades de transporte.

### *1.3.9 La droguería en el plan estratégico actual de la empresa*

Ante la consulta de si la implementación de la droguería ya se encontraba incluida en el plan estratégico actual, el señor Chavarría comenta que el ingreso en el mercado de la logística farmacéutica se ha venido manejando desde hace unos dos años como parte del proceso de diversificación y diferenciación que busca la compañía, y que fue hasta este año que, por distintas circunstancias, se procedió a formalizar la droguería de acuerdo a los requerimientos legales que esta conlleva.

La idea es desarrollar esta nueva unidad de negocio acorde a lo estipulado en el marco estratégico establecido para la compañía, teniendo en cuenta siempre el principio de ofrecer servicio personalizado y maximizando la rentabilidad de la organización. Además de que las operaciones de dicha unidad se ven favorecidas por la robustez del sistema de Gestión de Calidad y Documentación, así como el estado y condiciones apropiadas de infraestructura con que se cuenta actualmente en los almacenes.

Ante la consulta sobre la existencia de objetivos claros con respecto a las expectativas de rentabilidad o ventas para la droguería, la respuesta del Gerente Comercial fue que se esperaba un mejor rendimiento del que actualmente se obtendría en otras divisiones, por ofrecer estas servicios más marginales, de baja rentabilidad, en contraste con los márgenes

que se han obtenido en estos años con el servicio a los clientes farmacéuticos que han estado más dispuestos a pagar mejores rentabilidades a cambio de aseguramiento de la calidad de los procesos. Prospectivamente, comenta el señor Chavarría, se espera obtener rentabilidades por arriba del 40% por parte de droguería.

## **2. Situación actual del entorno de la empresa**

### 2.1 Ubicación y tamaño

Grupo Servica es una empresa costarricense que cuenta con siete oficinas distribuidas en Costa Rica y Nicaragua. Consta de seis divisiones de servicios logísticos, las cuales, a pesar de gozar de independencia operativa se encuentran entrelazadas por la gerencia comercial con el fin de ofrecer a los clientes soluciones de logística integradas, tanto al sector importador como exportador. Toda la empresa se encuentra conformada por 270 colaboradores.

Desde marzo de 2017, la empresa cuenta con un Parque Logístico que alberga los 2.500 m<sup>2</sup> de modernas oficinas, y bodegas de más de 22.000 m<sup>2</sup> de construcción, que permiten ofrecer 30.000 posiciones de almacenamiento. Además se cuenta con 30.000 m<sup>2</sup> de patios que sirven para aparcamiento y maniobras de los camiones y contenedores, todo esto con el objetivo de satisfacer las necesidades de los clientes en concordancia con los más altos requerimientos y estándares de calidad.

Actualmente, se cuenta con un almacén fiscal de 4.500 m<sup>2</sup> registrados ante la Dirección de Aduanas, pero esta área puede cambiar de acuerdo a las necesidades, simplemente es gestionar los cambios ante la Dirección, lo cual ofrece flexibilidad y maximización del recurso. Cabe mencionar que de acuerdo a la Ley General de Aduanas, cualquier empresa que quiera ofrecer el servicio de Almacén Fiscal debe contar con más de

3.000 m<sup>2</sup> de bodegas y al menos 1 Hectárea de terreno libre disponible; esto representa una importante barrera de entrada para todo aquel competidor que quiera entrar al mercado.

El Parque Logístico se encuentra ubicado en San Antonio del Tejar en la provincia de Alajuela, lo cual proporciona beneficios pues se encuentra cerca de puntos estratégicos tanto para comercio como para turismo, tales como el aeropuerto internacional Juan Santamaría, centros comerciales y principales autopistas nacionales, lo cual hace de esta ubicación un excelente centro de gravedad logístico.

### *Capacidad operativa*

En tema de infraestructura, se encuentra establecido en el Manual de Calidad que en los Almacenes de Grupo Servica S.A. se determina, proporciona y mantiene la infraestructura básica necesaria para asegurar la conformidad de los requisitos de cada servicio.

El señor Chavarría calcula que actualmente se cuenta con una capacidad instalada total de 22.000 m<sup>2</sup> de los cuales aproximadamente un 20% se encuentra ocioso.

Además, recalca que esta situación varía durante el año, ya que las cargas de los principales clientes de la compañía obedecen a un comportamiento cíclico comercial donde la mayor demanda se presenta entre los meses de agosto y febrero, pues este periodo comprende las fechas festivas de navidad y entrada a clases; mientras que en los siguientes meses la capacidad ociosa puede aumentar considerablemente. Por este motivo, una de las prioridades en los últimos años ha sido conseguir clientes cuya demanda no obedezca a estos ciclos comerciales e idealmente sean contrarias.

### *Situación actual para la Droguería*

Actualmente, los servicios ofrecidos como droguería se encuentran limitados al área de la cámara de refrigeración, la cual cuenta con una capacidad instalada de 112 m<sup>2</sup>, esto se puede traducir en una capacidad de 52 tarimas colocadas a suelo, o si las características del producto lo permite, se puede multiplicar por medio del uso de tarimas.

Es difícil determinar la capacidad ociosa de la cámara, ya que se utiliza ocasionalmente, con cargas muy variadas de volumen y por períodos de tiempo igualmente variables, lo que sí ocurre es que en períodos donde no hay carga la cámara permanece apagada. Esta situación, supone una oportunidad y una necesidad para la empresa, ya que como menciona el señor Chavarría, lo ideal sería lograr que la cámara permanezca de forma constante siendo utilizada como mínimo a un 70-80% de capacidad.

Actualmente, la cámara se encuentra ubicada dentro del área de Almacén Fiscal, esto porque hasta ahora el principal servicio demandado por parte de los clientes ha sido el de almacén fiscal, mientras se llevan a cabo los trámites de nacionalización de la mercancía, esto se traduce en estadías cortas, hasta que una vez nacionalizada se puede ofrecer el transporte hasta el destino final que necesite el cliente.

Dicha situación, significa una limitante para la Droguería ya que de acuerdo con la Ley General de Aduanas es ilegal utilizar bodegas fiscales para almacenar mercancías que ya han pagado impuestos y han sido nacionalizadas.

## 2.2 Descripción de los servicios ofrecidos

### *2.2.1 Servicios logísticos y aduanales*

Actualmente el Grupo cuenta con cinco divisiones establecidas, las cuales ofrecen diferentes servicios de acuerdo a las necesidades del cliente. A continuación se resumen los servicios que ofrece cada una.

#### *1) Agencia de Aduanas*

- Trámites de importación y exportación con oficinas propias en todas las aduanas del país.
- Presentación de indicadores de gestión a la medida.
- Trámites para Perfeccionamiento Activo, Zonas Francas y otros regímenes aduaneros.
- Asesoría en clasificación arancelaria y aplicación de tratados de libre comercio.
- Trámite de permisos para las importaciones y exportaciones (Salud, MAG, etc.).
- Asesoría continua en legislación aduanera.
- Elaboración de estudios de mercado de importaciones y exportaciones con herramientas de alta tecnología.

#### *2) Transporte Internacional*

##### Transporte Aéreo:

- Intermediación entre aerolíneas y el exportador (o consignatario) para el envío de sus embarques aéreos.

- Manejo de todo tipo de carga, incluyendo perecederos, alta tecnología, medicamentos, suministros médicos, mercancías peligrosas y otros.
- Reservaciones, tuteos y rastreos de cargas desde el origen hasta el destino final.
- Pre-alertas y confirmaciones de salida y llegada de embarques.
- Trámites documentales ante aduanas y entidades gubernamentales.
- Aceptación de carga en todas las terminales de Exportación.
- Servicio 24 horas, 7 días a la semana.

#### Transporte marítimo y terrestre:

- Exportación e importación marítima y terrestre de productos, hacia y desde cualquier punto en el mundo, en modalidades FCL y LCL.
- Servicios puerta a puerta y libre domicilio.
- Trámites documentales ante entidades gubernamentales y transportistas.
- Desconsolidación de carga aérea, marítima y terrestre de importación y traslado al Almacén Fiscal.
- Miembro de la red mundial de *Hellman Worldwide Logistics* y *Hellman Perishables Logistics*, para la presentación del servicio global, con presencia en 157 países.

### 3) Centro de Distribución

#### Almacenaje y control de inventarios:

- Sistemas de alta tecnología (WMS) en la administración y control de inventarios.
- Captura de pedidos y control de trazabilidad de inventarios vía web.
- Sistemas de almacenamiento con estantería selectiva ajustable a cada operación.
- Preparación y despacho de pedidos.
- Interfases entre WMS y otros sistemas informáticos (ERPs).
- Seguridad con circuito cerrado y Centro de Monitoreo.

- Sistemas de indicadores de gestión.
- 25 puertas para carga y descarga.

#### Etiquetado y Transformación:

- Etiquetado unitario.
- Impresión de etiquetas.
- Elaboración de ofertas en termoencogible.
- Servicio de re-empaque.
- Servicio de bandeo.
- Promociones de temporada.

#### *4) Almacén Fiscal:*

- Bodega de 4500 m<sup>2</sup>.
- Estantería selectiva de 4,5 y 6 niveles y a piso según requerimientos.
- Almacenamiento de mercancías no nacionalizadas bajo autorización y normas aduaneras.
- Almacenamiento para productos refrigerados.
- Servicio de acopio y re-exportación de mercancías a terceros países.
- Sistema automatizado de control de inventarios (WMS)
- Sistema de seguridad CCTV.
- Amplios patios de maniobras y aparcamiento para camiones y contenedores.

#### *5) Transporte local*

- Más de 60 unidades con capacidad desde 1 hasta 20 toneladas, incluyendo 2 refrigeradas.
- Unidades de transporte autorizadas por la Dirección General de Aduanas (Caución).
- Transporte de mercancías para proyectos especiales.
- Aseguramiento de mercancías.
- Sistema de ubicación satelital (GPS).

- Cobertura en todo el territorio nacional.

Además se ofrece el servicio de Financiamiento y Crédito:

La experiencia que se ha ganado con los años ha hecho ver la necesidad de contar con líneas de crédito que apoyen el negocio del cliente y que de una u otra forma favorezcan el de la empresa. Por tal motivo, se cuenta con un comité de Crédito y Cobro que se encarga de recabar toda la información necesaria para analizar y decidir cuando un cliente es sujeto de crédito y cuánto es la capacidad de flujo de caja del grupo para prestar, de forma tal que al final se logre recuperar la inversión y se disminuya la morosidad.

El señor Chavarría estima que actualmente el 50% de los clientes de Servica cuenta con un crédito otorgado por el grupo, el cual consta de dos modalidades:

- Financiamiento puro: clientes que por ejemplo solicitan que Servica les cancele los impuestos a la Aduana y por esto se comprometen, vía contrato previamente negociado, a cancelar el dinero más un interés establecido y en un período de tiempo; para este tipo de financiamiento se requiere tener una fuerte cantidad de dinero disponible, lo cual puede ser una barrera de entrada para cualquier otro competidor que quiera desarrollarse con algo similar; y para el cliente se convierte en una barrera de salida por cuanto no todos ofrecen este servicio.
- Financiamiento comercial: de igual manera se hace mediante un contrato previamente negociado y donde se le ofrece un período de tiempo establecido para cancelar la deuda.



### 2.2.1 Servicios para el sector farmacéutico

En la actualidad los servicios que se ofrecen a clientes del sector farmacéutico son realmente pocos, debido principalmente a que estos no han sido tan fuertemente promovidos, pero se espera que en un futuro cercano se pueda promocionar más la alta gama de servicios logísticos que se podrían ofrecer por medio de la figura de la droguería. Por ahora los servicios brindados son:

- Almacén Fiscal en condiciones ambientales controladas de temperatura de 2 a 8 grados centígrados (cámara de refrigeración)
- Almacén Fiscal en condiciones controladas de temperatura de 15 a 25 grados centígrados.
- Transporte a un lugar de destino en unidades refrigeradas, temperatura de 2 a 8 grados centígrados.

### 2.3 Perfil de clientes actuales

De acuerdo con el señor Chavarría, no se cuenta con un perfil expreso de los clientes a los cuales el Grupo ofrece sus servicios, pero sí se podría identificar un cliente potencial aquel que cumple con algunas condiciones como:

- Empresas de tamaño mediano o grande: por experiencia se ha observado que las compañías pequeñas, con poca experiencia en temas logísticos y que hacen uso de servicios esporádicamente suelen ocasionar situaciones más engorrosas y menos rentables, a pesar de que Servica ofrece el servicio de asesoría. Además, se ha visto que estos también son los clientes que presentan mayor nivel de morosidad.
- Volumen y Constancia: este rubro va a depender más de la pericia del vendedor o del gerente para tomar la decisión hacia cuál cliente tomar o dejar ir. Y además va a depender de cada división, por ejemplo, se podría decir que en CEDI se piensa en el

posicionamiento de unas 500 tarimas mensuales, en transporte cinco contenedores al mes, en aduanas que se utilicen los servicios al menos 4 a 5 veces al mes, no importa si la carga es grande o pequeña, pero se ha visto que un cliente que desalmacena menos de esa cantidad se convierte en un problema y por ello deja de ser atractivo para la empresa.

- Se espera que idealmente sus clientes hagan uso de al menos dos o tres de las áreas o servicios que Grupo Servica ofrece. Debido a que Servica se enfoca en ofrecer servicios propios, controlando todas las etapas de la cadena logística, se ha determinado que la rentabilidad aumenta conforme se hace uso de más servicios por parte del cliente.

### *Perfil de cliente para la Droguería*

Actualmente, no se cuenta con un perfil de cliente ideal de la droguería, sin embargo se esperaría que siga la misma línea de pensamiento en cuanto a los criterios anteriores. Los indicadores deberán irse estableciendo con el desarrollo del proyecto.

#### 2.3.1 Clientes logísticos

Como se comentó anteriormente, el negocio de Servica se encuentra dirigido a ofrecer servicios a empresas de tamaño mediano o grande y que ya se encuentren consolidadas, con amplia trayectoria y experiencia.

Una de las situaciones que empezó a causar incertidumbre en la organización era que hace unos años el 80% de sus ingresos dependían de tres clientes, lo cual significa un alto nivel de riesgo tomando en cuenta lo convulso que se encuentra toda la economía y comercio mundial. Esto motivó al grupo a salir en busca de nuevas empresas que le permitieran diversificar la cartera de clientes, y se propusieron lograr que el 80% de sus ingresos se

encuentre representado por al menos 10 empresas. El señor Chavarría comenta que este objetivo se ha ido logrando en casi todas las unidades, pero aún queda trabajo por hacer.

A continuación, se presentan tres de los principales clientes de la empresa, a los cuales se les brinda todos los servicios logísticos integrados. La siguiente información fue tomada de sus páginas web.

### *Carlos Federspiel & Co*

Representado por la marca Universal, es una cadena de tiendas al por mayor y al detalle, cuenta con doce sucursales en todo el territorio costarricense, tiene más de noventa años de ser reconocida como una de las empresas más importantes en el país. Ofrece marcas de calidad y prestigio en siete grandes categorías: Librería, Juguetes, Hogar, Belleza, Bebé, Tecnología y Navidad.

### *Essity (anteriormente SCA)*

El grupo SCA es una empresa de origen sueco, cuyo negocio de higiene ha sido conocido históricamente por sus productos y marcas de gran renombre como son TENA, Saba, Nevax y Regio. A partir de 2017 la empresa decide dividirse en dos compañías independientes, SCA que se encargará de soluciones forestales, y Essity que se encargará de dar seguimiento al negocio de la higiene personal y la salud.

En 2017, Essity adquirió BSN médica, una empresa líder en soluciones médicas que desarrolla productos para el cuidado de heridas, terapia de compresión y ortopedia. La organización asegura que esta incursión en el campo médico en combinación con su

experiencia y dedicación a la higiene, generará valor adicional a millones de personas en todo el mundo.

#### *GLS (Global Lighting Solutions SA)*

Es una empresa dedicada a brindar las mejores soluciones de iluminación para responder a las necesidades del cliente. Son distribuidores de prestigiosas marcas de iluminación como OSRAM, *LED Roadway Lighting*, SLP, *Ventura Lighting*, *Cooper Lighting*, *LJ Illumination*, BJB, y son propietarios de la marca ILUKON.

#### 2.3.2 Clientes del sector farmacéutico

En el campo farmacéutico se cuenta con dos clientes principales, a los cuales se les ofrece solo algunos servicios.

#### *Inversiones y Desarrollos Morro*

Empresa de capital costarricense que funciona como distribuidor de varios laboratorios farmacéuticos, tales como Novo Nordisk, Pablo Cassará.

En Servica se le ha brindado el servicio de Almacén Fiscal y Transporte bajo condiciones controladas de temperatura.

### *Bayer Costa Rica*

Grupo multiempresarial con presencia global, que cumple un papel activo y determinante en mejorar la calidad de vida, la salud y el bienestar humano y animal.

#### 2.4 Entorno competitivo

En este apartado, cabe mencionar lo que destaca el señor Chavarría en cuanto al tema de los competidores actuales, Servica se cataloga como una empresa que ofrece servicios integrados de logística, por lo tanto, cuando el grupo analiza a la competencia se concentra en aquellas empresas que igualmente ofrecen servicios integrados logísticos y no tanto en las que ofrecen uno u otro de los servicios, ya que él calcula que en Costa Rica existen más de 300 agencias aduanales registradas, así como otra gran cantidad que solamente ofrece transporte.

La competitividad en este mercado se verá influenciada principalmente por factores como infraestructura, calidad de las instalaciones, soporte técnico y asesoría al cliente, avances tecnológicos, área de cobertura nacional y regional; y de acuerdo al área en el que desarrolle el negocio, una u otra empresa pueden tomar o no ventaja frente a sus competidores.

Otro aspecto sumamente importante en temas logísticos, es precisamente la ubicación de las instalaciones, dependiendo de las necesidades del cliente puede que la decisión final se dé tomando en cuenta este importante factor.

De acuerdo con el señor Chavarría, actualmente una de las ventajas para el sector logístico es que existe una sana competencia de mercado.

### 2.4.1 Competidores logísticos

Por el motivo expuesto anteriormente y en concordancia con el perfil de cliente que se maneja en el grupo, el señor Chavarría enumera los siguientes operadores logísticos como los principales competidores. La información descrita a continuación fue tomada de las páginas web propias de cada empresa.

#### *DHL*

Es una compañía internacional de logística, con presencia en más de 220 países y territorios a través del mundo. Se encuentra bien posicionada en los mercados mundiales de crecimiento.

Su visión es ser “la compañía de logística para el Mundo”, haciendo que la gente acuda a ella porque cubre las necesidades de envío, las oportunidades profesionales y de inversión, y ser el punto de referencia a nivel mundial de las prácticas empresariales responsables.

En Costa Rica, la empresa se estableció en 1983, cuenta con 201 empleados y 40 unidades de transporte. Hoy por hoy es el empleador más grande de América Central y tiene el 50% del mercado en volumen de envíos de América Central.

En Costa Rica cuenta con 10 centros de servicio, 7 centros EXPRESS, 1 minicontador en la terminal de Santa María, 4 con una alianza con Jimenez & Tanzi y 3 POS agentes de la comisión. Además, cuentan con vuelos propios desde y hacia Guatemala, El Salvador, Honduras, Costa Rica, Panamá, Miami y México.

Ofrece servicios de carga, almacenaje y distribución, soluciones para la cadena de suministro, en palabras expresadas en su página: lo cubren todo.

En cuanto a la posición competitiva de Servica con respecto a este competidor, menciona el señor Chavarría que la principal diferencia se encuentra en la capacidad monetaria con que cuenta DHL al ser una empresa reconocida mundialmente.

### *TICAL*

Empresa multilateral centroamericana de capital costarricense, fundada en 1973. Es un grupo empresarial enfocado en tres pilares: logística, finanzas y bienes raíces. Su visión es innovar y ser referencia en el mercado con una oferta de servicio personalizado.

En la página oficial de TICAL, se menciona que los clientes los identifican como un facilitador del comercio e industria de clase mundial en el Istmo Centroamericano y México, lo cual es gratificante para sus 1300 colaboradores. Cuentan con un Network propio de oficinas y Centros de distribución en toda Centroamérica, Panamá, México y Estados Unidos.

Según el señor Chavarría, la posición que tiene Servica en relación con TICAL es desfavorable en aquellas negociaciones donde el cliente anda buscando buen precio, ya que esta empresa es extremadamente agresiva con las tarifas; sin embargo, quizás el servicio al cliente no es el fuerte de ellos, mientras que para Servica este sí es un factor primordial, por lo que en muchas ocasiones después de un tiempo los clientes que iniciaron con este competidor terminan buscando un servicio de mejor calidad.

## *TLA*

La compañía nace en 1938, y se convierte en pionera en la industria logística. En 2008, se fusionan tres empresas especializadas para convertirse en una empresa de servicios integrados de logística.

Su visión es “ser el operador logístico con la red de distribución más eficiente e innovadora en la región, superando las expectativas y contribuyendo con el éxito de sus clientes, colaboradores, proveedores y accionistas, comprometidos con la responsabilidad social empresarial”.

Cuentan con una red de agentes en más de 150 países. Cuentan con oficinas en Costa Rica, Panamá, Nicaragua, El Salvador, Honduras y Guatemala.

En cuanto a la posición competitiva con TLA, el señor Chavarría menciona que en tema de instalaciones e infraestructura Grupo Servica cuenta con mejores condiciones que este competidor; sin embargo, los sistemas informáticos de TLA son más robustos y mejores. En este sentido, Servica se encuentra en este momento en un proceso de mejorar de los sistemas tecnológicos.

## *ILG*

Inicia operaciones en 1977, consiste en un grupo de compañías diseñadas para dar soporte y promover el comercio internacional. Opera en 6 países de América Central con oficinas en Guatemala, Honduras, El Salvador, Nicaragua, Costa Rica y Panamá. Emplea a 863 colaboradores. En Costa Rica sus oficinas se encuentran ubicadas en Paso Ancho.

Su visión es “ser reconocida como la compañía regional de servicios integrados logísticos que provee los mejores servicios y un menor costo”.



#### 2.4.2 Competidores para el sector farmacéutico

En cuanto al tema de los competidores, en el sector farmacéutico existen actualmente 205 droguerías inscritas ante el Colegio respectivo, sin embargo, lo que se busca con droguería es convertirse en una opción para aquellas ‘droguerías puras’ que requieren el apoyo con diferentes servicios integrados logísticos. Por este motivo, en esta parte del trabajo no serán catalogadas como competidores, pues serán consideradas en la investigación para determinar las necesidades del mercado, convirtiéndose de ese modo en clientes potenciales.

En este caso se consideran competidores aquellas empresas que ofrecen servicios logísticos y que además cuentan con droguería o se encuentran tramitando los permisos. Estas empresas son:

*TICAL*

Ya antes descrita.

*DHL*

Ya antes descrita.

*REXCARGO*

Con sede en San José, Costa Rica, esta empresa se desenvuelve como una empresa totalmente integrada en toda la región centroamericana. Poseen y operan una amplia gama de almacenes, vehículos y equipos especiales para el transporte y manejo de todo tipo de mercancía, apoyados por una avanzada plataforma tecnológica al servicio del equipo de expertos en todos los campos logísticos.

### *ECATRANS*

El Grupo inició operaciones en 1988, cuenta con más de 28.000 m<sup>2</sup> de área fiscal de los cuales 13.000 son bajo techo. Son una empresa comprometida con la clientela. Enfocada en los servicios que presta desde la función de Depositarios Aduaneros, con servicios complementarios pero con una filosofía de actuación neutral, pues no se involucran en el transporte de importación internacional. Se enfocan en las empresas de logística para lograr la satisfacer a sus clientes por medio de la eficiencia en el manejo de sus embarques aéreos, marítimos y terrestres consolidados.

De acuerdo con lo revisado en las páginas web de los diferentes competidores presentados en esta sección del presente trabajo, ECATRANS es la única compañía que dedica un espacio importante a ofrecer el servicio de droguería.

En su página web se dice que les complace informar sobre el nuevo servicio de Droguería Fiscal, para lo cual cuentan con una moderna bodega certificada, ofreciendo excelentes beneficios para el control de medicamentos de uso humano. Además, disponen de los servicios de Re-empaque y distribución, cadena de frío y área de acondicionamiento.

En el siguiente capítulo se desarrollará una investigación de mercado para determinar las necesidades de los clientes potenciales en el mercado logístico farmacéutico, así como el análisis de bases de datos internas y externas que permitan determinar el panorama más beneficioso para el desarrollo de la droguería de Grupo Servica.

### **Capítulo III: análisis de la investigación sobre las necesidades y oportunidades que ofrece el mercado farmacéutico para Grupo Servica**

Para la consecución de un buen Plan Estratégico es necesario llevar a cabo una secuencia de pasos que irán brindando información de manera sistematizada y acorde a las necesidades particulares de la organización. En la etapa conocida como Diagnóstico se busca tener una idea de cómo y en qué posición se encuentra la compañía, con miras al desarrollo de un Plan Estratégico que sea funcional, aplicable y congruente con los objetivos y capacidades de la empresa.

En esta etapa se analizan todos los datos y hechos relevantes disponibles, los cuales se convertirán en el insumo necesario para desarrollar una matriz FODA, herramienta analítica subjetiva que agrupa toda la información referente a la situación actual de la empresa en diferentes cuadrantes, con lo cual se buscará convertir las debilidades en fortalezas y las amenazas en oportunidades.

Se debe recordar que la Droguería de Grupo Servica, en palabras del Gerente Comercial nace como una alternativa de la empresa que les permita diversificar el portafolio con nuevos clientes. Sin embargo, hasta ahora este negocio no ha sido estudiado a fondo por parte de la compañía, debido a esta situación y con el fin de desarrollar la matriz FODA para la Droguería de Grupo Servica se ha decidido realizar el análisis desde tres aristas: determinación del potencial de mercado, investigación cualitativa de las necesidades de la industria y determinación de factores internos; los cuales permitirán esclarecer con más soporte científico cuál es la posición real de la Empresa en miras de lograr los mayores beneficios del mercado.

A continuación se presenta todo lo referente a la manera en cómo se obtuvo la información, así como los resultados obtenidos y el análisis en cada uno de los apartados.

## **1. Investigación del potencial del mercado**

### 1.1 Justificación de la investigación

Cuando se desarrolla un Plan Estratégico una de las premisas más importantes que se debe tener es tratar de garantizar que los objetivos estratégicos, planes, proyectos y demás conclusiones que salgan de este sean alcanzables, congruentes y rentables para la empresa. Por lo tanto, algo que siempre es importante conocer es el potencial que tiene el mercado en el cual se desarrollará el proyecto, esto con el fin de establecer las metas financieras que se quieren alcanzar de antemano.

En el caso de Grupo Servica se conoce bien el potencial del mercado logístico global en Costa Rica, sin embargo, cuando se habla del mercado propiamente de la logística de medicamentos, este conocimiento no es tan robusto; debido a esta situación es que a continuación se procederá a presentar los resultados obtenidos a partir de dos fuentes de información externas a los datos de la compañía, que permitan establecer un panorama más claro del potencial de dicho mercado, lo cual será un importante insumo a la hora de establecer el Plan Estratégico.

A partir de los resultados obtenidos en esta sección se espera tener un mejor panorama de la posición que ocupa actualmente Grupo Servica en el mercado logístico farmacéutico así como del potencial económico que representa en dicho sector, a través del reconocimiento de los clientes potenciales y principales competidores.

### 1.2 Objetivos de la investigación

- 1) Determinar el tamaño y evolución del mercado logístico farmacéutico en valores, a partir de los datos de importación y exportación en Costa Rica en el período de tiempo comprendido entre 2014 y 2017.

- 2) Reconocer cuáles fueron los principales importadores de medicamentos en Costa Rica en el período comprendido entre el 1 de junio de 2017 y 29 de diciembre de 2017, analizando datos en valores, así como DUAs tramitados.
- 3) Reconocer cuáles fueron las principales agencias aduanales utilizadas en Costa Rica para la importación de medicamentos en el período comprendido entre el 1 de junio de 2017 y 29 de diciembre de 2017, analizando tanto datos en valores como DUAs tramitados.
- 4) Reconocer cuáles fueron los principales almacenes fiscales utilizados por el sector farmacéutico en Costa Rica en el período comprendido entre el 1 de junio de 2017 y 29 de diciembre de 2017.

### 1.3 Metodología

Para llevar a cabo esta parte de la investigación se tuvo acceso a la información de las importaciones y exportaciones realizadas en el país en los últimos tres años para todas las líneas arancelarias de la partida 3004.

Debido a que la institución estatal más adecuada y accesible para brindar información sobre importaciones y exportaciones en Costa Rica es el Ministerio de Comercio Exterior (Comex) se procedió a contactar al encargado de facilitar dicha información por medio del correo [pep@comex.go.cr](mailto:pep@comex.go.cr), quien hizo referencia al siguiente enlace: <http://sistemas.procomer.go.cr/estadisticas/inicio.aspx>. En dicho portal se encuentra toda la información referente a las importaciones y exportaciones realizadas en Costa Rica, tanto en valor como en volumen, por país de origen y de destino, y de acuerdo a capítulo, partida, subpartida e inciso nacional.

Además, con el objetivo de complementar los datos públicos que se encuentran en el portal de Procomer, se tuvo acceso al *Penta Transactions*, el cual es una base de datos que recopila toda la información correspondiente a los diferentes movimientos que se realizan en el mercado logístico y aduanal. Debido a que el documento es de pago y en este caso fue

facilitado por Grupo Servica, solamente se tiene acceso a la información correspondiente a las importaciones de la partida 3004 en el período comprendido entre el 1 de junio de 2017 y el 29 de diciembre de 2017.

## 1.4 Resultados y análisis de la investigación

### *1.4.1 Resultados*

#### *1.4.1.1 Total de Exportaciones de medicamentos en Costa Rica*

Como se puede observar en el siguiente gráfico, las exportaciones de medicamentos en Costa Rica, según datos preliminares hasta octubre del año 2017, facturaron un total de \$159.474,4 mil. Dichas exportaciones fueron principalmente a mercados vecinos, como la Región de América Central y Caribe seguido por América del Sur, mientras que en mercados que normalmente son muy atractivos para otras mercancías como son América del Norte y Europa, la participación fue poca.

Otro dato importante que se obtiene del cuadro 1 es que dicho mercado ha permanecido en crecimiento en los últimos años.

VALOR (Miles de US\$)		AÑO ▲	TRIMESTRE ▲	MES ▼				
REGION ▲	CAPITULO ▲	PARTIDA ▲	2014	2015	2016	2017*		
América Central			\$ 76,498.4	\$ 84,940.0	\$ 98,318.9	\$ 118,175.2		
América del Norte			\$ 536.9	\$ 862.4	\$ 762.8	\$ 916.0		
América del Sur			\$ 27,778.2	\$ 36,615.9	\$ 27,691.2	\$ 15,595.7		
Asia			\$ 29.1	\$ 318.5	\$ 314.3	\$ 240.5		
Caribe			\$ 22,973.4	\$ 23,761.2	\$ 23,546.0	\$ 24,256.8		
Otros			\$ 138.2					
Resto de Europa			\$ 179.6		\$ 159.0			
Unión Europea			\$ 107.5	\$ 5.7	\$ 51.7	\$ 290.1		
<b>Grand Total</b>			<b>\$ 128,241.5</b>	<b>\$ 146,503.6</b>	<b>\$ 150,844.0</b>	<b>\$ 159,474.4</b>		

Los datos contemplan cifras preliminares

Cuadro 1: Exportaciones de medicamentos en Costa Rica. Tomado de: <http://sistemas.procomer.go.cr/estadisticas/inicio.aspx> (20 de febrero de 2018).

### 1.4.1.2 Total de Importaciones de medicamentos en Costa Rica

La facturación por motivo de importación de medicamentos en el año 2017, dato preliminar a octubre de 2017, fue de \$486.538 mil, monto que se esperaría incrementar cuando se consolide todo el año, teniendo en cuenta que el crecimiento cercano al 7,5% interanual que se viene presentando en los últimos períodos se siga manteniendo.

Es posible observar que el resultado de la facturación por la importación de medicamentos hacia el país, prácticamente triplica lo que se exporta desde Costa Rica hacia otros países. Este dato es importante para efectos del trabajo ya que la principal data a la que se tiene acceso es la que aporta el Penta transactions para las importaciones, no así de las exportaciones, lo cual limita el análisis de todos los escenarios posibles, pero ofrece buena información si se toma en cuenta el mayor potencial de este mercado con respecto a las exportaciones.

Por otro lado, en el cuadro 2 se observa cómo, contrario a lo que sucede con las exportaciones, en el caso de los productos importados, los mercados de origen más fuertes son la Unión Europea, América del Norte y América Central.

VALOR (Miles de US\$)							
AÑO ▲ TRIMESTRE ▲ MES ▼							
REGION ▲	CAPITULO ▲	PARTIDA ▲	SUBPARTIDA ▲				
				2014	2015	2016	2017*
América Central				\$ 73,127.5	\$ 100,846.9	\$ 114,387.1	\$ 85,196.5
América del Norte				\$ 102,084.1	\$ 108,116.2	\$ 105,559.5	\$ 99,535.2
América del Sur				\$ 66,361.0	\$ 68,363.2	\$ 82,092.4	\$ 76,754.8
Asia				\$ 31,933.7	\$ 31,675.3	\$ 34,955.1	\$ 28,196.9
Caribe				\$ 2,053.4	\$ 1,968.3	\$ 9,130.4	\$ 4,449.0
Medio Oriente				\$ 38.6	\$ 126.6	\$ 57.9	\$ 52.6
Otros				\$ 2,770.7	\$ 2,302.6	\$ 5,598.9	\$ 3,355.7
Resto de Europa				\$ 40,861.8	\$ 35,316.7	\$ 41,391.4	\$ 34,979.9
Unión Europea				\$ 158,088.6	\$ 163,802.6	\$ 159,306.3	\$ 154,017.9
Grand Total				\$ 477,319.5	\$ 512,518.4	\$ 552,478.9	\$ 486,538.6

Los datos contemplan cifras preliminares

Cuadro 2: Importaciones de medicamentos en Costa Rica. Tomado de: <http://sistemas.procomer.go.cr/estadisticas/inicio.aspx> (20 de febrero de 2018).

Además, cabe destacar que la principal vía de ingreso de los medicamentos a Costa Rica en el segundo semestre del 2017, según datos recogidos de la base de datos Penta transactions fue la vía aérea, representando un movimiento de \$56.948.584,52 seguido por la vía marítima que generó \$9.060.178,84.

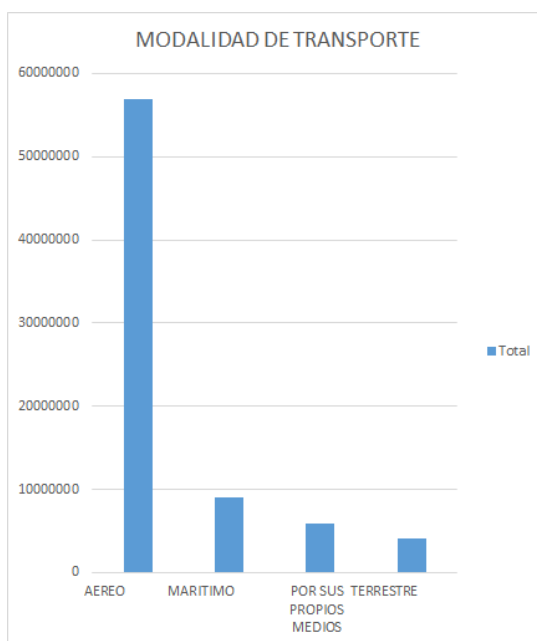


Gráfico 1: Tipo de transporte utilizado en la importación de medicamentos en Costa Rica durante junio-diciembre 2017, según datos de Penta transactions.

#### *1.4.1.3 Principales importadores de medicamentos en Costa Rica en el período junio-diciembre 2017*

Debido a que el negocio de Servica ha sido la oferta de soluciones logísticas, y se pretende continuar con este tipo de operaciones, es importante reconocer cuales son los principales importadores en el país, de forma que se reconozcan como clientes potenciales a los cuales se les pueda ofrecer soluciones integrales en logística.

A continuación, se muestra un gráfico que representa la participación de mercado que tienen los principales importadores del país, cuyo mercado total en valores CIF\$ y según



datos obtenidos del Penta transactions para el período junio-diciembre 2017 fue de \$259.400.382,42.

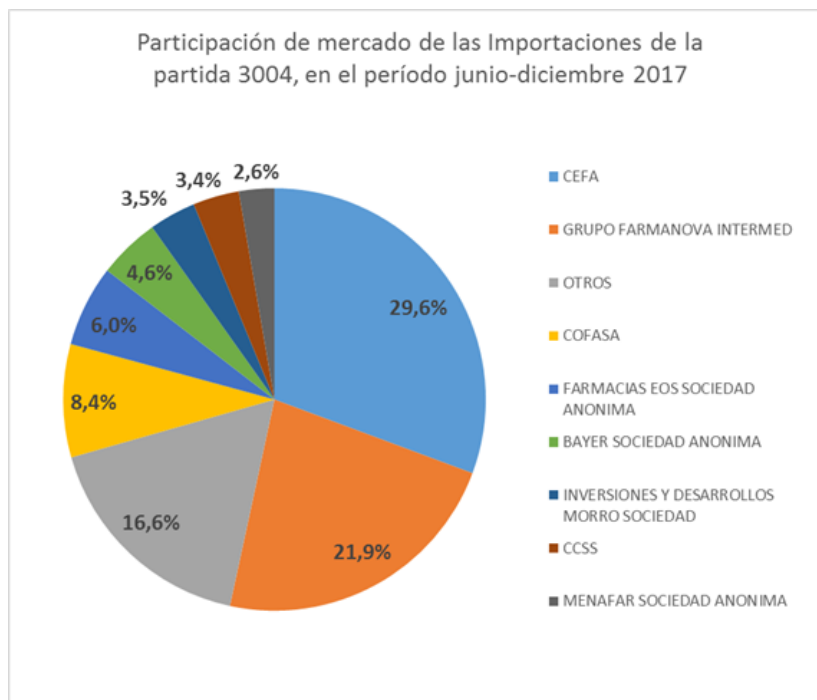


Gráfico 2: Participación de mercado de los importadores de medicamentos en Costa Rica durante junio-diciembre 2017, según datos de Penta Transactions.

De este gráfico es importante resaltar que los principales importadores de medicamentos están representados por las principales Distribuidoras Mayoristas, como son CEFA con un 29,6% y Farmacia EOS con un 6,0% que pertenecen al mismo grupo, llamado Cuestamoras y que cuenta con una participación total de un 35,6%; Grupo Farmanova-Intermed con un 21,9% y Compañía Farmacéutica (COFASA) un 8,4%. Estas tres empresas tienen la licencia para comercializar desde la distribuidora hacia la farmacia la mayor parte de laboratorios con medicamentos registrados en el país.

Los siguientes importadores en importancia se encuentran representados por laboratorios multinacionales que cuentan con una sucursal o distribuidora (droguería) propia en el país que les permite comercializar sus productos de manera directa con las farmacias

costarricenses y regionales, por ejemplo: Bayer (Alemania), Inversiones Morro (representante de Novo Nordisk, Dinamarca) y Menafar (Laboratorio Menarini, España).

Y por último, se encuentra que las demás droguerías, cerca de 40 en el período descrito (ver Anexos), generan el restante 16,6% del total de producto importado.

#### *1.4.1.4 Principales Agencias Aduanales contratadas en la importación de medicamentos en Costa Rica en el período junio-diciembre 2017*

Los siguientes datos son obtenidos igualmente del Penta transactions y con estos lo que se busca es reconocer cuales son los principales competidores en este segmento, lo cual permitirá establecer estrategias competitivas a partir de las características de Grupo Servica.



Gráfico 3: Participación de mercado de las Agencias Aduanales en la importación de medicamentos en Costa Rica durante junio-diciembre 2017, según datos de Penta Transactions.

En el gráfico 3, puede observarse cómo la principal agencia aduanal es Grupo TLA S.A., la cual cuenta con un 35% de participación de mercado, le sigue Sociedad Apícola Costarricense S.A. con un 21,2%, la Agencia Aduanal Metropolis con un 8,3%. Y en el caso particular de Grupo Servica, se encuentra en la quinta posición con un 4,6% de participación.

También es importante mencionar que analizando más a fondo la información obtenida con el Penta transactions se puede ver como las principales agencias se encuentran directamente ligadas a los distribuidores anteriormente mencionados. De esta forma, se tiene que grupo TLA ofrece servicios exclusivamente a las empresas de Cuestamoras (CEFA y Farmacias EOS); en el caso de Sociedad Apícola Costarricense funge como agencia aduanal de Grupo Farmanova-Intermed. Mientras que la Agencia Aduanal Metropolis le brinda servicios principalmente a COFASA, aunque no lo hace de manera exclusiva.

#### *1.4.1.5 Principales Almacenes Fiscales utilizados en el mercado farmacéutico, en el período junio-diciembre 2017.*

Con base en los datos suministrados por Penta transactions, a continuación se presentan los principales almacenes fiscales utilizados.

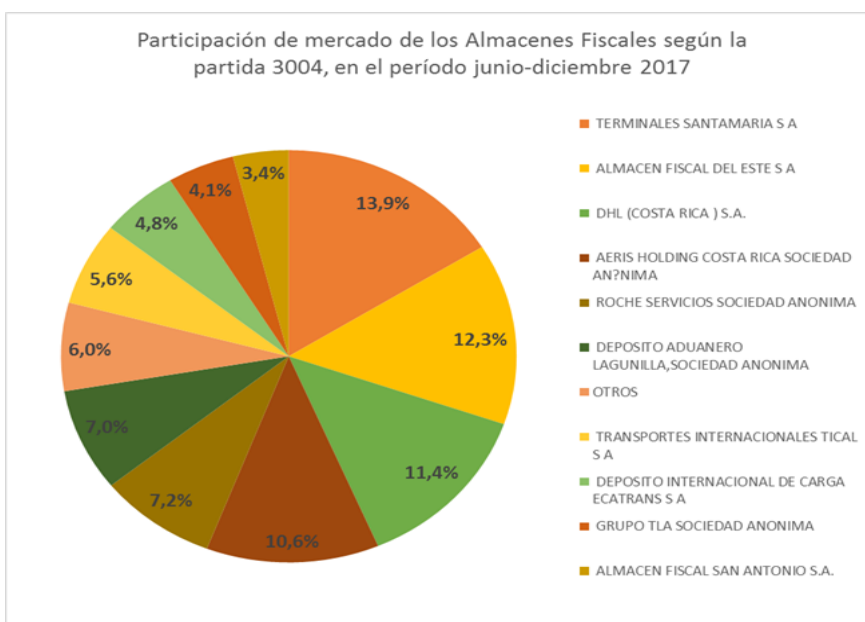


Gráfico 4: Participación de mercado de los Almacenes fiscales utilizados en la importación de medicamentos en Costa Rica durante junio-diciembre 2017, según datos de Penta Transactions.

En esta área se observa fácilmente cómo no existe un almacén predominante, como sucede en los dos casos anteriores, sino que el mercado se encuentra más distribuido. Así, Terminales Santamaría es el de mayor participación con un 13,9%, seguido por el Almacén Fiscal del Este con un 12,3%, DHL con un 11,4% y Aeris Holding Costa Rica S.A. con un 10,6%.

En el caso particular de Servica, su almacén fiscal nombrado como Almacén Fiscal San Antonio se encuentra en la décima posición con una participación de 3,4%.

### 1.4.2 Análisis de los resultados

De acuerdo con los resultados presentados en las tres secciones anteriores, y analizando a fondo la base de datos Penta transactions, se puede afirmar que el mercado de importación de medicamentos está bastante concentrado pues se encuentra en manos de las tres principales distribuidoras mayoristas del país, esto debido a que gracias a la dinámica de su negocio de venta directa a las farmacias, a la experiencia que tienen estas en el mercado, la cobertura del territorio nacional, y que estas son dueñas de importantes cadenas de farmacias en Costa Rica, hace que sea muy atractivo para los laboratorios extranjeros utilizar a estas empresas como intermediarias en el país.

Lo anterior presenta dos posibles panoramas para el crecimiento de la Droguería de Grupo Servica. El primero, donde el negocio se debe dirigir a la búsqueda de importadores más pequeños e independientes, ya sea nuevos en el mercado o que ya estén establecidos y se les pueda ofrecer condiciones favorables que permitan ganar al cliente. Y el segundo panorama, es la búsqueda de un acercamiento con las grandes distribuidoras para intentar negociar la contratación de algunos servicios o todo un paquete como solución integral.

En cuanto a los competidores, las agencias aduanales presentan una situación, al menos en este período estudiado, de cierta fidelidad para con los clientes, principalmente cuando se trata de las grandes distribuidoras; esto se halla en las relaciones casi exclusivas como CEFA y TLA, Intermed y Sociedad Apícola Costarricense.

Por otro lado, se encuentra un mercado importante para Servica, con clientes potenciales por el volumen y valores que mueven y que no presentan en este momento relaciones tan marcadas como son laboratorios como Bayer, GSK, Roche, Pfizer, Baxter, Menarini, Inversiones Morro, entre otros.

En este punto es importante resaltar dos limitantes que se presentan debido a la falta de acceso a la información, estos son: primero, que no se sabe cómo es el comportamiento de los exportadores, el cual puede ser un mercado atractivo también para la compañía; y segundo, no contar con datos sobre lo que sucede con el almacenamiento y la distribución

de los medicamentos una vez superados los trámites aduanales, así como cuando la carga se encuentra nacionalizada.

## **2. Investigación de mercado: necesidades de servicios integrados de logística para el sector farmacéutico.**

### 2.1 Justificación de la investigación

Una de las perspectivas más importantes en el desarrollo de una matriz FODA es la que se refiere a los factores externos, donde se encuentran las oportunidades y amenazas que se presentan en el mercado; son factores en los cuales la empresa no tiene la capacidad de intervenir por cuanto son características propias de la industria o mercado meta.

La idea de realizar la siguiente investigación es obtener información sobre las necesidades que exigen los actores del mercado farmacéutico, convirtiéndose estas en oportunidades para Grupo Servica, así como reconocer la dinámica del mercado y cómo esta puede sugerir amenazas para el grupo.

Además, es importante recordar que Grupo Servica es una empresa que ofrece servicios logísticos integrados, y que en primera instancia este será su negocio, ofrecer soluciones logísticas a aquellos clientes que requieran subcontratar los diferentes servicios con que se cuenta. Por este motivo, es importante analizar cuáles servicios son más requeridos por la industria en general para así dirigir mejor las inversiones del grupo.

Además, es importante reconocer los diferentes factores que pueden llegar a dar valor agregado al cliente en cuanto a satisfacción con el servicio recibido, en una industria que además de procurar la disminución de costos busca garantizar condiciones de calidad para sus productos.

Los datos obtenidos en esta sección responden más a información subjetiva y fueron tomados de forma cualitativa, sin embargo, son importantes como insumo en la toma de decisiones.

## 2.2 Objetivos de la investigación

- 1) Reconocer y analizar las necesidades que presentan las droguerías en Costa Rica en tema de contratación de servicios logísticos.
- 2) Obtener información que permita determinar el perfil de los potenciales clientes para Grupo Servica.
- 3) Reconocer las propuestas de valor que más atraen a las droguerías en Costa Rica.
- 4) Reconocer el operador logístico que se encuentra en el *top of mind* de las droguerías.

## 2.3 Metodología

Para la obtención de esta información, primero se procedió a entrevistar a cuatro regentes de droguerías con experiencia mayor a cinco años en el mercado farmacéutico, a los cuales se les solicitó que de manera general comentaran cómo es la dinámica del mercado logístico farmacéutico, cuáles son los principales requerimientos que tiene la industria y qué características del servicio son las que más se valoran a la hora de contratar un operador de servicios logísticos. Con dicha información se procedió a realizar las preguntas del cuestionario. (Anexo 2)

Seguidamente se utilizó el servicio de *google docs* para hacer la encuesta vía electrónica, con el objetivo de facilitar el proceso de recogida, tabulación y análisis de los resultados. Dicha encuesta fue enviada vía correo electrónico, entre los días 29 de enero de 2018 y el 26 de febrero de 2018, a todos los contactos de droguerías inscritas en el país y las cuales se encontraban registradas ante el Colegio de Farmacéuticos (Colfar) a la fecha de 5

de enero de 2018, documento que fue facilitado por parte del Colegio para realizar esta investigación.

Debido a que la cantidad de encuestas recibidas era baja con respecto a lo deseado, se procedió a realizar cuatro recordatorios más vía correo electrónico, además de realizar llamadas directamente a los contactos registrados ante el Colfar, las encuestas respondidas por este medio fueron agregadas por medio de la página web para no afectar los resultados obtenidos por esta vía.

#### 2.4 Definición de la población meta del estudio

Debido a que el negocio de la Droguería de Grupo Servica se encuentra en el ofrecimiento de soluciones logísticas para los clientes del sector farmacéutico, en un principio se definió como clientes potenciales, y por tanto sujetos de estudio, todas las droguerías inscritas ante el Colegio de Farmacéuticos.

A la fecha 5 de enero de 2018, se encontraban inscritas 222 Droguerías de todo tipo. Sin embargo, después de realizar un análisis detallado de la base de datos se procedió a depurar la cantidad de Droguerías que serían censadas, quedando al final un total de 131 clientes potenciales.

A continuación se detallan cuáles fueron los criterios utilizados para la depuración de la lista de clientes potenciales.

Se excluyeron aquellas droguerías que fueran:

- Droguerías que corresponden a Centros de Distribución propiedad de la Caja Costarricense de Seguro Social. Se excluyen ya que, primero, sirven solamente como centros de almacenamiento que ayudan al almacén central de la CCSS a descentralizar dicho almacenamiento y lograr mejores tiempos de respuesta en diferentes zonas del país. Y segundo, porque la CCSS cuenta con los recursos para



cubrir sus requerimientos logísticos y además, en caso de necesitarlo, se rige bajo estrictas leyes de licitación pública para realizar subcontrataciones por lo que no son atractivos para el negocio de Servica en primera instancia.

- Droguerías que funcionan como Centro de Distribución propio de ciertas cadenas de farmacias. Esto debido a que el volumen de tránsito de medicamentos y las distancias que se encuentran entre las diferentes sucursales de la cadena es relativamente corta, además este tipo de Droguería cuenta con los recursos suficientes para no contratar servicios logísticos a terceros.
- Droguerías de los Operadores de servicios logísticos que son considerados potencial competencia directa de Grupo Servica y que su negocio está más dirigido a ofrecer servicios que a contratarlos.
- Droguerías inscritas bajo la regencia de un mismo Farmacéutico(a): existen casos de empresas que inscriben más de una droguería bajo la regencia del mismo farmacéutico, esto lo hacen, según se investigó durante las entrevistas, como estrategia a la hora de participar, principalmente, en licitaciones para la CCSS, y en otros casos porque manejan diferentes laboratorios y es mejor trabajar con establecimientos diferentes. Por este motivo, se hizo una depuración basada en los nombres de regentes y correos de contacto, de manera tal que fuera tomado en cuenta para la encuesta el regente responsable.

## 2.5 Instrumento de medición

Como se mencionó anteriormente en la metodología, se realizó una encuesta mediante *google docs* y se hizo llegar vía correo electrónico a la lista de regentes farmacéuticos facilitada por el Colfar. El cuestionario utilizado se encuentra disponible en el Anexo 2.

Los sujetos encuestados corresponden a los regentes farmacéuticos responsables de cada droguería, y en casos particulares en que el regente así lo propuso se contactó con la persona más idónea para responder el cuestionario.

## 2.6 Resultados y análisis de la investigación

En este punto cabe mencionar que a pesar de la insistencia por mejorar el número de encuestas respondidas, debido a que estas son empresas que se encuentran en un mercado muy competitivo y tal como se esperaba desde el inicio, la renuencia a contestar fue alta.

Del total de encuestas enviadas vía correo electrónico (133 inicialmente), se recibieron 41 respuestas, de las cuales 20 corresponden a la respuesta de alguna de las 40 droguerías que realizaron importaciones en el período junio-diciembre 2017 según datos obtenidos del Penta transactions, que si bien es cierto sigue siendo una proporción baja incluso del segmento de importadores, puede ofrecer resultados que brinden una idea de las necesidades y preferencias de las droguerías con potencial para el grupo.

A pesar de que la muestra no es suficientemente representativa, por lo que no se puede asegurar que los resultados obtenidos en este estudio sean totalmente extrapolables al total de las empresas, los resultados brindan un panorama general de lo que se busca, aun cuando sea necesario ser precavido a la hora de hacer conjeturas.

A continuación se presentan los datos y gráficos más sobresalientes obtenidos de la realización de la encuesta, si desea observar las tablas con los resultados completos y sus respectivos gráficos para todas las preguntas del cuestionario proceda a dirigirse al Anexo 3.

### *2.6.1 Resultados de la investigación*

#### *2.6.1.1 Perfil de las droguerías encuestadas*

La parte inicial de la investigación buscaba perfilar el cliente potencial para Grupo Servica, de esta sección se obtiene que una mayoría de las empresas encuestadas corresponden a droguerías dedicadas a la importación de medicamentos 19 de 41, seguido por las droguerías dedicadas a la importación y exportación con 6 y aquellas que son droguerías de un laboratorio multinacional con 5. También, se encuentran representadas en menor medida aquellas droguerías que sirven como intermediarios con otras droguerías o farmacias y agentes intermediarios independientes. De todas estas el 80% labora tiempo completo.

Para efectos de un eventual servicio de transporte local es importante conocer la ubicación de las droguerías, de lo cual se obtuvo que 18 de los encuestados se encuentran ubicados en los cantones centrales de San José (San José, Goicohechea, Moravia, Coronado, Curridabat), 7 son de Cartago, 10 son de Escazú-Santa Ana, y 5 son de Heredia-Alajuela.

El potencial de los negocios de las droguerías se encuentra repartido tanto entre mercado privado como mercado institucional, hallándose una mayor participación en ambos mercados.

En cuanto al volumen de negocio que manejan las empresas encuestadas, se les preguntó por el espacio de almacenamiento que requieren para cubrir sus necesidades operativas, la cual se definió como tamaño pequeño menos de 75m<sup>2</sup>, mediano entre 76m<sup>2</sup> y 150m<sup>2</sup> y grande más de 151 m<sup>2</sup>. En este sentido, se obtuvo que un 56% se clasifica como droguería de tamaño grande, mientras que pequeñas y medianas representan un 20% y un 24%, respectivamente.

Tomando en cuenta las palabras del señor Chavarría en cuanto a cómo sería el perfil de cliente de la droguería, este respondió que uno de los aspectos a considerar es la frecuencia con que realizan trámites aduanales o requieran asesoría aduanal. Por este motivo, se realizó la consulta y se determinó que un 43% lo hace al menos una vez por semana, mientras un 46% lo realiza una vez al mes. Esto puede representar una característica atractiva para el negocio.

### 2.6.1.2 Transporte Internacional

De acuerdo a los datos obtenidos en la encuesta, el transporte vía marítimo y vía aérea son los de mayor potencial, con un 55% y un 41%, respectivamente. Sin embargo, si se hace referencia al dato presentado en la sección anterior sobre el tamaño del potencial de mercado, se encuentra que de estas vías la más redituable es aparentemente la aérea.

Se consultó sobre la frecuencia con que contratan servicios de transporte internacional, indiferentemente de que sea aéreo, marítimo o terrestre; de aquí se obtiene que un 33% de los encuestados requieren este servicio al menos una vez a la semana, mientras que el 52% lo hace una vez al mes.

Otro de los aspectos importantes cuando se trata de buenas prácticas de almacenamiento y distribución de medicamentos, es la búsqueda de calidad del medicamento a un menor costo, ya que en teoría se debería trasladar los medicamentos en un área exclusiva entonces se procedió a realizar la consulta, y los resultados se presentan a continuación.

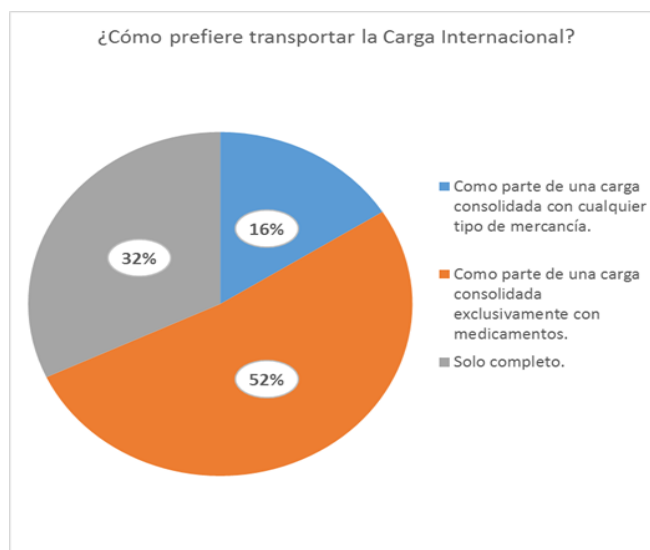


Gráfico 5: preferencia en la forma de importar la carga de medicamentos. Datos de investigación propia.

Este es un dato importante a considerar a la hora de cotizar y ofrecer servicios de carga internacional de medicamentos.

### 2.6.1.3 Almacenamiento

Por motivo de la Ley de Aduanas, cuando se importa cualquier mercancía aparecen dos figuras en tema de almacenamiento, una es el almacén fiscal, que es donde se encuentran retenidas aquellas mercancías que aún no han aprobado su DUA y no han pagado los respectivos impuestos; mientras que por otro lado se tiene la figura de almacén general y este es cuando la mercancía ya se encuentra con todos los trámites aduanales aprobados y requiere permanecer almacenado por un tiempo indefinido.

En el caso del mercado farmacéutico no es la excepción, por este motivo se consultó cuál de los dos tipos de almacenamiento requieren contratar , ante lo cual los resultados indican que la mayoría, un 57%, requieren contratar ambos tipos de almacén, mientras que solo fiscal lo requiere un 25% de los encuestados y solo almacén general un 18%.

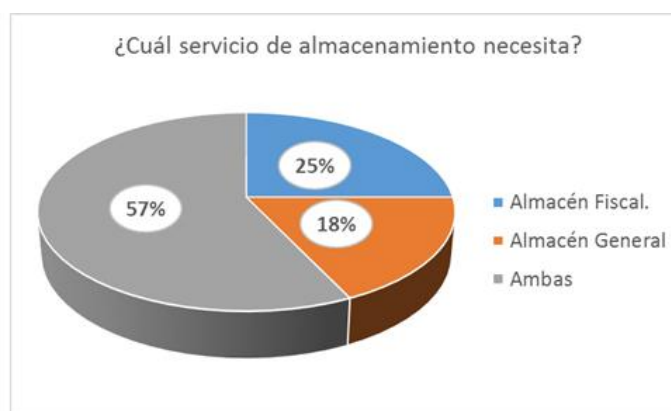


Gráfico 6: Tipo de Almacenamiento que se requiere contratar. Datos de investigación propia.

Este dato es importante para el desarrollo de las estrategias a plantear en el Plan Estratégico, ya que actualmente las instalaciones de Droguería se encuentran destinadas exclusivamente a ofrecer servicios de almacén fiscal, por lo que se abre una oportunidad de negocio en el almacén general.

Un aspecto particular que diferencia el almacenamiento y distribución de medicamentos con respecto a otros tipos de mercancías es el control estricto de condiciones atmosféricas como la temperatura. Esta situación sugiere inversiones fuertes por parte de las compañías que optan por ofrecer servicios de almacenamiento en condiciones controladas de temperatura, principalmente si ofrecen almacenamiento en condiciones de 2 a 8 °C, y en menor grado en el segmento de 15 a 25 °C.

Por este motivo se investigó qué cantidad de espacio de almacenamiento contrata o contrataría cada droguería en cada segmento de temperatura y con qué frecuencia rotarían los productos. Los resultados obtenidos se presentan a continuación.

*Condiciones de almacenamiento a temperatura ambiente (por debajo de 30 °C):*

El almacenamiento a temperatura ambiente es necesario por el 86% de las droguerías, además de que la mayoría de los encuestados requieren espacios grandes de este tipo de almacenamiento, un 32% requiere de 6 a 15 tarimas, mientras que un 47% requiere más de 16 tarimas. Adicionalmente, el período de permanencia de los medicamentos en este tipo de almacenamiento es corto, rotando un 20% cada 15 días y un 60% cada mes.

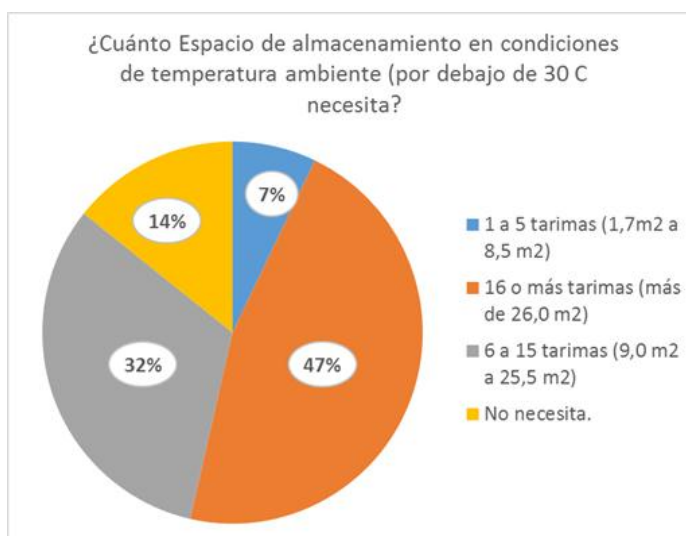


Gráfico 7: Necesidad que tienen las droguerías de Costa Rica en la contratación de almacenamiento de medicamentos en condiciones de temperatura ambiente. Datos de investigación propia.

#### *Condiciones de almacenamiento a temperatura controlada (de 15 a 25 °C)*

Este tipo de almacenamiento es requerido solo por el 39% de las droguerías. El 14% requiere almacenar menos de 5 tarimas, mientras que el 21% requiere más de 16 tarimas. En cuanto al tema de rotación, el 53% de los medicamentos almacenados en estas condiciones rota una vez al mes, un 20% cada 15 días, y otro 20% cada 3 meses.

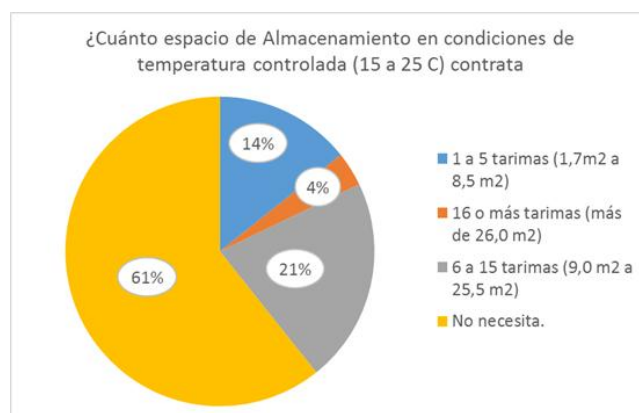


Gráfico 8: Necesidad que tienen las droguerías de Costa Rica en la contratación de almacenamiento de medicamentos en condiciones de temperatura controlada en el rango de 15 a 25 C. Datos de investigación propia.

*Condiciones de almacenamiento en condiciones de refrigeración (de 2 a 8 °C)*

Este tipo de almacenamiento es requerido solo por el 39% de las droguerías. El 32% requiere almacenar menos de 5 tarimas, mientras que el 7% requiere más de 16 tarimas. En cuanto al tema de rotación, el 25% de los medicamentos almacenados en estas condiciones rota una vez al mes, un 50% cada 3 meses y el restante 25% más de 3 meses.

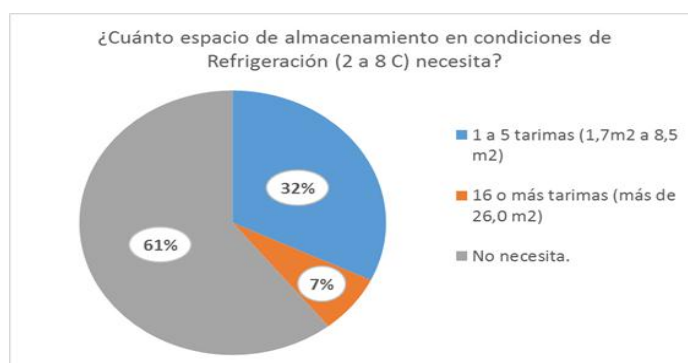


Gráfico 9: Necesidad que tienen las droguerías de Costa Rica en la contratación de almacenamiento de medicamentos en condiciones de temperatura de refrigeración entre 2 y 8 C. Datos de investigación propia.



#### 2.6.1.4 Transporte Local

Otro de los servicios que ofrece Grupo Servica es el transporte de carga dentro del territorio nacional, para lo cual se cuenta con 60 unidades de transporte con capacidad de 1 a 20 toneladas, incluidas dos unidades refrigeradas.

Un 82% de las droguerías encuestadas asegura contratar el servicio de transporte local, mientras que el 18% restante cuenta con los recursos suficientes para encargarse de la distribución local sin requerir la contratación del servicio.

En este tema, se abordaron dos preguntas que son primordiales para tomar las decisiones pertinentes por parte de Grupo Servica, ya que puede implicar inversiones en nuevas unidades y cálculo de tarifas específicas.

La primera pregunta es qué condiciones de temperatura requieren para trasladar sus medicamentos. Esta se va a clasificar en carga seca que es la que se puede utilizar en los medicamentos almacenados a temperatura ambiente, y las cargas refrigeradas en las diferentes condiciones de refrigeración o de cadena de frío. De esta manera, se obtuvo que un 43% requeriría servicio de carga seca, un 48% requiere todos los servicios y un 9% requiere solamente carga en condiciones de 2 a 8 °C.

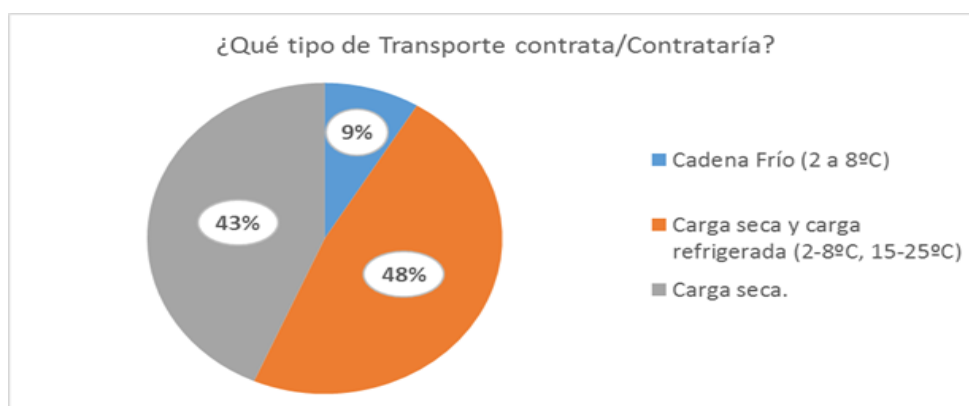


Gráfico 10: Tipo de transporte que requieren contratar las droguerías en Costa Rica de acuerdo a las necesidades de temperatura controlada. Datos de investigación propia.

La siguiente pregunta importante es el tipo de ruta requerida, esto con el fin de medir la factibilidad de crear rutas especiales o tarifas diferenciadas. Las posibilidades eran la necesidad de trasladar los medicamentos desde un punto de origen hacia un punto receptor definido, el cual es requerido por 14 de las droguerías; la otra opción es desarrollar rutas donde se recoja los medicamentos en un punto establecido y se haga la distribución en diferentes farmacias dentro de la zona del Gran Área Metropolitana (GAM), este tipo de ruta es requerido por 9 de las droguerías; y por último se encuentra la necesidad de realizar ruteos hacia farmacias fuera del GAM, el cual es requerido por 4 droguerías.

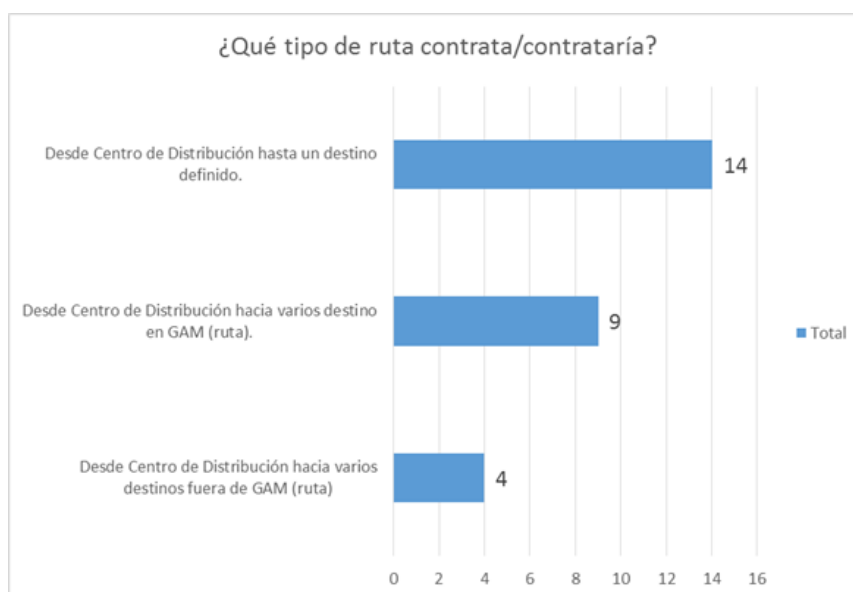


Gráfico 11: Tipos de ruta que necesitan contratar las droguerías en Costa Rica para trasladar sus medicamentos desde un punto de origen hacia el destino final. Datos de investigación propia.

Se hizo la consulta sobre cuáles serían las rutas fuera de GAM más atractivas, sin embargo los resultados son muy similares entre todas las opciones por lo que no es posible sacar conclusiones sobre este tipo de trayectos para ofrecer por parte de Grupo Servica, esta posibilidad quedaría sujeto a las necesidades específicas de cada cliente.

### 2.6.1.5 Otros Servicios Logísticos

Debido a que Grupo Servica tiene por objetivo ofrecer servicios integrados de logística, y cuenta con experiencia en muchas de las áreas del mercado logístico, se decidió consultar a las droguerías por las necesidades que tienen de contratar otros servicios. De esta pregunta se obtuvo que el principal servicio que se contrata es el desalmacenaje aduanal, donde el 96% de los encuestados aseguran contratar este servicio. Después aparecen con pesos similares los servicios de acondicionamiento secundario, etiquetado con cintas promocionales y bandeos diferentes a acondicionamiento secundario, y el servicio de registro para productos de interés sanitario; por último 3 de las droguerías necesita el servicio de custodia de documentos.

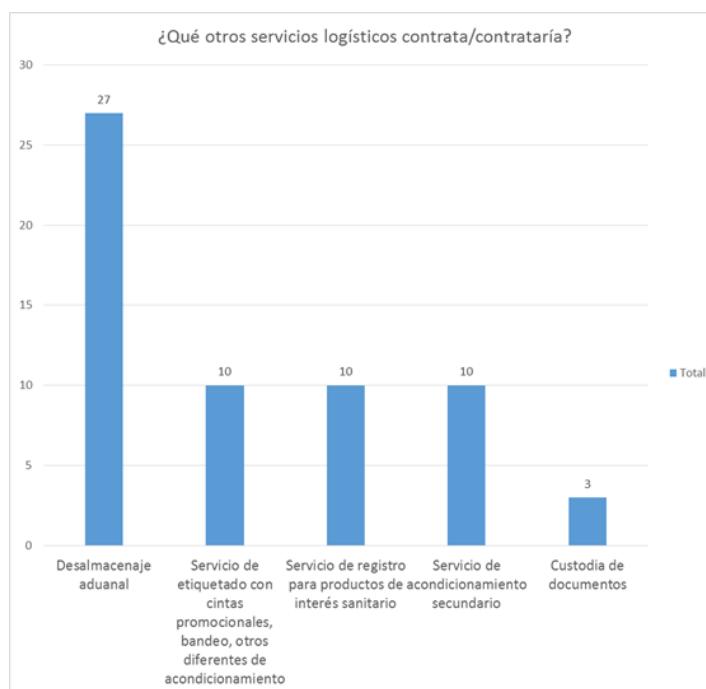


Gráfico 12: Otros servicios logísticos que son contratados por las droguerías en Costa Rica. Datos de investigación propia.

### 2.6.1.6 Propuestas de Valor

Cada industria tiene su forma de trabajar, con gustos, necesidades y condiciones distintas. Es por esto que se quiso saber cuáles son las características de los servicios logísticos que las droguerías perciben que les aporta más valor a su empresa.

Para el análisis de esta variable, se procedió primero a consultar por la característica que más valora la droguería a la hora de contratar servicios logísticos, que en este caso corresponde al de agilidad de los trámites, donde 9 de 28 droguerías se decantaron por esta opción, seguidamente se encuentra garantía de que se cumplen las condiciones adecuadas de calidad en el manejo de sus productos.



Gráfico 13: Características de los servicios logísticos que más valoran las droguerías en el momento de contratar un operador logístico. Datos de investigación propia.

A continuación se realizó una pregunta de respuesta múltiple sobre cuáles de esas características son importantes para las droguerías. En este caso, se mantuvo la agilidad de trámites en primer lugar, en segundo el menor precio y en tercero la garantía de que se cumplen las condiciones de calidad. Aunque en este caso las diferencias entre las distintas opciones no son significativas.

### 2.6.1.7 Competidores

El objetivo de esta última sección fue medir cuál operador de servicios logísticos se encuentra en el *top of mind* entre las droguerías encuestadas, obteniendo como resultado que el más mencionado con un alto margen es DHL con un 50%, mientras los demás operadores (Servica, RexCargo, Terminales Santamaría, Multimodal, Expeditors, Sociaco, Metropolis, Ecatrans e Interaduanal) recibieron puntuaciones similares. En el caso de Servica y de acuerdo con el análisis de las respuestas individuales es posible que se incurriera en un sesgo debido a que los encuestados conocían el origen de la encuesta.

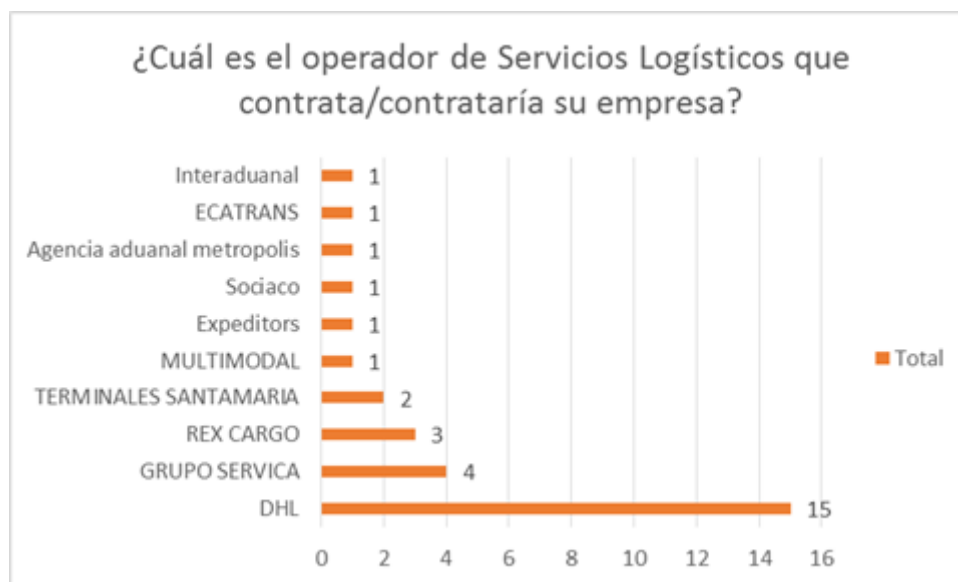


Gráfico 14: Determinación de los operadores logísticos que se encuentran en el *top of mind* de las droguerías en Costa Rica. Datos de investigación propia.

## *2.6.2 Análisis de los resultados*

### *2.6.2.1 Perfil de las droguerías encuestadas*

Como se mencionó anteriormente, el fuerte de la importación de medicamentos se encuentra en manos de las tres grandes distribuidoras mayoristas del país, lo cual sugiere tomar una estrategia agresiva que lleve a Servica a ganar clientes pequeños o medianos del mercado, o buscar un acercamiento con las distribuidoras que permita lograr alguna negociación.

### *2.6.2.2 Transporte Internacional*

Debido a que el movimiento de medicamentos es constante mes a mes por medio de las tres vías de transporte de ingreso al país, y unido a las alianzas establecidas por Servica y su socio Hellmans, es posible crecer en participación al ofrecer este servicio en conjunto con los demás servicios ofrecidos.

Un dato importante a considerar es la preferencia por transportar solo medicamentos, sin llevar otras mercancías.

### *2.6.2.3 Almacenamiento*

Actualmente, el negocio de Droguería de Servica se encuentra limitado a servicios en el almacén fiscal, lo cual sugiere una limitación en el crecimiento global del negocio, ya que se demuestra con los resultados de esta encuesta que la mayoría de droguerías requiere los servicio de almacén general, aproximadamente un 75% si se suman los que requieren solo almacén general y los que requieren ambas alternativas.

Por otro lado, el segmento más atractivo en cuanto a condiciones especiales de temperatura es el almacenamiento a temperatura ambiente, que es requerido por el 86% de los encuestados y que requiere menor inversión inicial respecto a las otras opciones, ya que actualmente se cuenta con las instalaciones adecuadas para cubrir las necesidades.

En segunda posición, se encuentran aquellos que requieren condiciones de refrigeración con temperaturas de 2 a 8 °C, por lo cual se han hecho inversiones importantes para ampliar la cámara con el afán de cubrir las necesidades de los clientes actuales; sin embargo, se debe analizar el potencial de abrir un espacio de estas características en un almacén general, debido a los costos de inversión en infraestructura.

#### *2.6.2.4 Transporte Local*

Grupo Servica cuenta con la estructura logística suficiente para cubrir las necesidades de transporte local de las droguerías, principalmente el transporte de carga seca en el GAM, ya sea viajes origen-destino o rutas establecidas. Sí sería necesario establecer las rutas y tarifas que permitan obtener las mayores ganancias del servicio.

Para tomar decisiones en el caso de carga refrigerada, y debido a la baja demanda que se tiene, es conveniente primero realizar negociaciones con los clientes y a partir de estos datos decidir si es necesario subcontratar o comprar una unidad refrigerada más pequeña para transporte exclusivo de medicamentos. O por el contrario, con las unidades refrigeradas existentes cubrir las necesidades de los clientes y obtener un margen de ganancia rentable para Servica.

#### *2.6.2.5 Otros Servicios Logísticos*

Analizando los resultados de la encuesta, así como los datos obtenidos de Penta Logistics, se puede observar que el servicio integrado logístico no es la práctica más común en este mercado farmacéutico, ya que las diferentes droguerías contratan diferentes empresas para cada servicio logístico. Esto, ofrece una oportunidad para Servica si logra ofrecer tarifas atractivas con la contratación de todos los servicios que forman parte de la cadena de suministro y que el Grupo ofrece.

#### *2.6.2.6 Propuestas de Valor*

Analizando los resultados obtenidos en esta encuesta, se puede decir que la propuesta de valor que busca el mercado es bajar costos garantizando calidad. Algo muy importante es que la disminución de costos que busca el mercado no está relacionado exclusivamente con precios bajos, ya que es posible que la experiencia indique que menor precio puede significar menores condiciones de calidad. Es por eso, que la característica más valorada es la agilidad de trámites, ya que entre menos tiempo tomen menor será el costo por almacenamiento y más rápido se recuperará la inversión con la adquisición del medicamento. Por otro lado, se encuentra la garantía de calidad, ya que debido a las regulaciones sobre medicamentos, el hecho de que se pierda la trazabilidad en la calidad del producto aumenta el riesgo de tener que destruir los lotes de producto, y en caso de que esto ocurra los costos de la droguería experimentarían un enorme incremento.

El respaldo de tener una certificación como droguería, la asesoría profesional y el buen trato, y el servicio al cliente son parte del compromiso del Grupo Servica con sus clientes. Dichas características son muy apreciadas por las empresas farmacéuticas, lo que sugiere también una fortaleza aprovechable.



### 2.6.1.7 Competidores

Este ejercicio, buscaba determinar cuál operador logístico se encuentra en el *top of mind* de las droguerías, con el fin de dilucidar preferencias y comportamientos de las droguerías a *grosso modo*. Resultado de la pregunta acerca de un único operador, es que las respuestas fueron bastante concisas, sin embargo, analizando los datos del Penta Logistics es muy posible que las droguerías contraten los servicios de muchas empresas en las diferentes etapas de la cadena de suministro buscando mejores condiciones en cada negociación. Este factor puede ser positivo para Grupo Servica ya que sugiere poco compromiso con empresas con bajos costos de oportunidad, y la posibilidad de que adquieran servicios a Servica.

Respecto al operador más mencionado, es DHL por lo que sería interesante investigar si esto es producto del mercadeo y reconocimiento mundial que tiene la marca o porque realmente esta ofrece condiciones favorables a las droguerías. Sin embargo, con los resultados de esta encuesta, la información en este punto es limitado y no es posible sacar conclusiones al respecto. Lo que sí parece existir en el mercado es una falta de diferenciación entre los diferentes operadores logísticos, lo cual puede ser una oportunidad si se desarrolla un buen plan de mercadeo por parte de Servica.

## 3. Análisis de la estructura interna de Grupo Servica

### 3.1 Justificación de la investigación

Como se mencionó en capítulos anteriores, existen dos perspectivas a tomar en cuenta cuando se desarrolla un FODA, una es la perspectiva externa, que ha sido analizada en las dos secciones anteriores, y la otra corresponde a los aspectos internos de la empresa, los cuales pueden ser controlados y cambiados por la gestión interna de la alta gerencia, esta

perspectiva encierra las fortalezas y las debilidades que tiene la compañía en el momento del análisis. La siguiente sección se encarga de desarrollar esta perspectiva interna.

### 3.2 Objetivos de la investigación

- 1) Definir las fortalezas y debilidades de la Droguería de Grupo Servica.

### 3.3 Metodología

Se entrevista a la regente farmacéutica de la Droguería, Dra. Maricruz Herrera Ly, por ser la encargada de la división y conocedora técnica de todo lo referente a la droguería; y a la Gerente del Almacén Fiscal, Máster Jessica Morales, quien ha sido la responsable del desarrollo del proyecto Droguería, ha tratado con los actuales clientes farmacéuticos y además tiene un buen conocimiento de las fortalezas y debilidades de toda la empresa. Ambas son, según el criterio del señor Chavarría, Gerente Comercial, las más idóneas para ayudar con esta sección del trabajo.

### 3.4 Resultados y análisis de la investigación

#### *3.4.1 Fortalezas*

- Tarifa de almacenamiento adaptable a la demanda de ocupación del cliente: el cobro de las tarifas para el almacenamiento no se encuentra sujeto a un mínimo de ocupación, lo cual favorece al cliente en su búsqueda de bajar costos ya que solo pagará por el espacio que ocupe.
- Amplia experiencia en el manejo de inventarios de todo tipo de mercancías.
- Infraestructura e instalaciones amplias, modernas.

- Se cuenta con una cámara de refrigeración que garantiza condiciones controladas de temperatura en el rango de 2 a 8 °C, la cual ha sido ampliada con el fin de cubrir las necesidades de los principales clientes.
- Operaciones regidas bajo altos estándares de calidad. Grupo Servica cuenta con la certificación ISO 9001:2015.
- Alianza comercial con un operador logístico global como lo es Hellmans, lo cual permite movilizar la mercancía desde y hacia cualquier lugar del mundo, por medio de cualquier vía de transporte, agilizando trámites y asegurando la trazabilidad de la carga.
- Grupo Servica cuenta con sistemas de monitoreo continuo lo cual le garantiza al cliente la vigilancia constante de sus productos.
- Debido a que la empresa se maneja bajo altos estándares de calidad, todas las mercancías gozan de pólizas de seguro, además se cuenta con protocolos que garantizan el control de plagas tanto en el almacén como en sus alrededores.
- Se cuenta con sistemas computarizados robustos que permiten una estandarización del acomodo de las mercancías en las tarimas, además de un excelente embalaje que se traduce en mayor protección y trazabilidad del producto.
- Cobertura total de la cadena logística.
- Recientemente cuenta con el permiso de funcionamiento como droguería, procurando siempre garantizar las mejores prácticas de almacenamiento y distribución de medicamentos.
- Se cuenta con zona para reempaque y distribución, lo cual permite ofrecer servicios de bandedo, etiquetado y fraccionamiento de bultos.
- Se cuenta con una importante flota de vehículos con capacidad y condiciones adecuadas para transportar medicamentos, con cobertura a todo el territorio nacional.
- La cultura organizacional se encuentra enfocada en la satisfacción del cliente, por lo que se ofrecen servicios personalizados.

### 3.4.2 Debilidades

- Poca experiencia en el manejo de medicamentos por lo que ha habido escasa capacitación en temas como las condiciones de almacenamiento y distribución.
- Poca experiencia en el mercado farmacéutico también se traduce en una baja proyección hacia los clientes como una alternativa en el manejo de medicamentos.
- No se cuenta con una zona para realizar acondicionamiento secundario de medicamentos por lo que no se pueden ofrecer servicios como cambio de artes o insertos que abarquen el cambio en el empaque primario.
- Actualmente no se cuenta con una zona exclusiva para el almacenamiento de medicamentos en el almacén general, el negocio actual se encuentra supeditado al almacén fiscal.
- Escaso conocimiento de la ubicación de las farmacias, lo cual puede afectar el establecimiento de tarifas adecuadas y el tiempo de respuesta en un eventual establecimiento de rutas de entrega de medicamentos.
- La localización del parque logístico de Servica, podría convertirse en una debilidad si se toma en cuenta que la mayoría de las droguerías se ubican en cantones josefinos alejados de este.

## 4. Matriz FODA

Se debe recordar que la matriz FODA (acrónimo de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) se refiere a una importante herramienta que comúnmente se utiliza para desarrollar estrategias de negocios, ya que se enfoca en los factores que tienen mayor impacto en la organización y por tanto permite hacer más sencillo el análisis de la situación.

Durante el desarrollo de este capítulo, se recopiló información valiosa para la toma de decisiones en relación al establecimiento de propuestas para el plan estratégico para el

servicio Droguería de Grupo Servica. A continuación se expondrán los puntos más sobresalientes del análisis realizado en forma de una matriz FODA.

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>-) Tarifa de almacenamiento sujeta a demanda.</li> <li>-) Amplia experiencia en manejo de Inventarios.</li> <li>-) Instalaciones amplias y modernas.</li> <li>-) Se cuenta con una cámara que garantiza condiciones de temperatura controlada en el rango de 2 a 8 °C.</li> <li>-) Certificación ISO 9001:2015.</li> <li>-) Alianza comercial con operador global.</li> <li>-) Sistemas de monitoreo continuo.</li> <li>-) Pólizas de seguro y control de plagas de las instalaciones.</li> <li>-) Sistemas computarizados robustos en estandarización de procesos.</li> <li>-) Cobertura total de la cadena logística.</li> <li>-) Permiso de funcionamiento como droguería.</li> <li>-) Zona para reempaque y distribución.</li> <li>-) Importante flota vehicular y experiencia en transporte a nivel nacional.</li> <li>-) Cultura organizacional enfocada en la satisfacción del cliente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-) Crecimiento constante del sector en los últimos años.</li> <li>-) El sector demanda muchos servicios logísticos los cuales pueden ser resueltos por medio de un operador de servicios logísticos integrales, si esto se traduce en una disminución de costos para el cliente.</li> <li>-) El sector valora servicios que favorecen la disminución de costos totales pero que garantizan la calidad del servicio y de los medicamentos.</li> <li>-) La Importación de medicamentos se mantiene constante durante todo el año, lo cual disminuye la situación del ciclo comercial que afecta al almacén general con otros clientes comerciales.</li> <li>-) El 57% de las droguerías que contratan servicios de almacén fiscal también contratan servicios de almacén general. Mientras que un 18% adicional solo contratan servicios de almacén general.</li> </ul>

<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>-) Corta experiencia en manejo de medicamentos.</li> <li>-) Poca capacitación de los colaboradores en temas sensibles para el mercado.</li> <li>-) Poco reconocimiento como operador logístico en el sector farmacéutico.</li> <li>-) No se cuenta con zona para acondicionamiento secundario.</li> <li>-) No se cuenta con área exclusiva para medicamentos en el almacén general.</li> <li>-) Desconocimiento de la ubicación de las farmacias.</li> <li>-) Localización de las instalaciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-) Mercado minorista de medicamentos con fuerte tendencia hacia la concentración del mercado en manos de cadenas de farmacias propiedad de las grandes distribuidoras mayoristas.</li> <li>-) Relación comercial existente entre las grandes distribuidoras y otros operadores logísticos.</li> <li>-) Incertidumbre ocasionada a nivel nacional por motivo de las elecciones presidenciales.</li> <li>-) Situación fiscal en el país es desfavorable, lo cual puede traer una situación de recesión económica.</li> </ul>

Cuadro 3. Matriz FODA. Elaboración propia.

Con base a los resultados obtenidos en esta investigación y el análisis respectivo, de las perspectivas internas y externas de la empresa resumidas en la matriz FODA, se procede a realizar la propuesta de Plan Estratégico que se presenta en el siguiente capítulo.

## **Capítulo IV: propuesta de un plan estratégico para el servicio droguería de Grupo Servica**

### **1. Justificación de la propuesta de plan estratégico**

Con base en lo recabado en capítulos anteriores, Grupo Servica es una empresa que trabaja según las disposiciones de una planeación estratégica claramente establecida por el comité gerencial, la cual se encuentra en constante revisión y modificación de acuerdo a la necesidad.

Dirigir esfuerzos para el desarrollo de servicios logísticos del sector farmacéutico, surge como una medida de diversificación en busca de una disminución del riesgo que implica concentrar el negocio en pocos clientes. Sin embargo, como se ha mencionado anteriormente, la empresa no cuenta con la experiencia ni el conocimiento suficiente del sector que le permita lograr una mayor ganancia en este.

La siguiente propuesta de plan estratégico, busca amalgamar el plan estratégico corporativo, como base fundamental de la identidad de Grupo Servica, con las acciones a seguir por el servicio de droguería, de manera que a partir del análisis de los resultados obtenidos en la investigación del mercado, sea posible potenciar sus fortalezas y lograr mayor aprovechamiento de las oportunidades que ofrece el sector farmacéutico.

### **2. Factores críticos del éxito**

- Contar con un área exclusiva para el almacenamiento de medicamentos en condiciones normales de temperatura (menos de 30 °C), así como la instalación de otra cámara de refrigeración, en la zona de Almacén General.

- Debido a que la Droguería de Servica es un servicio de apoyo al negocio y no una división como tal, es muy importante que exista una excelente cooperación transversal y coordinación entre todas las divisiones que se ven involucradas en los diferentes procesos y servicios solicitados por los clientes farmacéuticos. Esto, permitirá ofrecer soluciones integrales de calidad más ágiles. Y será necesario entonces compartir presupuestos y recursos, y con ello obtener una mayor rentabilidad para la compañía. En este punto, entran en juego las divisiones y otros departamentos y/o servicios de soporte tales como la división de Aduanas, Almacén Fiscal, Almacén General, Transporte, Ventas, TI, el departamento de Proyectos, Mantenimiento, Gestión de Calidad, entre otros.

### **3. Objetivo**

- Proponer un plan estratégico para el servicio Droguería que permita obtener el mayor provecho de las oportunidades que ofrecen las operaciones logísticas aplicadas al sector farmacéutico.

### **4. Propuesta estratégica**

Debido a que Grupo Servica cuenta actualmente con un marco estratégico bien estructurado y consolidado, el cual además se ajusta a las necesidades que demanda el mercado farmacéutico, según los resultados de la investigación de mercado presentados en el capítulo anterior, no se cree necesario realizar modificaciones a los elementos estratégicos principales expuestos en el segundo capítulo de este trabajo y que se refuerzan a continuación.



## 4.1 Definición de los elementos de planeación estratégica

### *4.1.1 Visión*

*“Ser reconocida como la empresa líder de servicios integrados a nivel regional, por medio de un trato personalizado, combinando calidad y rentabilidad”.*

Esta visión del Grupo se tomará como base para el desarrollo del Plan Estratégico para el servicio Droguería, ya que de acuerdo con los resultados de la investigación realizada, actualmente Servica no es reconocida en el sector farmacéutico. El operador logístico más reconocido es DHL, a pesar de que no es el que cuenta con mayor participación de mercado según datos obtenidos Penta Transactions. En el caso de operadores con mayor participación, como se mencionó en el capítulo anterior, estos cuentan con condiciones exclusivas a ciertos importadores, pero no tienen alcance con otros participantes del mercado.

Además, analizando el comportamiento de los importadores, no existe entre estos un nivel de compromiso fuerte con los operadores a los cuales contratan los diferentes servicios. Por lo tanto, es una gran oportunidad para Grupo Servica establecer un plan estratégico que le permita llegar a ser reconocida como la empresa líder en servicios integrados en el sector farmacéutico.

Por otro lado, de acuerdo con los resultados arrojados por la encuesta, y principalmente en la pregunta de cuál es la característica que más valoran las droguerías a la hora de contratar servicios logísticos, los primeros lugares fueron agilidad en los trámites y garantía de que se cumplen las condiciones de calidad; ambas características se alinean perfectamente con la declaratoria de visión de Grupo Servica.

#### *4.1.2 Misión*

*“Ser una empresa que contribuye al éxito de los importadores y exportadores, que ofrece un servicio integrado de logística a nivel mundial”.*

Al ser una misión general, que no se limita al tipo de actividad que realizan los importadores y exportadores, cabe perfectamente para el sector farmacéutico, y parte de la propuesta del plan estratégico será ofrecer un servicio integrado de logística que precisamente contribuya al éxito de los participantes del sector farmacéutico.

#### *4.1.3 Valores*

- Transparencia y Honestidad.
- Respeto a las personas.
- Máxima calidad como meta.
- Capacidad de análisis y autocrítica.
- Aprendizaje y adaptación.
- Constancia y proactividad.
- Responsabilidad social.
- Pasión y perseverancia.
- Trabajo en equipo.

#### *4.1.4 Propuesta de valor*

*“Personal altamente calificado, herramientas tecnológicas de última generación y un deseo continuo de crecimiento en conjunto”.*

Al ser el mercado farmacéutico un sector poco conocido para Grupo Servica, uno de los pilares que se deberá reforzar en el plan estratégico es el de fortalecer la capacitación del personal y adaptar los recursos tecnológicos para que se ajusten a las necesidades que exige el mercado farmacéutico; esto también se encuentra alineado con la propuesta de Valor que se encuentra declarada para toda la organización.

#### 4.2 Definición de objetivos estratégicos

Con el fin de establecer los objetivos estratégicos para la Droguería de grupo Servica, se procederá a realizar un análisis estratégico de la matriz de FODA, el cual se presenta a continuación.

	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
	<p>F1) Tarifa de almacenamiento sujeta a demanda.  F2) Amplia experiencia en manejo de inventarios.  F3) Instalaciones amplias, modernas, ISO 9001:2015, con pólizas de seguro y control de plagas.  F4) Cámara de Refrigeración.  F5) Alianza con operador global.  F6) Sistema de Monitoreo continuo.  F7) Sistemas computarizados robustos en estandarización de procesos.  F8) Cobertura total de la cadena logística.  F9) Droguería  F10) Zona para reempaque y distribución.  F11) Flota vehicular y experiencia en transporte a nivel nacional.  F14) Cultura organizacional enfocada en la satisfacción del cliente.</p>	<p>D1) Corta experiencia en manejo de medicamentos.  D2) Poca capacitación de los colaboradores en temas sensibles para el mercado.  D3) Poco reconocimiento como operador logístico en el sector farmacéutico.  D4) No se cuenta con zona para acondicionamiento secundario.  D5) No se cuenta con área exclusiva para medicamentos en el almacén general.  D6) Desconocimiento de la ubicación de las farmacias.  D7) Localización de las instalaciones.</p>
<p><b>Oportunidades</b>  O1) Crecimiento del Mercado.  O2) Demanda de diversos servicios logísticos que se pueden integrar para disminuir costos para el cliente.  O3) El sector valora servicios que favorecen la disminución de costos totales pero que garanticen la calidad del servicio y de los medicamentos.  O4) La Importación de medicamentos constante durante todo el año  O5) Contratación de Almacén Fiscal y General.</p>	<p>FO1) Comunicar las ventajas económicas que implica contratar servicios logísticos integrados en el sector farmacéutico. (O2-F2,F4, F5,F8,F9,F10,F11)  FO2) Aumentar la satisfacción de los clientes con servicios que garanticen las mejores condiciones al menor costo para los medicamentos, brindando precios justos, control de temperatura, instalaciones acondicionadas y libres de plagas, con pólizas de seguros y toda la experiencia en el sector logístico. (O3-F1,F3,F6,F9,F14)  FO3) Maximizar el nivel de utilización de las instalaciones durante todo el año, minimizando el efecto de los ciclos comerciales actuales que afecta al negocio actual de Servica. (O4-F3)</p>	<p>DO1) Desarrollar un programa de capacitación y evaluación para todos los colaboradores implicados en los diferentes servicios de droguería, con el fin de garantizar servicios de calidad. (O1,O3-D1,D2)  DO2) Crear una fuerte campaña de mercadeo para posicionar al Grupo Servica como operador logístico integrado en el sector farmacéutico. (O2-D3)  DO3) Delimitar un área de almacenamiento exclusivo de medicamentos para almacén fiscal y general acorde a la demanda de espacio requerido en el momento (O5-D4,D5)</p>
<p><b>Amenazas</b>  A1) Mercado minorista de medicamentos con fuerte tendencia hacia la concentración del mercado.  A2) Relación comercial existente entre las grandes distribuidoras y otros operadores logísticos.  A3) Incertidumbre por elecciones presidenciales.  A4) Situación fiscal del país es desfavorable, lo cual puede traer una situación de recesión económica.</p>	<p>FA1) Retener clientes en períodos de difícil situación económica por medio del establecimiento de tarifas justas, sujetas a la demanda de almacenamiento, pero que garanticen una rentabilidad adecuada para Grupo Servica. (A4-F1)</p>	<p>DA1) Establecer acercamientos comerciales con las grandes distribuidoras mayoristas, para ofrecer los servicios de Servica. (A2-D3)</p>

Cuadro 4: Matriz FODA estratégica. Elaboración propia.

#### 4.3 Propuesta de indicadores para la empresa según perspectivas del cuadro de mando integral

Se ha demostrado que todas las empresas que quieren ser exitosas, o al menos que se mantengan subsistiendo en el mercado, deben contar con un sistema de medición que les permita realizar cálculos correctos y oportunos de lo que sucede con su negocio. A lo cual, autores como Norton y Kaplan (2002) agregan que el objetivo de cualquier sistema de medición debería ser motivar a los directivos y empleados para que pongan en práctica con éxito la estrategia del negocio, recalcando que aquellas empresas que logren traspasar su estrategia a sus sistemas de medición son mucho más capaces de ejecutarla, ya que pueden comunicar mejor sus objetivos y sus metas, logrando así que tanto los directivos como los colaboradores se encuentren alineados en la consecución de las metas.

Tal cual se mencionó anteriormente en el capítulo 1 del presente trabajo, el Cuadro de Mando Integral, tal cual fue concebido por los autores Kaplan y Norton en el año 1992, tiene como objetivo principal complementar los indicadores financieros tradicionales con objetivos e indicadores de actuación coherentes, que reflejen la visión y la estrategia de la organización desde cuatro perspectivas: la financiera, la del cliente, de los procesos internos y de aprendizaje y crecimiento.

Con el objetivo de presentar una propuesta de plan estratégico para la Droguería Servica, se realizará el desarrollo de un Cuadro de Mando Integral, partiendo de la concepción teórica planteada por Norton y Kaplan, el cual servirá como base de análisis y herramienta de desarrollo de la estrategia. A continuación se presentan las propuestas y análisis respectivos para cada perspectiva de estudio.

#### 4.3.1 Perspectiva financiera

Un buen CMI deberá contar con indicadores vinculados con los objetivos financieros planteados por la empresa, por lo tanto, esta perspectiva es la base sobre la cual se empieza a engranar todos los procesos y mejoras necesarias para lograr una estrategia que produzca valor a largo plazo.

En este punto es importante resaltar que a pesar de que las empresas tienen la costumbre de establecer objetivos financieros idénticos para todas las unidades de negocio, esta práctica no siempre es correcta ya que cada división o unidad de negocio posee capacidades y condiciones particulares en las cuales se desarrolla su actividad; por este motivo, cuando se analiza la perspectiva financiera de una división particular es necesario estar claros acerca de la realidad de la unidad.

Kaplan y Norton (1992) mencionan que la teoría de la estrategia de negocios sugiere varias estrategias diferentes que las unidades de negocio pueden seguir de acuerdo con la etapa del ciclo de vida en el cual se encuentre. En el caso particular de Droguería Servica, este servicio se encuentra en lo que dichos autores denominan una etapa de crecimiento.

Un negocio que se encuentra en etapa de crecimiento, es decir, en la etapa más temprana de su ciclo de vida, presenta condiciones características como tener productos y servicios con un potencial significativo, pero también con el inconveniente de que para capitalizar este potencial es posible que sea necesario dedicar recursos considerables en el desarrollo e intensificación de nuevos productos, ampliación de instalaciones, aumentar la capacidad de funcionamiento, inversión en canales que permitan el desarrollo de relaciones con los clientes, entre otros. Esto, por lo general hace que estas unidades de negocio inicien sus operaciones presentando situaciones de *cash flow* negativo y muy bajos rendimientos sobre el capital invertido.

Los autores plantean que los objetivos financieros en divisiones en crecimiento deberán enfatizar en el crecimiento de ventas (en nuevos mercados y nuevos clientes provenientes de nuevos productos y servicios) manteniendo los niveles de gasto adecuados

para el desarrollo de los procesos, los sistemas, capacidades de los empleados y establecimiento de nuevos canales de *marketing*, ventas y distribución.

Con base en estas consideraciones teóricas, se plantea, para Droguería Servica, enfocar los objetivos financieros del grupo en el desarrollo de estrategias de crecimiento y diversificación de los ingresos, así como en la utilización de los activos y estrategia de inversión, como se explicará a continuación.

### *Crecimiento y diversificación de los ingresos*

Tomando en cuenta que la incursión en el mercado farmacéutico por parte de Servica, surge como una iniciativa de diversificación de la cartera de clientes, y tomando en cuenta que actualmente este negocio se ha dirigido principalmente a la utilización de los servicios de Almacén Fiscal y Aduanas, se plantean los siguientes objetivos:

- a. Aumentar el porcentaje de participación de Droguería dentro del negocio de Grupo Servica, esto a partir del aumento de ingresos provenientes de clientes del sector farmacéutico, y no necesariamente de una baja en las ventas de clientes de otros sectores.

***Indicador:***  $(\text{Ventas de clientes farmacéuticos} / \text{Ventas totales Servica}) \times 100$

- b. Aumentar el porcentaje de ingresos de Droguería procedente de los diferentes servicios ofrecidos por las distintas divisiones del Grupo.

***Indicador:***  $(\text{Ventas a clientes farmacéuticos por cada división} / \text{Ventas totales de clientes farmacéuticos}) \times 100$

### Utilización de los activos

Recientemente, Grupo Servica ha realizado una fuerte inversión en la adquisición y ampliación de la cámara de refrigeración, la cual no se aprovecha en su máxima capacidad, además de que cuenta con amplias bodegas tanto en Almacén Fiscal como Almacén General y que en ciertos meses, ya reconocidos por los ciclos comerciales, presentan una disminución en la utilización por lo que la capacidad ociosa aumenta. Por estas razones, se plantean los siguientes objetivos:

- c. Aumentar el porcentaje de utilización de la Cámara de Refrigeración.

**Indicador:** Cantidad de espacio utilizado durante el mes en la Cámara / Capacidad máxima mensual de la Cámara

- d. Aumentar el porcentaje de utilización de los Servicios de Aduanas, Almacén General, Almacén Fiscal y Transporte por parte de clientes farmacéuticos (Este objetivo responde al objetivo estratégico FO3).

**Indicador:** capacidad utilizada por clientes farmacéuticos en cada división/ capacidad máxima de cada división

#### *4.3.2 Perspectiva del cliente*

Kaplan y Norton (2002) plantean que esta perspectiva permite a las empresas equiparar los indicadores clave sobre los clientes (satisfacción, fidelidad, retención, adquisición y rentabilidad) con los segmentos de clientes y mercado seleccionados, estos indicadores son denominados por los autores como indicadores centrales. Además, desde esta perspectiva es posible identificar y medir de forma explícita las propuestas de valor añadido que se entregarán a los clientes y mercado seleccionado, estos son denominados inductores de actuación y son los que fungirán como indicadores diferenciadores.



En el caso de Droguería Servica, dicho servicio se encuentra enfocado hacia el mercado logístico farmacéutico, y con base a la encuesta realizada en el capítulo anterior fue posible hacerse una idea de las necesidades y características que buscan las droguerías importadoras en Costa Rica de un operador logístico, de acuerdo con esto se plantean los siguientes objetivos:

- e. Aumentar la satisfacción de los clientes con servicios que garanticen las mejores condiciones de calidad para los medicamentos al menor costo. (responde al objetivo estratégico FO2).
- Supervisión rigurosa del regente farmacéutico en todas las etapas de los servicios contratados por el cliente, garantizando el cumplimiento de las condiciones solicitadas.
  - Ofrecer trámites ágiles en el menor tiempo posible.
  - Tarifas flexibles sujetas a demanda.

**Indicador:** grado de satisfacción del cliente.

- f. Retener clientes, principalmente en períodos de difícil situación económica por medio del establecimiento de tarifas justas, sujetas a la demanda de almacenamiento, pero que garanticen una rentabilidad adecuada para Grupo Servica. (este responde al objetivo estratégico FA1)
- Establecer tarifas sujetas a demanda.
  - Ofrecer opciones de financiamiento.

**Indicador:** recompra periódica de los clientes ya establecidos

- g. Aumentar la cantidad de nuevos clientes rentables para la Droguería Servica.
- Segmentar a los clientes según criterios de preferencia de acuerdo con el precio, con la garantía de calidad y agilidad de trámites.
  - Establecer estrategias particulares de acercamiento comercial con las grandes distribuidoras mayoristas, para ofrecer los servicios de Servica y con ello ganar nuevos clientes. (Esto responde al objetivo estratégico DA1)

**Indicador:** Ingresos por venta de servicios a nuevos clientes.

- h. Crear una imagen de marca de Grupo Servica, reconocida en el mercado como una excelente alternativa en soluciones integrales de la logística farmacéutica.

**Indicador:** reconocimiento de marca en el sector farmacéutico.

#### *4.3.3 Perspectiva de los procesos internos*

Esta perspectiva plantea el reto de presentar estrategias explícitas que satisfagan tanto las expectativas del accionista como las del cliente seleccionado. Se debe definir una cadena de valor completa de los procesos internos, desde la etapa de innovación, donde se identifican las necesidades del cliente y se desarrollan los productos y servicios que cubran dicha necesidad, y continuando con los procesos operativos, donde se entregan los productos y servicios, hasta terminar con el servicio post-venta. A continuación, se presentan los objetivos planteados para Droguería Servica en relación a dicha perspectiva.

- i. Desarrollar un Programa de Garantía de Calidad para el cliente.
  - i. Implementar un programa de mejora continua de los procesos, que garantice la calidad de estos.
  - ii. Establecer un procedimiento de evaluación y corrección periódicas de los procesos concernientes a Droguería.
  - iii. Promover la comunicación de los resultados del programa de forma transparente a los clientes del servicio.

**Indicador:** número de incidentes de calidad mensuales

- j. Desarrollar un programa informático que soporte todos los pasos del proceso de almacenamiento y distribución de medicamentos, y que además facilite la comunicación con el cliente.
  - Integrar toda la información que se genere en torno al tránsito de medicamentos por medio de un solo canal de comunicación, que sea controlado desde Droguería y que permita una mayor agilidad en los trámites.
  - Permitir que el cliente tenga acceso oportuno y transparente de las condiciones y estatus en que se encuentran almacenados sus productos.

**Indicador:** comentarios positivos y negativos sobre el funcionamiento del sistema.

- k. Creación de nuevos espacios exclusivos para medicamentos dentro de las instalaciones de Grupo Servica.
- Delimitar un área de almacenamiento exclusivo de medicamentos para almacén fiscal y almacén general, acorde a la demanda de espacio requerido en el momento y que además cumplan con las condiciones ambientales requeridas (responde al objetivo estratégico DO3).
  - Impulsar el servicio de transporte local, garantizando las condiciones ambientales óptimas para el manejo de medicamentos.

**Indicador:** disponibilidad de posiciones de almacenamiento en un área establecida para uso exclusivo de medicamentos. Disponibilidad de unidades de transporte para medicamentos.

- l. Desarrollar un Plan de comunicación y Promoción de Grupo Servica, proyectando hacia el cliente una imagen de Droguería Servica como una excelente alternativa en soluciones integradas de logística farmacéutica.
- Crear una fuerte campaña de mercadeo para posicionar al Grupo Servica como operador logístico integrado en el sector farmacéutico (responde al objetivo estratégico DO2).
  - Comunicar las ventajas económicas que implica contratar servicios logísticos integrados en el sector farmacéutico (responde al objetivo estratégico FO1).

**Indicador:** cantidad de clientes impactados por la nueva campaña.

#### 4.3.4 Perspectiva de formación y crecimiento

En esta perspectiva se plantea que todos los empleados, sean especializados u operativos, ubicados en cualquier posición jerárquica, con diferentes características e incluso necesidades, siempre necesitarán un *feedback* rápido, oportuno y fiable sobre el producto o servicio que acaban de ofrecer, así como qué es lo que la empresa espera obtener de su

trabajo. Solo si el empleado dispone de este *feedback* se puede esperar que se mantengan en programas de mejoras, que eliminen de forma sistemática defectos y excesos de costos, tiempos y desperdicios del sistema de producción. Todos los empleados necesitan sentirse motivados para que contribuyan al éxito de la organización. Ahora bien, con el fin de plantear los objetivos de dicha perspectiva se partió de las siguientes aseveraciones.

- 1) Las operaciones de almacenamiento y distribución de medicamentos requieren cumplir con una serie de regulaciones y garantía de condiciones ambientales, y que la mayoría de los colaboradores actuales de Servica desconocen.
- 2) Droguería funciona como un servicio de apoyo que brinda soporte a todas las demás divisiones que hayan sido contratadas por un intermediario farmacéutico, lo cual propone la necesidad de realizar una fuerte colaboración transversal entre todas las divisiones para garantizar las condiciones de calidad, aumento en la agilidad de los trámites y disminución de costos, tanto para el cliente como para Grupo Servica.

Por tanto se plantea lo siguiente:

- m.* Desarrollar un programa de capacitación y evaluación para todos los colaboradores implicados en los diferentes servicios de droguería, con el fin de garantizar servicios de calidad (responde al objetivo estratégico DO1).

**Indicador:** número de colaboradores que aprueban las evaluaciones de las capacitaciones.

- n.* Fortalecer los valores empresariales declarados por Grupo Servica, principalmente los de trabajo en equipo, máxima calidad como meta, aprendizaje y adaptación.

**Indicador:** grado de compromiso de las gerencias con la estrategia planteada por Grupo Servica.

- o.* Mejorar la satisfacción de los empleados al sentirse parte importante de un proceso que ofrece valor a los pacientes como consumidores finales de la cadena de logística farmacéutica.

- Implementar canales de comunicación de la estrategia y los resultados obtenidos por la Droguería a todos los empleados.

- Fortalecer el compromiso que se adquiere con la salud de los pacientes que van a consumir los productos que los colaboradores se encuentran manejando en cada etapa dentro de Servica.
- Realizar mediciones de clima organizacional.

*Indicador:* grado de satisfacción del colaborador con la empresa.

## **5. Propuesta del plan de acción estratégico**

Una vez planteados los objetivos estratégicos y después de haber determinado a cuál perspectiva estratégica corresponde cada uno, se procede a exponer las propuestas de acciones que serán necesarias realizar en cada etapa con el objetivo de conseguir que se cumplan los objetivos establecidos.

### *5.1 Plan de acción en la perspectiva de formación y crecimiento*

Plantean Kaplan y Norton, que los objetivos establecidos en las perspectivas financieras del cliente y de los procesos internos identifican los puntos en que la organización ha de ser excelente; mientras que los objetivos de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento proporcionan la infraestructura que permite que se alcancen los objetivos ambiciosos de las restantes tres perspectivas. A continuación, se presentan los planes de acción para la consecución de los objetivos planteados en esta perspectiva.

**Objetivo: desarrollar un programa de capacitación y evaluación para todos los colaboradores implicados en los diferentes servicios de droguería, con el fin de garantizar servicios de calidad.**

Plan de acción: los actuales colaboradores tienen mucha experiencia en el sector logístico, por lo que muchas de las acciones las realizan de forma cotidiana, sin embargo, cuando se habla de productos farmacéuticos es necesario tomar en cuenta algunas consideraciones importantes e incluso críticas, y que alguien poco capacitado en el tema puede pasar por alto.

Por eso, se propone lo siguiente:

1. Identificar a todos los colaboradores de Servica que de alguna manera tendrán participación en el proceso de almacenamiento y distribución de medicamentos. Comprende desde colaboradores cuya acción sea sencilla y rápida, por ejemplo la capacitación a los guardas de seguridad para que agilicen la entrada de contenedores con productos farmacéuticos que deben cumplir condiciones especiales, hasta labores quizás más complejas y que requieren de mayor destreza técnica, por ejemplo encargados de realizar labores de reacondicionamiento o reetiquetado de los productos dentro de los almacenes de Servica.
2. Revisar detalladamente todos los manuales y procedimientos (SOPs) establecidos de antemano por el Departamento de Gestión de la Calidad y adaptados y revisados por la Regencia de Droguería, esto con el fin de detectar puntos críticos donde hay riesgo de que se presente una desviación al cumplimiento adecuado del procedimiento.
3. Una vez identificados los colaboradores y los puntos críticos de los procedimientos respectivos, se debe proceder a realizar un programa de capacitaciones, a cargo de la Regencia Farmacéutica, donde de forma sistemática y priorizando desde los procesos más críticos hasta los menos críticos se capacite y evalúe a todos los colaboradores implicados.
4. Una vez realizadas las capacitaciones, es importante estar realizando evaluaciones periódicas que aseguren que los colaboradores tienen claro lo que deben hacer.
5. Todo este programa de capacitaciones, así como los resultados de las evaluaciones deberán ser registradas para llevar un control interno.
6. En el caso de ingresos de colaboradores nuevos, o colaboradores antiguos que cambian sus labores dentro de la misma empresa o cambios sustanciales en los

procedimientos estandarizados, se deberá realizar la capacitación pertinente en un tiempo no mayor a los 15 días después del ingreso del colaborador o cambio del SOP.

**Objetivo: fortalecer los valores empresariales declarados por Grupo Servica; principalmente los de trabajo en equipo, máxima calidad como meta, aprendizaje y adaptación.**

Plan de acción: en el Grupo Servica cada división cuenta con autonomía de presupuesto y toma de decisiones, en el caso de Droguería, esta no es una división como tal sino que funciona como una división de apoyo Técnico-Científico a las operaciones que se realizan con clientes del sector farmacéutico. Por lo tanto es crítico que exista una excelente cohesión, entendimiento y anuencia por parte de las distintas divisiones para que el proyecto Droguería funcione y se convierta en una propuesta de valor para los clientes farmacéuticos. Por eso, se propone lo siguiente.

1. Determinar cuáles son las divisiones o departamentos que ofrecen servicios o eventualmente podrían hacerlo a clientes farmacéuticos.
2. La Gerencia Comercial, como figura importante en el objetivo de lograr la conexión entre todas las divisiones, deberá convocar a reunión a los diferentes gerentes de cada división, anteriormente identificados, y presentarles el presente Plan Estratégico, de forma tal que todos entiendan la importancia del trabajo en equipo y el valor agregado que Droguería implica para el negocio.
3. Idealmente, sería importante realizar dinámicas de grupo con los gerentes de las divisiones de forma periódica, las cuales tengan como objetivo fortalecer la cultura empresarial de servicio personalizado y excelente calidad, además de la importancia del trabajo en equipo, la adaptación a las circunstancias y el aprendizaje continuo que toda empresa debe tener en los mercados actuales.

**Objetivo: mejorar la satisfacción de los colaboradores al sentirse parte importante de un proceso que ofrece valor a los pacientes como consumidores finales de la cadena de logística farmacéutica.**

Plan de acción: un empleado motivado está comprometido con la calidad y cumplimiento de los objetivos planteados. Esta motivación proviene de factores internos, por ejemplo estar informado sobre lo que la empresa busca con su trabajo o la presencia de medios de retribución económicos o emocionales, así también, de factores externos como puede ser el sentir que el trabajo que se realiza cumple con una buena acción. Por eso, se propone lo siguiente.

1. Junto con las capacitaciones técnicas que se le realizará a cada colaborador al iniciar sus labores, es importante dedicar un espacio de la capacitación para concientizar a este de la importancia que tiene su labor en la cadena de valor de la vida del medicamento, y cómo, el cuidar los detalles y garantizar las condiciones adecuadas a estos se traduce en medicamentos de mayor calidad para todos aquellos pacientes que sufren alguna enfermedad y lo buscan como remedio para su mal. En este sector, garantizar la calidad del medicamento significa salud.
2. Se desarrollarán canales de comunicación con todos los colaboradores, por ejemplo boletines o panfletos informativos en los que llana y transparentemente se les comunique sobre las acciones realizadas en Droguería, objetivos financieros esperados, resultados obtenidos, retos planteados y, sobre todo, logros que se hayan alcanzado en la división y el agradecimiento por estos.

### *5.2 Plan de acción en la perspectiva de los procesos internos*

Se espera que un plan estratégico ‘cuenta la historia’ de cómo se deben hacer las cosas para alcanzar los objetivos, por eso si tenemos un grupo de gerentes comprometidos y



trabajando en equipo y si tenemos a todos los colaboradores capacitados y motivados, entonces vamos a lograr los siguientes objetivos:

**Objetivo: desarrollar un programa de garantía de calidad para el cliente.**

Plan de acción: de acuerdo con los resultados obtenidos del estudio de mercado, se determinó que en las operaciones logísticas las características que más valor brindan a las droguerías son la garantía de calidad y la agilidad de trámites. A continuación, se presentan las acciones que se deberán tomar en consideración para ofrecer la garantía de calidad.

1. Anteriormente, con la etapa de preparación de las capacitaciones a los colaboradores se realizó un análisis de los procesos que podrían generar mayor riesgo de que se presente una situación de incumplimiento del procedimiento. Entonces estos procesos o pasos de proceso deberán identificarse como puntos críticos.
2. Se debe desarrollar una herramienta de control de los puntos críticos y se deberá establecer las personas responsables de realizar el control oportuno de estos. Regencia como responsable Técnico-científico de los procesos de Droguería deberá supervisar que la herramienta se esté utilizando correctamente.
3. Se deberá Implementar un programa de revisión y mejora continua de los procesos, que garantice la calidad de estos, además de que es posible que se detecten otros puntos críticos sobre los cuales trabajar e incorporar en la herramienta de control. Este estará a cargo del Departamento de Calidad en conjunto con la asesoría de Regencia.
4. Se sugiere implementar un proyecto de aseguramiento de calidad, que puede ser nombrado: “Todos por una droguería con cero incidencias de calidad”. Este proyecto, consta de un recuento de los días que han pasado desde la última vez que ha ocurrido alguna incidencia de las que se pueden presentar durante los diferentes procesos de almacenamiento y distribución de medicamentos, y que puede poner en riesgo la calidad del medicamento, estas van desde situaciones sencillas como confundir el papeleo de las cargas, hasta incidentes más graves como rompimiento o

sospecha de rompimiento de cadena de frío de una carga. Por eso, en un lugar visible se colocará una pizarra en donde se anotarán los días que han transcurrido desde el último incidente, en qué proceso ocurrió y cuál fue el mayor número de días logrado.

5. Los resultados obtenidos de este proyecto deberán ser comunicados tanto a los colaboradores a manera de motivación y para lograr la mayor cantidad de días “cero incidencias”, así como a los clientes que lo soliciten como herramienta para reflejar el compromiso de calidad y la transparencia con el cliente, lo cual se espera que genere confianza.

**Objetivo: desarrollar un programa informático de tipo CRM que soporte todos los pasos del proceso de almacenamiento y distribución de medicamentos, y que además facilite la comunicación con el cliente.**

Plan de acción: se ha establecido como una fortaleza de Grupo Servica el tener un departamento de Tecnologías de la Información que además de contar con robustos sistemas y programas computarizados que apoyan la estandarización de procesos, también cuenta con la capacidad de adaptar dichos programas a las necesidades de los clientes, por ejemplo, adaptarlos para que cumplan con las necesidades que demanda Droguería y los clientes de esta. En este sentido, la adaptación de los programas informáticos permitiría a Droguería lo siguiente.

- i) Integrar toda la información que se genera en torno al tránsito de medicamentos a través de las distintas divisiones involucradas en el proceso, por medio de un solo canal de comunicación que facilite la coordinación y control desde Droguería, como ente supervisor y responsable de que se cumplan todas las condiciones de calidad.
- ii) Dicha integración en un solo canal permitirá un mayor control del tránsito de inventarios y por consiguiente una mayor agilidad en los trámites, lo cual se traduce

en menos gastos para el cliente y con esto se satisface la característica que más valoran las droguerías.

iii) Permitir que el cliente tenga acceso oportuno y transparente a las condiciones y estatus en que se encuentran almacenados sus productos.

Por lo anterior, se propone lo siguiente.

1. La regencia deberá revisar los distintos SOPs establecidos para droguería y con ello determinar cuáles son los datos, procesos y flujos de información claves durante todo el tránsito de medicamentos por cualquiera de los servicios ofrecidos por Servica, para los cuales resultará primordial ser incluidos en el programa de estandarización de procesos de droguería.
2. Se deberá realizar una reunión con el departamento de TI, en la cual se expondrán las características requeridas para el desarrollo del programa de estandarización de procesos.
3. TI deberá contraponer lo que se tiene actualmente con lo que se solicita, y si existen sugerencias hacia droguería las tendrá que realizar.
4. Cuando se encuentren alineadas las condiciones de TI con las planteadas por droguería, entonces TI procederá al desarrollo de la herramienta.
5. Cuando dicho programa se encuentre concluido se realizarán algunas pruebas por parte de droguería para realizar correcciones.
6. Una vez aprobado el programa se deberá capacitar a los colaboradores implicados en la utilización de la herramienta para que todos hagan uso eficiente de la herramienta y se potencialice el beneficio de este.

**Objetivo: crear nuevos servicios y espacios exclusivos para medicamentos dentro de las instalaciones de Grupo Servica.**

Plan de acción: en la actualidad las operaciones de Droguería se han dado principalmente con servicios por parte de Aduanas y Almacén Fiscal, esto producto de los requerimientos de los clientes actuales; sin embargo, la investigación de mercado realizada en el capítulo anterior muestra que la mayoría de las droguerías requieren la contratación de espacios en Almacén General, entonces ampliar las operaciones de Droguería a servicios dentro de Almacén General sugiere una gran oportunidad para el crecimiento en ventas provenientes del sector farmacéutico.

Es importante recordar que producto de las regulaciones sanitarias del país, el almacenamiento de medicamentos se debe realizar en un área destinada exclusivamente para almacenar estos; por este motivo, se sondeará a los potenciales clientes, tanto a los que ya contratan servicios de almacén Fiscal como a los nuevos clientes que serán contactados, de cuáles serían sus necesidades en el almacenamiento general, de forma tal que sea posible proyectar la necesidad de espacio para destinar dentro de los almacenes de Servica y así maximizar la utilización de las instalaciones, lo cual es uno de los objetivos financieros que se pretende cumplir con este plan estratégico.

En este tema, cabe recordar que de acuerdo con los resultados de la investigación de mercado, el principal servicio de almacenamiento que es demandado por las droguerías es aquel que requiere condiciones ambientales por debajo de 30 °C, lo cual es una ventaja ya que es el tipo de almacenamiento más económico de ofrecer por cuanto no requiere nueva inversión en infraestructura. Sin embargo, si algún cliente solicita condiciones de temperatura entre 15-25 °C será necesario analizar los recursos necesarios para acondicionar un espacio con dichas características.

Por otro lado, se tiene la posibilidad de ampliar el área de la cámara de refrigeración, ya que la actual se encuentra inscrita como parte del almacén fiscal y por regulaciones de aduanas no se puede utilizar para servicios de almacén general; con esta ampliación se puede ofrecer servicios de almacén general en estas condiciones. En este punto es importante analizar lo siguiente: la inversión inicial en la ampliación de la cámara es alta, según la investigación la demanda de este servicio es relativamente bajo dentro del mercado, pero actualmente, uno de los clientes más importantes para droguería utiliza el servicio en

almacén fiscal y podría necesitar el servicio de almacén general. De este modo, lo más adecuado sería consultar a este cliente por sus necesidades presentes y futuras acerca de la utilización de este servicio, y con ello proyectar ventas y decidir si se amplía o no la cámara de refrigeración.

Por otro lado, se tiene el servicio de transporte local, el cual vendría a representar un servicio valorado por las droguerías y que debido a la preferencia de los clientes de utilizar el servicio de transporte de medicamentos de manera exclusiva y con sistemas de control de temperatura, también sería importante proyectar las necesidades de los clientes para destinar unidades de transporte que cumplan con los requerimientos del servicio de droguería.

Por lo anterior, se propone:

1. El departamento de ventas deberá contactar a los clientes farmacéuticos para ofrecer los diferentes servicios de Servica, encargándose de recopilar información sobre las necesidades de contratar servicios de almacenamiento y transporte por parte de los clientes.
2. Con los datos obtenidos por medio de la fuerza de ventas, en cuanto a las necesidades de los clientes, las Gerencias de Almacén General y de Transporte realizarán las proyecciones pertinentes y se encargarán de definir los recursos que destinarán para el servicio de droguería.
3. Una vez que exista demanda de los diferentes servicios por parte de los clientes farmacéuticos entonces se deberán trabajar en conjunto las respectivas divisiones con la regencia farmacéutica, como punto focal del negocio, para que de este modo se logre la garantía de calidad que se ofrece como propuesta de valor; además de la agilización de trámites.

**Objetivo: desarrollar un plan de comunicación y promoción de Grupo Servica, que proyecte a la Empresa como una excelente alternativa en soluciones integradas de logística farmacéutica.**

Plan de acción: Droguería Servica no es reconocido en el sector de la logística farmacéutica debido a los pocos años que tiene la empresa de haber incursionado en el mercado, sin embargo, esta poca experiencia en el sector se debe minimizar con la amplia experiencia que se tiene en el manejo de otros tipos de inventarios, así como el manejo adecuado de toda la cadena logística de otras mercancías.

El compromiso adquirido por Servica con el sector farmacéutico en el cumplimiento y garantía de las condiciones de calidad de los medicamentos por medio de la apertura de su Droguería se debe proyectar hacia los clientes y para ello se debe:

- i. Crear una fuerte campaña de mercadeo para posicionar al Grupo Servica como operador logístico integrado en el sector farmacéutico.
- ii. Comunicar las ventajas económicas que implica contratar servicios logísticos integrados en el sector farmacéutico.

Por lo anterior, se propone:

1. Regencia deberá analizar los resultados obtenidos en la investigación de mercado del capítulo 3 del presente trabajo, así como otros datos adicionales a los cuales pueda tener acceso y que permitan segmentar el mercado de droguerías entre los clientes que mayores movimientos logísticos realiza durante el año y aquellos cuya dinámica logística no es atractiva para el negocio de Servica.
2. Ante la ausencia de un departamento de mercadeo dentro del Grupo, Regencia se reunirá con el Gerente de Ventas y en conjunto decidirán cuáles son las propuestas de Valor que ofrece Servica a los clientes farmacéuticos, basados en la experiencia acumulada de las visitas realizadas anteriormente a los clientes y el conocimiento técnico-científico que aporte la regencia.
3. En conjunto, regencia y ventas, deberán establecer un plan estratégico de *marketing* donde se establezcan las condiciones del mix de *marketing* para empresas de servicio, ajustado a las condiciones actuales del Grupo y en procura de satisfacer las necesidades de los clientes. Este plan permitirá iniciar el proceso de posicionamiento de Droguería Servica dentro del mercado farmacéutico. (Ver recomendaciones)

Dentro del *mix del marketing* se propone:

*Precio:* reforzar la flexibilidad de precio acorde a las necesidades del cliente, con tarifas de cobro bajo demanda, promoviendo la utilización de varios servicios dentro del Grupo, pero tomando estas decisiones siempre en procura de la mejor rentabilidad para Servica.

*Plaza:* es necesario trabajar en una excelente segmentación y *targeting* de las droguerías potenciales y sobretodo más rentables para el Grupo.

*Promoción:* los mensajes promocionales deberán enfocarse en la garantía de cumplimiento de las mejores condiciones para los medicamentos, la agilidad de trámites y los beneficios de utilizar servicios integrados en logística.

Además, es necesario desarrollar diferentes canales de comunicación para conseguir el impacto necesario en los clientes, estos pueden ser presencia del servicio de Droguería como una novedad dentro de la página web de Servica, realizar telemarketing con los mensajes clave, reforzamiento de las estrategias con la fuerza de ventas.

*Producto:* se debe trabajar fuertemente en servicios que garanticen calidad, agilidad de trámites y rentabilidad. Esto, se puede lograr con el desarrollo del CRM propuesto anteriormente, la integración de los servicios y el apoyo constante de la Regencia como figura encargada de asegurar la calidad.

*Entorno:* se debe explotar la calidad de la infraestructura actual de Grupo Servica como una fortaleza ante los clientes.

*Procesos, personal y productividad:* estas características se cumplirán en tanto se realicen acciones que logren cumplir con los objetivos planteados en las distintas perspectivas presentadas en este trabajo.

4. Cuando el plan de marketing se encuentre establecido, se capacitará a la fuerza de venta en los mensajes promocionales y acciones tácticas que se trabajarán en las visitas a los clientes.
5. Durante las primeras visitas a los clientes, la fuerza de ventas deberá recopilar toda la información que puedan sobre las necesidades y requerimientos de cada cliente en específico.
6. Después de las primeras tres visitas a cada cliente, y con la información recopilada por la fuerza de ventas, el departamento de Ventas deberá trabajar en la selección del *targeting* de clientes más rentables para el Grupo, con lo cual se definirá la frecuencia de visitas, ya sea quincenales, mensuales u ocasionales.
7. Se realizarán evaluaciones periódicas sobre el alcance e impacto que la campaña promocional esté produciendo sobre la consecución de los objetivos estratégicos, y en todos los casos se analizará la continuación del plan o la realización de los ajustes necesarios para potenciar el retorno sobre la inversión en *marketing*.

### *5.3 Plan de Acción en la perspectiva del cliente*

Cumplir con los objetivos planteados en esta perspectiva permitirá a la empresa tener logros sostenibles a largo plazo, por tal motivo es muy importante que las acciones que se puedan llevar a cabo y ayuden a tener clientes satisfechos se puedan retener con el tiempo y que sea posible aumentar la cartera de clientes.

Se debe recordar que en el modelo de CMI las acciones realizadas en las perspectivas de crecimiento y formación y de los procesos internos, lo que buscan es servir de base para alcanzar los objetivos de esta perspectiva, por tanto las acciones a realizar en esta sección están íntimamente ligadas a la ejecución adecuada de las acciones planteadas en perspectivas anteriores.



A continuación se plantean las acciones que permitirán obtener los resultados esperados para cada objetivo.

**Objetivo: aumentar la satisfacción de los clientes con servicios que garanticen las mejores condiciones de calidad para los medicamentos al menor costo.**

Plan de acción: sin duda la propuesta de valor planteada en este plan de parte de Droguería Servica hacia sus clientes se encuentra dirigida a la garantía de calidad y agilidad de trámites. Por lo cual, si se logra desarrollar el programa de garantía de calidad de forma correcta y el CRM desarrollado por TI se adapta correctamente a los requerimientos de la empresa y las necesidades del cliente, entonces se logrará una base de clientes más satisfechos.

Los puntos clave que permitirán esta satisfacción del cliente son:

- Supervisión rigurosa del regente farmacéutico en todas las etapas de los servicios contratados por el cliente, garantizando el cumplimiento de las condiciones solicitadas.
- Ofrecer trámites ágiles en el menor tiempo posible.
- Tarifas flexibles sujetas a demanda.

En este punto se propone:

1. En todo momento durante la realización del servicio ofrecido por droguería debe existir comunicación directa entre el cliente y la regencia farmacéutica, como parte de un servicio de garantía de calidad y creación de confianza con el cliente. Este contacto se puede dar por vía CRM o de forma directa por medio de llamadas, visitas físicas al almacén, o cualquier otra vía que sea pertinente.
2. Una vez finalizado el servicio, el departamento de servicio al cliente se encargará de dar el seguimiento postventa a los clientes. En los siguientes tres días posteriores a la finalización de un servicio, se contactará al cliente y se le aplicará una encuesta de

satisfacción. Los resultados de estas encuestas serán presentados a la regencia de droguería para que esta se encargue del análisis de las mismas.

3. En caso de que exista alguna inconformidad o queja por parte del cliente, la regencia será la responsable de coordinar con los diferentes departamentos las acciones correctivas necesarias para solventar las necesidades del cliente.
4. Si se presenta cualquier situación incorrecta dentro de las especificaciones planteadas con anterioridad en el almacenamiento o distribución de la carga de algún cliente, la regencia deberá contactar al cliente y presentarle la situación y las posibles acciones para solventar la situación.

**Objetivo: retener a los clientes actuales, principalmente en períodos de difícil situación económica por medio del establecimiento de tarifas justas, sujetas a la demanda de almacenamiento, pero que garanticen una rentabilidad adecuada para Grupo Servica.**

Plan de acción: es bien sabido que es más económico retener clientes que ganar clientes nuevos, por eso es importante centrar esfuerzos en la retención y desarrollo de los clientes actuales.

Además, como parte de una propuesta de valor que se pretende ofrecer a los clientes ante una posible situación económica difícil en el país producto de malos manejos de las finanzas públicas, se busca ofrecer beneficios como:

- i. Establecer tarifas sujetas a demanda.
- ii. Ofrecer opciones de financiamiento.

**Objetivo: aumentar la cantidad de nuevos clientes rentables para la Droguería Servica.**

Plan de acción: este objetivo se alcanzará en cuanto se desarrolle una estrategia de *marketing* adecuada; y para ello es necesario realizar lo siguiente:

- i) Segmentar a los clientes según criterios de preferencia de acuerdo con el precio, con la garantía de calidad y agilidad de trámites.
- ii) Establecer estrategias particulares de acercamiento comercial con las grandes distribuidoras mayoristas, para ofrecer los servicios de Servica y con ello ganar nuevos clientes.

**Objetivo: crear una imagen de marca de Grupo Servica, reconocida en el mercado como una excelente alternativa en soluciones integrales de logística farmacéutica.**

Plan de acción: para alcanzar dicho posicionamiento de la marca de Grupo Servica dentro del mercado farmacéutico será necesario invertir todos los esfuerzos en lograr la mejor campaña promocional y de comunicación, tal cual se planteó en la perspectiva de los procesos internos.

Por eso, se propone:

1. Realizar un monitoreo mensual sobre el alcance de la campaña promocional, que permita medir el impacto causado sobre el cliente y sobretodo la materialización de esta en creación de negocios. Y en caso de ser necesario, el departamento de Ventas deberá realizar las correcciones pertinentes que garanticen la obtención de una imagen de marca fuerte en el segmento.

### 5.4 Plan de acción en la perspectiva financiera

Realmente, se espera que con el cumplimiento de los objetivos planteados en cada una de las perspectivas anteriores se logren alcanzar los objetivos planeados para la perspectiva financiera. Siendo así, lo único que se debería apuntar en esta sección es la necesidad de realizar un monitoreo periódico del cumplimiento de las metas de los indicadores propuestos y en caso necesario realizar los ajustes pertinentes en cualquiera de los otros objetivos, así como agregar o quitar iniciativas y objetivos, todo como parte de un proceso de mejora continua.

## 7. Mapa estratégico

A continuación se presenta el Mapa estratégico propuesto para la droguería de Grupo Servica.

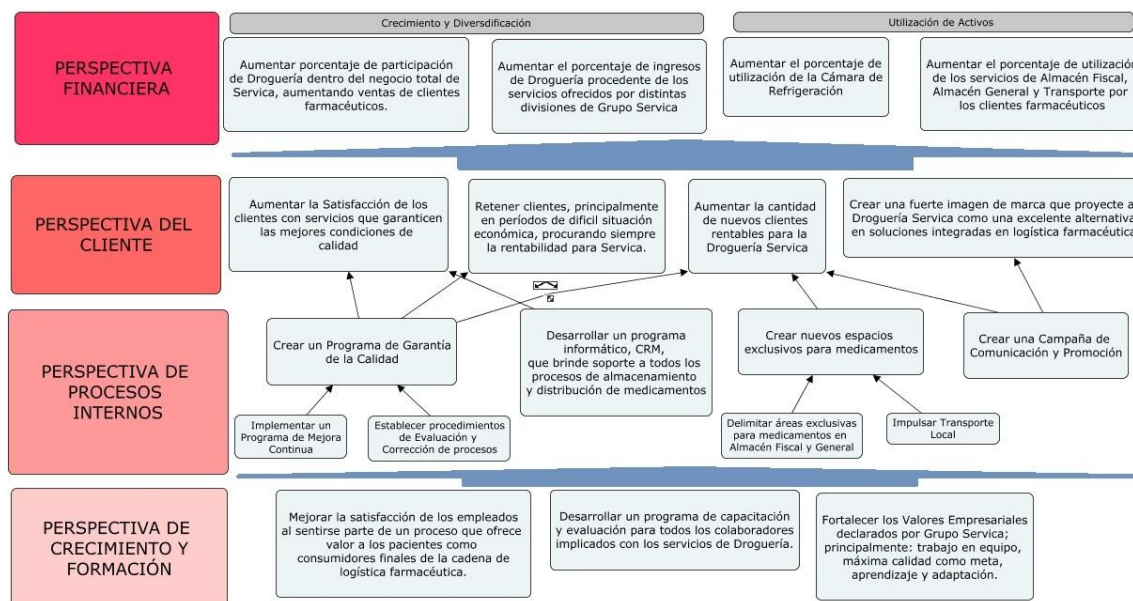


Figura 3: Mapa Estratégico propuesto para Droguería Servica. Elaboración propia.

## 8. Justificación económica

A continuación, se presenta un presupuesto aproximado para llevar a cabo el presente Plan Estratégico. Cabe destacar que los valores que se exponen pueden diferir respecto a los costos reales en los que se incurriría si eventualmente se llevara a cabo el plan, esto debido a que por motivos de confidencialidad de la empresa algunos datos son aproximados, y las cotizaciones de los proyectos pueden cambiar una vez que se presenten las variables reales o de acuerdo al proveedor contratado.

A pesar de las anteriores limitaciones, el presupuesto proyectado para el primer año sería:

Objetivo	Actividad	Costo (colones)
<b>Desarrollar un programa de Capacitación y evaluación de los colaboradores</b>		
	Capacitación mensual a empleados (40h hombre/mes en un año)	4 400 000*
	Refrigerios (anual)	550 000
	*Gasto intangible.	
<b>Fortalecer los Valores Empresariales</b>		
	Reunión con Gerentes (8 gerentes, 1 hora)	120 000*
	Refrigerios	10 000
	Dinámica de Grupo	300 000
	*Gasto intangible.	
<b>Mejorar Satisfacción de los colaboradores</b>		
	Materiales para canales de comunicación (panfletos, boletines,etc)	50 000
<b>Desarrollar un Programa de Garantía de Calidad</b>		
	Materiales para control y seguimiento de los puntos críticos.	50 000
<b>Desarrollar un CRM para clientes farmacéuticos</b>		
	Adaptar los programas existentes actualmente a las necesidades de Droguería	300 000

	Mantenimiento anual del programa	300 000
Crear nuevos servicios y espacios exclusivos para medicamentos		
	Ampliación de Cámara de refrigeración	9 000 000
	Mantenimiento y Gastos Operativos	8 000 000
Plan de Comunicación y Promoción		
	Desarrollo de Plan de mercadeo	2 000 000
	Materiales para la fuerza de ventas	150 000
	Desarrollo de nuevos canales de comunicación y promoción hacia los clientes (página web, publicidad en medios, revistas, etc.)	1 200 000
Retener clientes y Aumentar satisfacción del cliente		
	Llamadas telefónicas para dar servicio postventa	100 000
Aumentar número de clientes		
	Reuniones con clientes potenciales	800 000
Crear una imagen de Servica en el sector farmacéutico		
	Estudio de impacto de la campaña	500 000
<b>Total</b>		<b>27 830 000</b>

Cuadro 5: presupuesto para ejecución del plan estratégico. Elaboración propia.

## 9. Recomendaciones

1. Con el fin de garantizar mejores resultados en el logro de los objetivos de la perspectiva de aprendizaje y conocimiento, se recomienda realizar un estudio de clima organizacional dentro del Grupo Servica, el cual sirva de base para conseguir la satisfacción de los empleados así como para determinar el grado de compromiso actual que tienen los colaboradores, tanto gerentes como operadores, con los elementos estratégicos declarados por Grupo Servica.
2. Se recomienda desarrollar un Plan Estratégico de *marketing*, realizado preferiblemente por una agencia de mercadeo o una persona con conocimientos en el área, con el fin de apoyar los esfuerzos del departamento de Ventas y Droguería

en la creación de una campaña de comunicación y promoción fuerte, que exponga a Grupo Servica como la mejor opción en el mercado de la logística farmacéutica.

3. Se recomienda realizar un estudio de satisfacción de los clientes de la droguería, con el fin de servir como base para comparar el avance en las mejoras ofrecidas y que se deben ver reflejadas en la satisfacción y retención de los clientes.

Se recomienda que la fuerza de ventas contacte a los clientes potenciales del sector farmacéutico y realicen una proyección de las necesidades actuales y futuras en cuanto a contratación de servicios logísticos, con el fin de tomar decisiones acordes a la realidad, de modo que se logre una maximización de los recursos de Grupo Servica en todas las áreas donde se desarrolla.

## Bibliografía

- Alpizar Arce, M. (2017). *Estadísticas de Comercio Exterior Costa Rica, 2016*. San José: Promotora de Comercio Exterior de Costa Rica.
- Carpio Solano, J. A. (19 de Setiembre de 2017). *Proceso de Planeación Estratégica*. San Pedro, San José, Costa Rica.
- Fendt, L. (noviembre de 2011). *Historia Económica de Costa Rica*. Obtenido de [economistacr.com: http://www.economistacr.com/historiacr/historiaeconomica.pdf](http://www.economistacr.com/historiacr/historiaeconomica.pdf)
- Fernández Lorenzo, A. (Enero de 2012). *Conceptos de Estrategia Empresarial*. Obtenido de [api.eoi.es](http://api.eoi.es):  
[http://api.eoi.es/api\\_v1\\_dev.php/fedora/asset/eoi:78100/componente78098.pdf](http://api.eoi.es/api_v1_dev.php/fedora/asset/eoi:78100/componente78098.pdf)
- Govaere Vicarioli, V. (2011). Resultados y Perspectivas del Comercio Exterior de Costa Rica. *Revista Nacional de Administración*, 7-30.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2002). *El Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000 SA.
- Martínez Pedrós, D., & Milla Gutierrez, A. (2012). Diagnóstico Estratégico. En D. Martínez Pedrós, & A. Milla Gutierrez, *La Elaboración del Plan Estratégico y su Implantación a través del Cuadro de Mando Integral* (págs. 109-117). Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Münch, L. (2005). *Planeación Estratégica: el rumbo hacia el éxito*. México: Trillas.
- Porter, M. E. (2008). *Estrategia Competitiva: Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales de la Competencia*. México: Grupo Editorial Patria.
- Sainz de Vicuña Ancin, J. M. (2017). *El Plan Estratégico en la práctica*. Madrid: ESIC Editorial.
- Scott, A. (2013). *Planificación Estratégica*. Edinburgh: Edinburgh Business School.
- Servera-Francés, D. (2010). Concepto y Evolución de la función Logística. *Revista Innovar Journal*, 217-234.



## Referencias de Internet:

Bayer Centroamerica. (30 de enero de 2018). *Bayer Centroamerica web site*. Obtenido de Bayer Centroamerica web site: <https://centroamerica.bayer.com/es/quienes-somos/acerca-de-bayer/costa-rica/>

Council of Supply Chain Management Professionals. (20 de noviembre de 2017). *CSCMP Supply Chain Management Definitions and Glossary*. Obtenido de Council of Supply Chain Management Web Site: [http://cscmp.org/CSCMP/Educate/SCM\\_Definitions\\_and\\_Glossary\\_of\\_Terms/CSCMP/Educate/SCM\\_Definitions\\_and\\_Glossary\\_of\\_Terms.aspx?hkey=60879588-f65f-4ab5-8c4b-6878815ef921](http://cscmp.org/CSCMP/Educate/SCM_Definitions_and_Glossary_of_Terms/CSCMP/Educate/SCM_Definitions_and_Glossary_of_Terms.aspx?hkey=60879588-f65f-4ab5-8c4b-6878815ef921)

Cue, J. (22 de abril de 2015). *¿Cuál es el reto de transportar medicamentos y vacunas todo el año?* Obtenido de forbes.com.mx: <https://www.forbes.com.mx/cual-es-el-reto-de-transportar-medicamentos-y-vacunas-todo-el-ano/>

DHL. (30 de enero de 2018). *Información sobre DHL*. Obtenido de <http://www.dhl.co.cr/>: <http://www.dhl.co.cr/es.html>

Ecatrans. (30 de enero de 2018). *Ecatrans web site*. Obtenido de Ecatrans web site: <http://www.ecatranscr.com/>

Essity. (30 de enero de 2018). *Essity web site*. Obtenido de Essity web site: [www.essity.com](http://www.essity.com)

GLS. (2018 de enero de 2018). *GLS web site*. Obtenido de GLS web site: <http://gls-ca.com/es>

Graham, K. (3 de Setiembre de 2014). *Your Company's Purpose is not its Vision, Mission or Values*. Obtenido de Harvard Business Review: <https://hbr.org/2014/09/your-companys-purpose-is-not-its-vision-mission-or-values>

Grupo Servica. (30 de enero de 2018). *Grupo Servica* . Obtenido de Grupo Servica: <http://www.gruposervica.com/>

Grupo TLA. (30 de enero de 2018). *Grupo TLA web site*. Obtenido de Grupo TLA web site: <http://www.grupotla.com/>

- ILG Logistics. (30 de enero de 2018). *ILG Acerca de nosotros*. Obtenido de ILG Logistics web site: [www.ilglogistics.com](http://www.ilglogistics.com)
- Lamas, M. F. (16 de setiembre de 2014). *Evolución histórica y conceptual de la Logística*. Obtenido de [industriasyempresas.com.ar](http://www.industriasyempresas.com.ar):  
<http://www.industriasyempresas.com.ar/node/2130>
- Maestres, R. (2015). Misión, Visión y Valores: ¿Sirve para algo se definición? *Debates IESA*, 7-9.
- Marciniak, R. (7 de Enero de 2013). *¿Qué es un Plan Estratégico?* Obtenido de [renatamarciniak.wordpress.com](http://renatamarciniak.wordpress.com):  
<https://renatamarciniak.wordpress.com/2013/01/07/que-es-un-plan-estrategico/>
- Quijada Tacuri, V. (abril. de 2012). *Evolución de la logística a través del tiempo*. Obtenido de <http://www.derecho.usmp.edu.pe>:  
[http://www.derecho.usmp.edu.pe/Itaest\\_Articulos\\_Estudiantiles/04-2012\\_Evolucion\\_de\\_la\\_logistica\\_a\\_traves\\_del\\_tiempo.pdf](http://www.derecho.usmp.edu.pe/Itaest_Articulos_Estudiantiles/04-2012_Evolucion_de_la_logistica_a_traves_del_tiempo.pdf)
- Revista Logistec. (30 de diciembre de 2013). *Logística de la Industria Farmacéutica: una operación muy particular*. Obtenido de [revistalogistec.com](http://www.revistalogistec.com):  
<http://www.revistalogistec.com/~revistal/index.php/scm/estrategia-logistica/item/2252-logistica-de-la-industria-farmaceutica-una-operacion-muy-particular>
- Revista Logistec. (06 de julio de 2014). *Logística Farmacéutica, el reto del manejo de temperatura para el resguardo de la calidad*. Obtenido de [revistalogistec.com](http://www.revistalogistec.com):  
<http://www.revistalogistec.com/index.php/scm/distribucion/item/1877-logistica-farmaceutica-el-reto-del-manejo-de-temperatura-para-el-resguardo-de-la-calidad>
- Rex Cargo. (30 de enero de 2018). *Rex Cargo web site*. Obtenido de Rex Cargo website: [www.rexcargo.com](http://www.rexcargo.com)
- Rodríguez V., A. (10 de julio de 2016). *Costa Rica retrocede en logística comercial*. Obtenido de [elfinancierocr.com](http://www.elfinancierocr.com): <http://www.elfinancierocr.com/economia-y->

politica/costa-rica-retrocede-en-logistica-comercial/W2TVGORTGZAJLNBTFNO2DMGDI4/story/

Science of Strategy Institute. (20 de setiembre de 2017). *Peter Drucker on Strategic Planning*. Obtenido de scienceofstrategy.org:

<http://scienceofstrategy.org/main/content/peter-drucker-strategic-planning>

Soto Morales, E. (9 de setiembre de 2014). *Costa Rica en Deuda con Desempeño Logístico*. Obtenido de elfinancierocr.com:

<http://www.elfinancierocr.com/economia-y-politica/costa-rica-en-deuda-con-desempeno-logistico/22H6P7PH5VDDL4M4Q5O5R7TF4VY/story/>

Tical. (30 de enero de 2018). *Tical web site*. Obtenido de Tical web site: <http://www.tical.com/>

Tiendas Universal. (30 de enero de 2018). *Universal web site*. Obtenido de Universal web site: <http://www.universalcr.com/>

Woyzbun, R. P. (20 de setiembre de 2017). *The Evolution of Strategic Planning*. Obtenido de The Marketing Works: <http://www.the-marketing-works.com/pdf/planning.pdf>

Xtratexia. (28 de Febrero de 2013). *Michael Porter y la Planificación estratégica*.

Obtenido de Xtratexia.com: <https://xtratexia.com/2013/02/28/michael-porter-5-cinco-fuerzas-plan-estrategico/>

Xtratexia. (17 de mayo de 2013). *Mr. Strategy (... O Don Kenichi Ohmae)*. Obtenido de Xtratexia.com: <https://xtratexia.com/2013/05/17/mr-strategy-estrategia-kenichi-ohmae/>

ANEXOS

## ANEXO 1: Actividades logísticas. Tomado de Servera-Francés (2010)

CUADRO 5. Actividades logísticas.

ACTIVIDADES	AUTORES
<i>1. Servicio al cliente:</i>	
Determinación de las necesidades y deseos del usuario con relación al servicio logístico	1; 2; 3; 4; 5; 11; 13; 15; 17; 19; 20; 21; 22; 23; 25; 26; 30
Establecimiento de los niveles de servicio al cliente	1; 2; 3; 4; 7; 11; 13; 12; 17; 21; 22; 25; 26; 29; 30
Servicio posventa	2; 11; 15; 21
<i>2. Transporte:</i>	
Selección del modo y medio de transporte	1; 3; 4; 7; 5; 9; 11; 17; 18; 19; 8; 24; 25
Consolidación de cargas	1; 3; 7; 13; 17; 18; 24
Establecimiento de rutas de transporte	1; 3; 11; 18; 19
Distribución y planificación de los vehículos de transporte	1; 7; 11; 14; 15; 17; 18; 19; 25
Tarifación del transporte	19
<i>3. Gestión de inventarios:</i>	
Gestión de stocks tanto de materias primas como de producto final	1; 3; 4; 7; 5; 8; 11; 13; 14; 15; 17; 18; 19; 24
Proyección de las ventas a corto plazo/ Previsiones de ventas	1; 2; 3; 7; 11; 22
Relación de productos en los almacenes	1; 3; 4
Número, tamaño y localización de los puntos de almacenamiento	7; 1; 5; 11; 19; 25
Estrategias de recepción y envío de productos del almacén	1; 4; 5; 17; 24
<i>4. Procesamiento de pedidos:</i>	
Procedimiento de interacción entre la gestión de pedidos y la de inventarios	1; 4; 9; 11; 14; 21
Métodos de transmisión de información sobre los pedidos	1; 4; 7; 11; 17; 21
Reglas para la confección de los pedidos	1; 4; 11; 17
<i>5. Almacenamiento:</i>	
Determinación del espacio de almacenamiento	1; 7; 19; 25
Diseño del almacén y de los muelles de carga y descarga	1; 4; 9; 11; 17; 19
Configuración del almacén	1; 7; 4; 5; 19; 25
Ubicación de los productos en el almacén	1; 14; 17; 19; 24; 25
Gestión de operaciones de los almacenes	4; 11; 13; 14; 18; 19; 25
<i>6. Manejo de mercancías:</i>	
Selección y compra del equipo de manutención	1; 4; 19
Procedimientos de preparación de pedidos	1; 3; 5; 11; 17
Almacenamiento y recuperación de mercancías	1; 3; 24; 25
Planificación del flujo de materias primas, productos en curso y productos terminados	11; 19; 24
<i>7. Compras:</i>	
Selección de las fuentes de suministro	1; 3; 4; 5; 14; 19
Cálculo de las cantidades por comprar	1; 4; 7; 14
Selección de los momentos de compra	1; 4; 7; 14
<i>8. Planificación del producto, mediante la cooperación con el departamento de producción:</i>	
Especificando las cantidades de los componentes	1; 3
Estableciendo la secuencia y el ciclo de producción	1; 9; 14
Controles de calidad previos	3; 4
<i>9. Gestión de información:</i>	
Recolección, almacenamiento, manipulación y transmisión de información	1; 2; 3; 4; 7; 5; 8; 11; 17; 18; 20; 21; 22; 24; 26; 27; 28
Análisis de datos	1; 4; 21; 28
Procedimientos de control	1; 4; 19; 21
Integración interna y externa de la información	2; 12; 18; 23; 27; 30
<i>10. Logística inversa:</i>	
Gestión de devoluciones y retornos de productos y envases	10; 4; 6; 16; 8; 24; 25
Gestión medioambiental	10; 6; 16; 8; 24
<i>11. Otras actividades:</i>	
Coordinación con otros departamentos de la empresa (producción, marketing, compras...)	2; 7; 19; 20; 23; 25; 29; 30
Envasado y empaquetado	1; 4; 9; 17; 19
Consecuencia para la logística de la introducción de nuevos productos	4; 11
Previsión y control de costes logísticos	7; 5; 19
Gestión de seguros de la mercancía	17
Coordinación con otros miembros del canal	2; 13; 12; 20; 23; 25; 29; 30

1. Ballou (1991)

2. Bowersox, Closs y Stank (2000)

3. Cabrera y Bosch (1995)

4. Casanovas y Cuatrecasas (2001)

5. Castán, Caballero y Núñez (2000)

6. Carter y Ellram (1998)

7. Coyle, Bardi y Langley (1996)

8. Daugherty, Autry y Ellinger (2001)

9. Durán, Gutiérrez y Sánchez (2001)

10. Fleischmann, Beullens, Bloenhof-Ruwaard y Wassenhove (2001)

11. Gutiérrez y Prida (1998)

12. Kohn y McGinnis (1997)

13. Langley (1986)

14. Langley y Holcomb (1992)

15. Morash, Droge y Vickery (1996)

16. Murphy, Poist y Braunschweig (1996)

17. Nieto y Llamazares (1995)

18. Novack, Rinehart y Wells (1992)

19. Pau y Navascuez (1998)

20. Stank, Daugherty y Ellinger (1999)

21. Sharman, Grewal y Levi (1995)

22. Stank, Goldsby, Vickery y Savitskie (2003)

23. Stank, Keller y Daugherty (2001)

24. Wu y Dunn (1995)

25. Wanke y Zinn (2004)

26. Mentzer, Min y Bobbitt (2004)

27. See (2007)

28. Chieh-Yu (2008)

29. Evert-Jan (2008)

30. Blaik y Matwiejczuk (2009)

## ANEXO 2: Cuestionario para realizar entrevista al gerente comercial Grupo Servica

- 1) Breve reseña histórica de la compañía:
- 2) ¿Cómo es la estructura organizacional?
  - a. Diagrama organizacional.
  - b. ¿Cómo se maneja el negocio de las divisiones? ¿Las divisiones cuentan con autonomía de presupuestos y negociación?
- 3) Marco estratégico:
  - a. ¿Cuentan con un plan estratégico establecido para el negocio global de grupo Servica? ¿Hace cuanto lo tienen? ¿Cada cuanto lo revisan? ¿En este plan se encuentra contemplada la droguería como tal o es más general para todas las unidades de negocio?
  - b. ¿Cuál es la Visión?
  - c. ¿Cuál es la misión?
  - d. ¿Cuáles son los valores?
  - e. ¿Cuáles son los objetivos empresariales?
  - f. ¿Cuáles serían las metas que esperarían obtener con la droguería?
  - g. ¿Cuál sería la rentabilidad que esperan obtener de las operaciones de la droguería? ¿En qué período de tiempo?
  - h. ¿Cuentan con un FODA para la empresa? Si no lo tienen entonces descríbame brevemente cuáles creen que son sus fortalezas y sus debilidades.
  - i. ¿Cuentan con un Cuadro de Mando Integral establecido para todo el negocio? De igual forma si no lo tuvieran, entonces descríbame cómo ven el desarrollo de las siguientes perspectivas: perspectiva financiera de la empresa, la perspectiva del cliente, perspectiva de los procesos internos y la perspectiva de la formación y crecimiento de los colaboradores.
- 4) Actualidad de la empresa:
  - a. ¿Cuál es la capacidad instalada total de Servica? ¿Cuál es la capacidad instalada para la droguería?
  - b. ¿Cuál es la capacidad ociosa actual de Servica? ¿Cuál es la capacidad ociosa para la droguería?
  - c. Descríbame cuáles son los servicios que ofrecen actualmente como Empresa logística. ¿Cuáles cree usted que son los factores de valor que ofrecen ustedes y los diferencia de los competidores?
  - d. Descríbame cuáles servicios están ofreciendo a la industria farmacéutica
- 5) Clientes:
  - a. ¿Actualmente cuentan con un perfil del cliente al cuál ofrecen los servicios logísticos?
  - b. Cuáles son sus principales clientes en general. Cuáles son los principales servicios que les ofrecen a estos.
  - c. ¿Tienen algún perfil de cliente establecido para la droguería?
  - d. ¿Cuáles son los principales clientes actualmente para la droguería y cuáles son los servicios que les ofrecen?

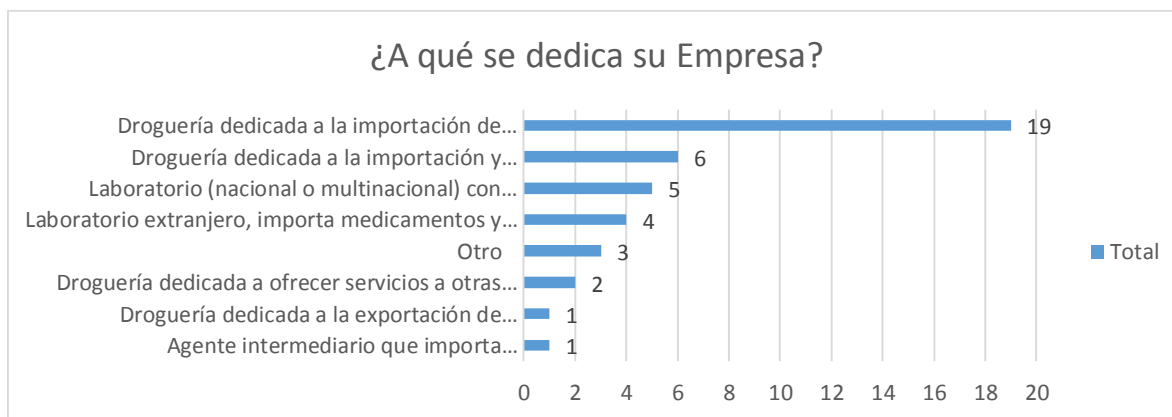
## 6) Competencia:

- a. ¿Cuáles considera usted son los principales competidores de Servica en el mercado logístico? ¿Por qué? Cómo percibe usted la posición competitiva de Servica ante cada competidor (favorable/desfavorable y por qué)
- b. ¿Cuáles considera usted son los principales competidores para la droguería?

## ANEXO 3 Respuestas obtenidas en la encuesta:

<b>Etiquetas de fila</b>	<b>Cuenta de ¿A qué se dedica su empresa?</b>
Agente intermediario que importa medicamentos y contrata los servicios logísticos a un tercero.	1
Droguería dedicada a la exportación de medicamentos.	1
Droguería dedicada a ofrecer servicios a otras droguerías o agentes intermediarios.	2
Otro	3
Laboratorio extranjero, importa medicamentos y contrata servicios logísticos a terceros.	4
Laboratorio (nacional o multinacional) con droguería propia.	5
Droguería dedicada a la importación y exportación de medicamentos.	6
Droguería dedicada a la importación de medicamentos.	19
<b>Total general</b>	<b>41</b>

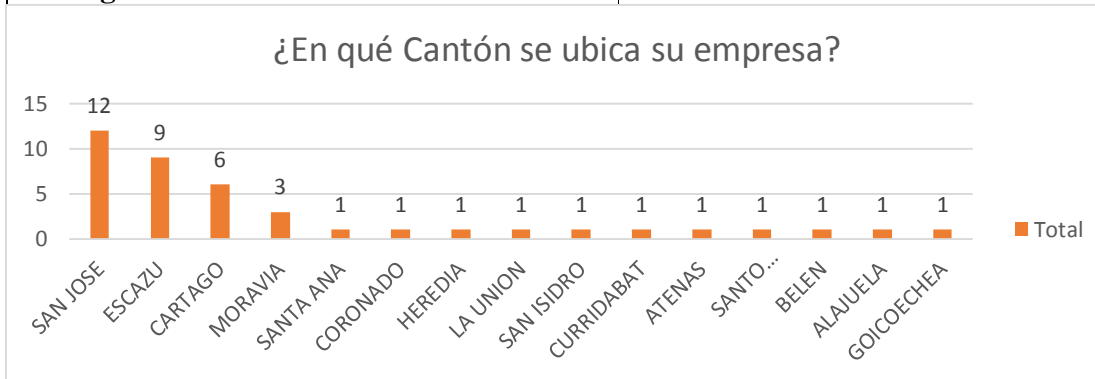
¿A qué se dedica su empresa?



¿En qué cantón se ubica su empresa?

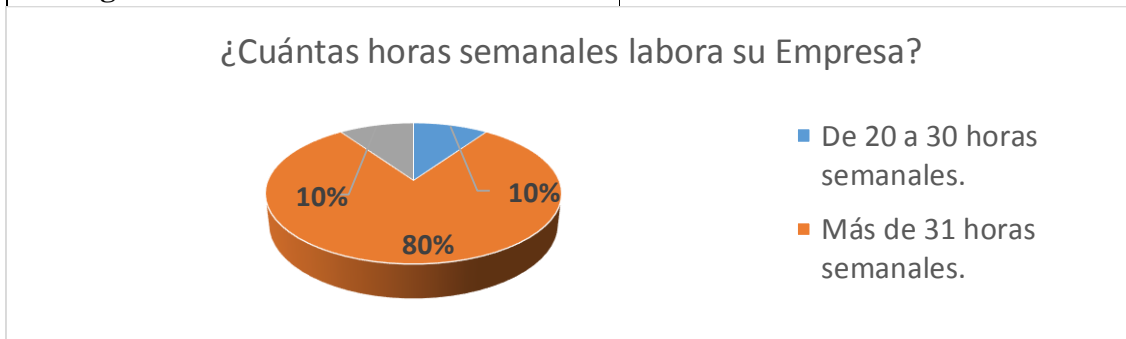
<b>Etiquetas de fila</b>	<b>Cuenta de ¿En qué Cantón se ubica su empresa?</b>
SAN JOSE	12
ESCAZU	9

CARTAGO	6
MORAVIA	3
SANTA ANA	1
CORONADO	1
HEREDIA	1
LA UNION	1
SAN ISIDRO	1
CURRIDABAT	1
ATENAS	1
SANTO DOMINGO	1
BELEN	1
ALAJUELA	1
GOICOECHEA	1
<b>Total general</b>	<b>41</b>



¿Cuántas horas semanales opera su empresa?

<b>Etiquetas de fila</b>	<b>Cuenta de ¿Cuántas horas semanales labora su empresa?</b>
De 20 a 30 horas semanales.	4
Más de 31 horas semanales.	33
Menos de 15 horas semanales.	4
<b>Total general</b>	<b>41</b>

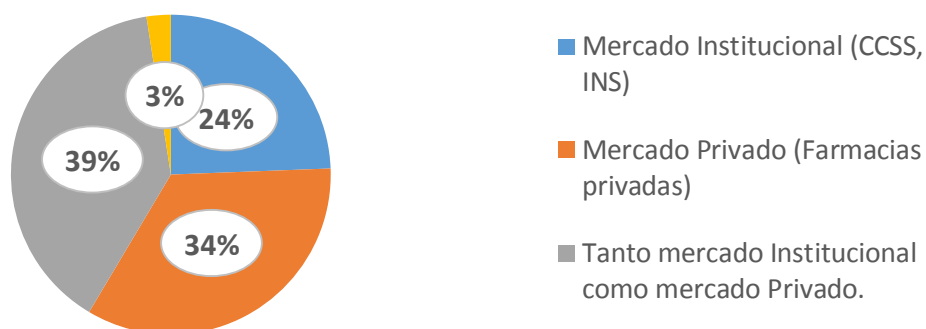




¿Sus principales clientes son?

Etiquetas de fila	Cuenta de Sus principales clientes son:
Mercado Institucional (CCSS, INS)	10
Mercado Privado (Farmacias privadas)	14
Tanto mercado Institucional como mercado Privado.	16
Venta directa a médicos especialistas, odontólogos u otros profesionales en salud.	1
<b>Total general</b>	<b>41</b>

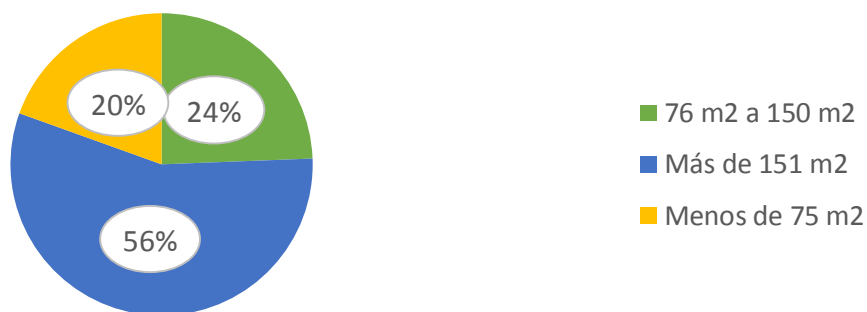
¿Cuáles son sus principales clientes?



¿Cuánto espacio de almacenamiento requiere para cubrir sus necesidades operativas?

Etiquetas de fila	Cuenta de ¿Cuánto espacio de almacenamiento requiere para cubrir sus necesidades operativas?
76 m2 a 150 m2	10
Más de 151 m2	23
Menos de 75 m2	8
<b>Total general</b>	<b>41</b>

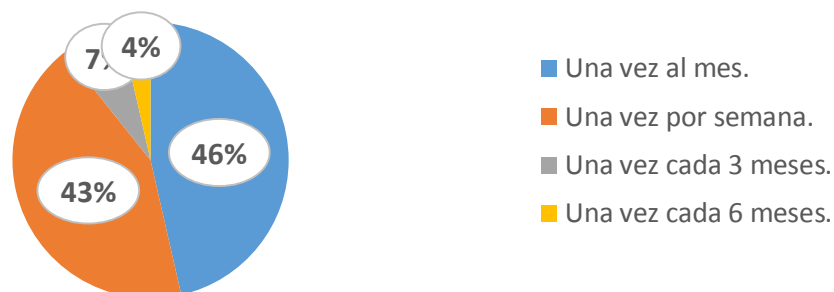
¿Cuánto espacio de Almacenamiento requiere para cubrir sus necesidades operativas?



¿Con qué frecuencia contratan/requieren servicios de asesoría y trámites aduanales?

<b>Etiquetas de fila</b>	<b>Cuenta de ¿Con qué frecuencia contratan/requieren servicios de asesoría y Trámites Aduanales?</b>
Una vez al mes.	13
Una vez por semana.	12
Una vez cada 3 meses.	2
Una vez cada 6 meses.	1
<b>Total general</b>	<b>28</b>

¿Con qué frecuencia requiere servicios de Asesoría y Trámites Aduanales?



¿Cuándo se realiza la importación/exportación de sus productos, la mayoría de estos ingresa al país vía

<b>Etiquetas de fila</b>	<b>Cuenta de Cuando realiza la importación/exportación de sus productos, la mayoría de estos lo hace por vía:</b>
Carga aérea.	11
Carga marítima.	15
Carga terrestre.	1
<b>Total general</b>	<b>27</b>

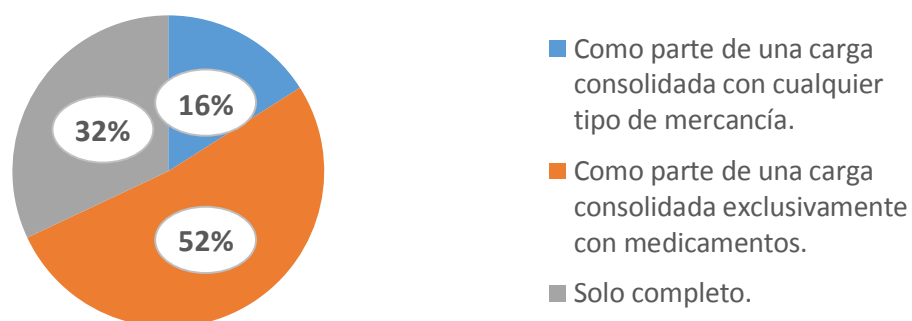
¿Qué tipo de transporte internacional es el que más utiliza?



En transporte internacional. ¿Cómo prefiere transportarlo?

<b>Etiquetas de fila</b>	<b>Cuenta de En transporte Internacional. ¿Cómo prefiere transportarlo?</b>
Como parte de una carga consolidada con cualquier tipo de mercancía.	4
Como parte de una carga consolidada exclusivamente con medicamentos.	13
Solo completo.	8
<b>Total general</b>	<b>25</b>

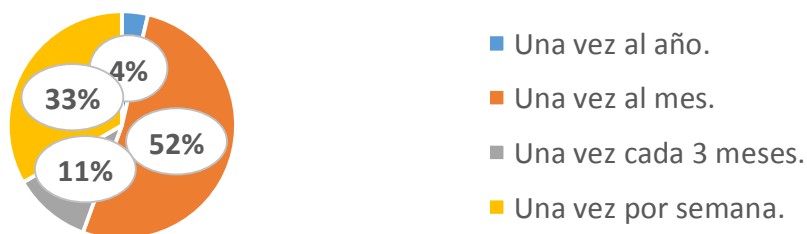
¿Cómo prefiere transportar la Carga Internacional?



¿Con qué frecuencia contratan/requieren servicios de carga aérea, marítima o terrestre?

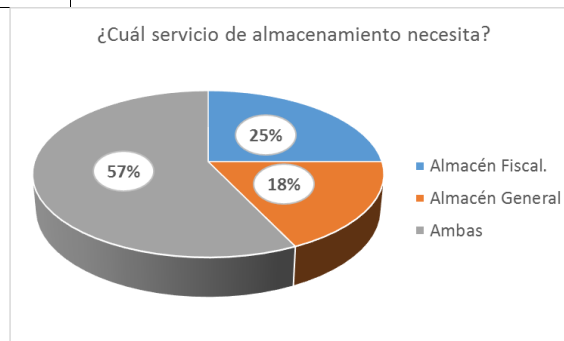
<b>Etiquetas de fila</b>	<b>Cuenta de ¿Con qué frecuencia contrata/contrataría servicios de carga aérea, marítima o terrestre?</b>
Una vez al año.	1
Una vez al mes.	14
Una vez cada 3 meses.	3
Una vez por semana.	9
<b>Total general</b>	<b>27</b>

¿Con qué frecuencia contrata/contrataría servicios de carga aérea, marítima o terrestre?



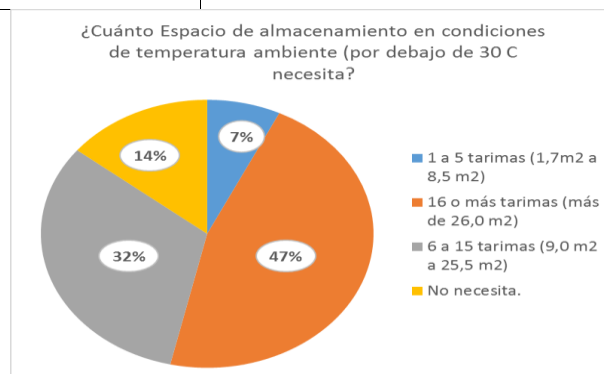
¿Cuál (es) de los siguientes servicios de almacenamiento requiere?

<b>Etiquetas de fila</b>	<b>Cuenta de ¿Cuál(es) de los siguientes servicios de almacenamiento requiere?</b>
Almacén Fiscal.	7
Almacén General	5
Ambas	16
<b>Total general</b>	<b>28</b>



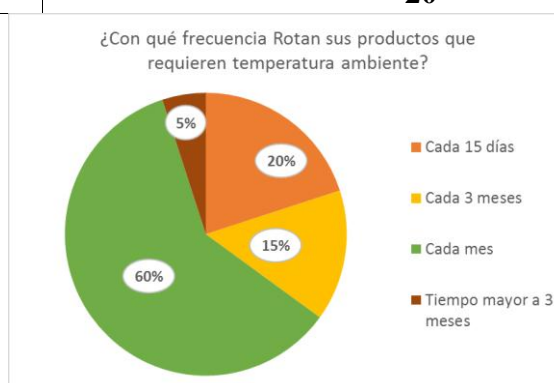
¿Cuánto espacio de almacenamiento con condiciones de temperatura ambiente (por debajo de 30 °C) contrata o contrataría?

<b>Etiquetas de fila</b>	<b>Cuenta de ¿Cuánto espacio de almacenamiento en condiciones de temperatura ambiente (por debajo de 30°C) contrata actualmente o contrataría?</b>
1 a 5 tarimas (1,7m2 a 8,5 m2)	2
16 o más tarimas (más de 26,0 m2)	13
6 a 15 tarimas (9,0 m2 a 25,5 m2)	9
No necesita.	4
<b>Total general</b>	<b>28</b>



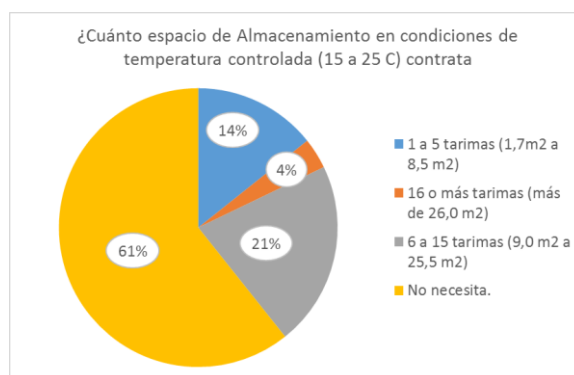
Con qué frecuencia rotan los productos que requieren temperatura ambiente (menor a 30°C)?

etiquetas de fila	Cuenta de ¿Con qué frecuencia rotan sus productos que requieren temperatura ambiente?
Cada 15 días	4
Cada 3 meses	3
Cada mes	12
Tiempo mayor a 3 meses	1
<b>Total general</b>	<b>20</b>



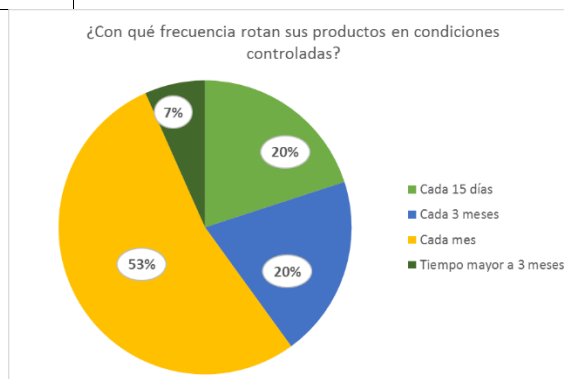
Con qué frecuencia rotan los productos que requieren temperatura controlada (15-25°C)?

Etiquetas de fila	Cuenta de ¿Cuánto espacio de almacenamiento en condiciones de temperatura controlada (15 a 25°C) contrata actualmente o contrataría?
1 a 5 tarimas (1,7m2 a 8,5 m2)	4
16 o más tarimas (más de 26,0 m2)	1
6 a 15 tarimas (9,0 m2 a 25,5 m2)	6
No necesita.	17
<b>Total general</b>	<b>28</b>



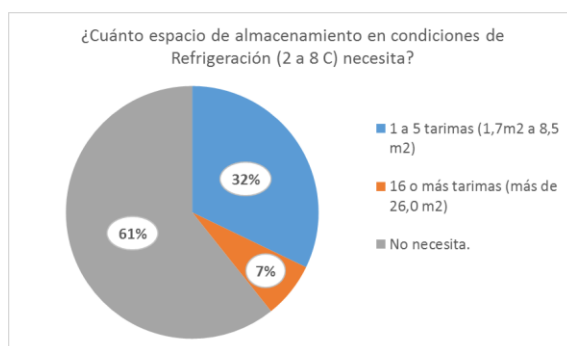
Con qué frecuencia rotan los productos que requieren temperatura controlada (15-25°C)?

Etiquetas de fila	Cuenta de ¿Con qué frecuencia rotan sus productos que requieren temperatura controlada (15 a 25°C)?
Cada 15 días	3
Cada 3 meses	3
Cada mes	8
Tiempo mayor a 3 meses	1
<b>Total general</b>	<b>15</b>



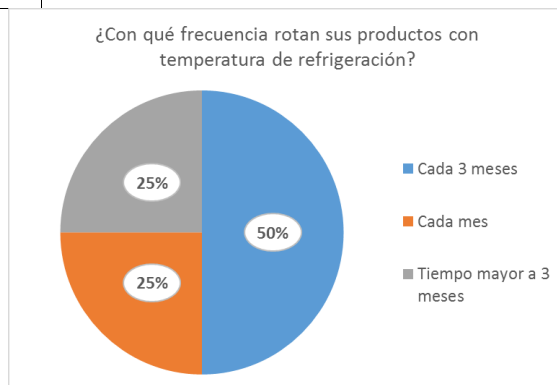
¿Cuánto espacio de almacenamiento con condiciones de refrigeración (2-8°C) contrata actualmente o contrataría?

Etiquetas de fila	Cuenta de ¿Cuánto espacio de almacenamiento en condiciones de refrigeración (2-8°C) contrata actualmente o contrataría?
1 a 5 tarimas (1,7m2 a 8,5 m2)	9
16 o más tarimas (más de 26,0 m2)	2
No necesita.	17
<b>Total general</b>	<b>28</b>



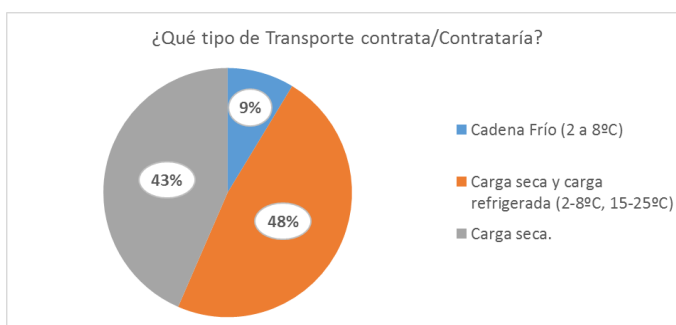
Con qué frecuencia rotan los productos que requieren temperatura de refrigeración (2-8°C)?

<b>Etiquetas de fila</b>	<b>Cuenta de ¿Con qué frecuencia rotan sus productos que requieren Temperatura de refrigeración (2 a 8°C)</b>
Cada 3 meses	6
Cada mes	3
Tiempo mayor a 3 meses	3
<b>Total general</b>	<b>12</b>



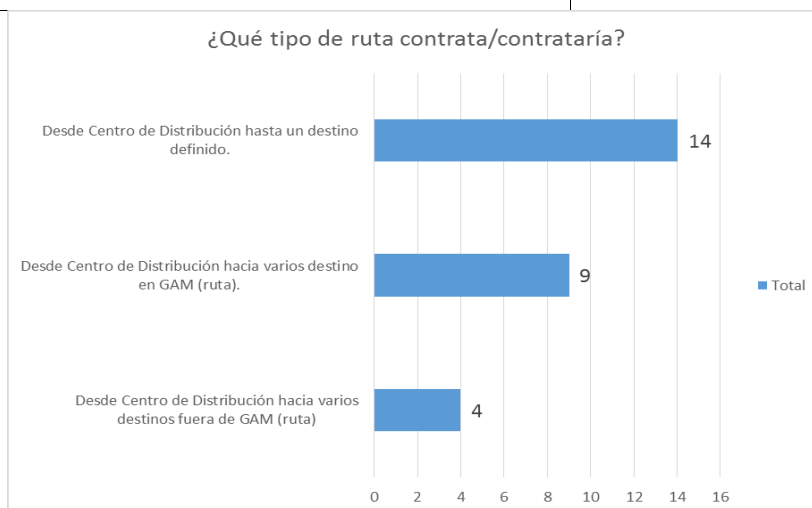
¿Qué tipo de transporte contrata o contrataría?

<b>Etiquetas de fila</b>	<b>Cuenta de ¿Qué tipo de transporte contrata o contrataría?</b>
Cadena Frío (2 a 8°C)	2
Carga seca y carga refrigerada (2-8°C, 15-25°C)	11
Carga seca.	10
<b>Total general</b>	<b>23</b>



¿Qué tipo de ruta contrata o contrataría?

Etiquetas de fila	Cuenta de ¿Qué tipo de ruta contrata o contrataría?
Desde Centro de Distribución hacia varios destinos fuera de GAM (ruta)	4
Desde Centro de Distribución hacia varios destino en GAM (ruta).	9
Desde Centro de Distribución hasta un destino definido.	14
<b>Total general</b>	<b>27</b>

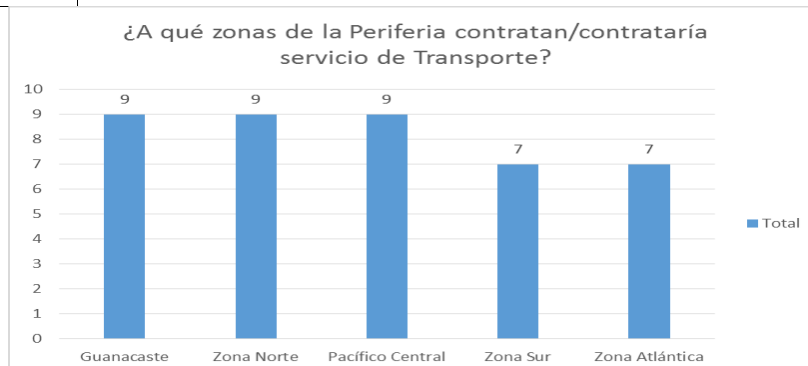


¿A qué zona de la periferia contrata o contrataría servicio de transporte?

Etiquetas de fila	Cuenta de ¿A qué zona de la periferia contrata o contrataría servicio de transporte?
Guanacaste	9
Zona Norte	9
Pacífico Central	9
Zona Sur	7
Zona Atlántica	7

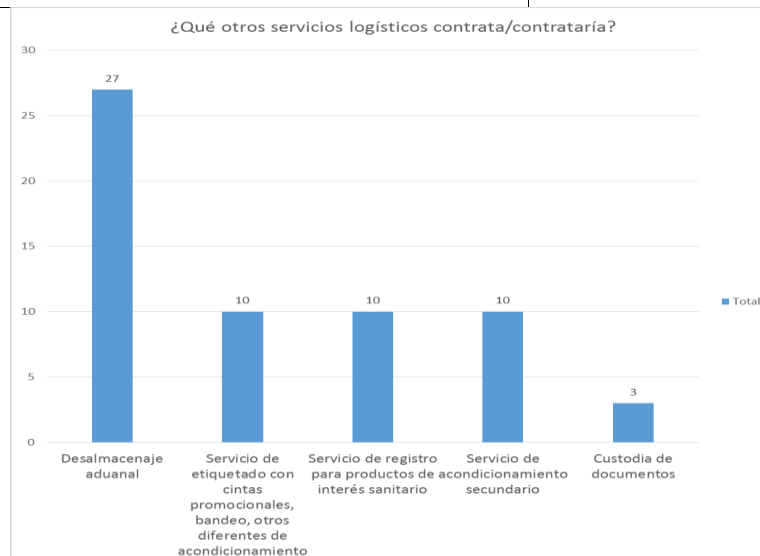


<b>Total general</b>	<b>41</b>
----------------------	-----------



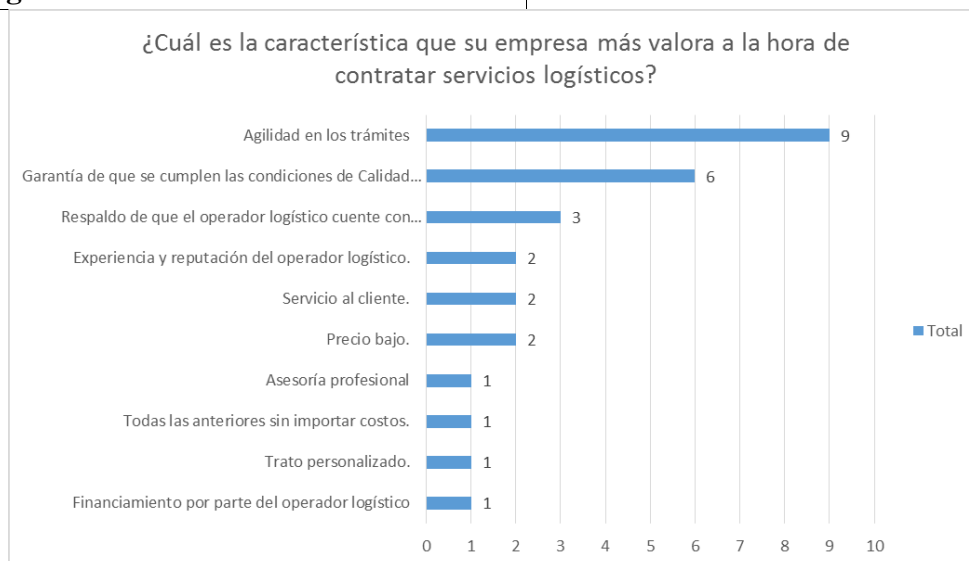
¿Qué otros servicios logísticos contrata actualmente o requeriría contratar?

<b>Etiquetas de fila</b>	<b>Cuenta de ¿Qué otros servicios logísticos contrata actualmente o requeriría contratar?</b>
Desalmacenaje aduanal	27
Servicio de etiquetado con cintas promocionales, bandeo, otros diferentes de acondicionamiento	10
Servicio de registro para productos de interés sanitario	10
Servicio de acondicionamiento secundario	10
Custodia de documentos	3
<b>Total general</b>	<b>60</b>



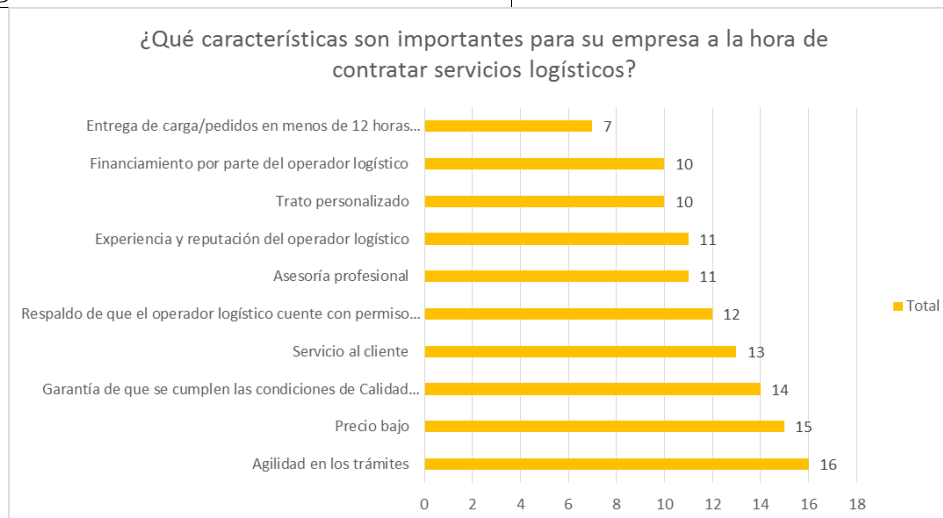
¿Cuál de las siguientes características es la que su empresa más valora a la hora de contratar servicios logísticos?

<b>Etiquetas de fila</b>	<b>Cuenta de ¿Cuál de las siguientes características es la que su empresa más valora a la hora de contratar servicios logísticos?</b>
Financiamiento por parte del operador logístico	1
Trato personalizado.	1
Todas las anteriores sin importar costos.	1
Asesoría profesional	1
Precio bajo.	2
Servicio al cliente.	2
Experiencia y reputación del operador logístico.	2
Respaldo de que el operador logístico cuente con permiso de Droguería.	3
Garantía de que se cumplen las condiciones de Calidad especificadas.	6
Agilidad en los trámites	9
<b>Total general</b>	<b>28</b>



¿Cuál(es) de las siguientes características es (son) importantes para su empresa a la hora de contratar servicios logísticos?

<b>Etiquetas de fila</b>	<b>Cuenta de ¿Cuál(es) de las siguientes características es(son) importantes para su empresa a la hora de contratar servicios logísticos?</b>
Agilidad en los trámites	16
Precio bajo	15
Garantía de que se cumplen las condiciones de Calidad especificadas	14
Servicio al cliente	13
Respaldo de que el operador logístico cuente con permiso de Droguería	12
Asesoría profesional	11
Experiencia y reputación del operador logístico	11
Trato personalizado	10
Financiamiento por parte del operador logístico	10
Entrega de carga/pedidos en menos de 12 horas (transporte local)	7
<b>Total general</b>	<b>119</b>



¿Cuál es el operador de servicios logísticos que usted contrata/contrataría?

<b>Etiquetas de fila</b>	<b>Cuenta de ¿Cuál es el operador de servicios logísticos que usted contrata o contrataría?</b>
DHL	15
GRUPO SERVICIA	4
REX CARGO	3
TERMINALES SANTAMARIA	2
MULTIMODAL	1
Expeditors	1
Sociaco	1
Agencia aduanal metropolis	1
ECATRANS	1
Interaduanal	1
<b>Total general</b>	<b>30</b>

