

Universidad de Costa Rica  
Sistema de Estudios de Posgrado

**MEMORIA DE PRÁCTICA PROFESIONAL**

**“Propuesta para la creación de un centro  
de compras de farmacias en la provincia de  
Limón”**

Trabajo Final de Graduación aceptado por la Comisión del Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas, de la Universidad de Costa Rica, como requisito parcial para optar al grado de Magíster en Administración y Dirección de Empresas.

Nombre del estudiante

Ana Isabel Lao Joa

Carné 951561

SEDE REGIONAL DE LIMÓN

Año 2009

**DEDICATORIA**

“Dedico el presente trabajo a mi hija, la cual me acompañó a lo largo de toda la maestría y a mi esposo por su apoyo incondicional.”

### **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco primeramente a Dios, por darme las fuerzas para terminar el presente proyecto, a mi familia por su apoyo incondicional y a todos mis profesores y compañeros que hicieron posible esta maestría.

## **HOJA DE APROBACIÓN**

Este Trabajo Final de Graduación fue aceptado por la Comisión del Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas, de la Universidad de Costa Rica, como requisito parcial para optar al grado de Magister en Administración y dirección de empresas.

Dr. Aníbal Barquero Chacón  
Director Programa de Maestría

Master Alfredo Abdelnour E.  
Profesor Coordinador

Master Jeff Grant Aldrige  
Profesor Guía

Licenciado Adrián Zamora Calderón  
Supervisor Laboral

Licenciada Ana Isabel Lao Joa

Estudiante

**ÍNDICE**

DEDICATORIA.....	2
AGRADECIMIENTOS.....	3
HOJA DE APROBACIÓN.....	4
RESUMEN.....	8
INTRODUCCIÓN.....	10
CAPÍTULO 1 Perspectivas teóricas.....	12
1.1 Perspectivas teóricas.....	13
1.2 La distribución farmacéutica: Comercio mayorista y minorista.....	17
1.2.1 Medicamento.....	17
1.2.2 La función mayorista.....	17
1.2.3 Relaciones de propiedad.....	17
1.2.4 Localización del producto.....	17
1.2.5 La función minorista.....	18
1.2.6 Oficina independiente.....	18
1.2.7 Cadena de establecimientos.....	18
1.2.8 Franquicias.....	18
1.3 Practicas habituales en las transacciones comerciales.....	19
1.3.1 Descuento por pronto pago.....	19
1.3.2 Descuento por volumen de compra.....	19
1.3.3 Rappel sobre venta.....	20
1.3.4 Bonificaciones.....	20
1.4 Centro de compras.....	21
1.4.1 Concepto.....	21
1.4.2 Formas de agruparse.....	21
1.4.3 Centrales de compras.....	21
1.4.4 Grupos de compras, ventas y servicios.....	22
1.5 Logística.....	23
1.5.1 Planeación Estratégica.....	23
1.5.2 Definición Logística.....	26
1.5.2.1 Para ser competitivos.....	30
1.5.2.2 Gestión de la Cadena de Abastecimiento.....	30
1.5.2.3 ¿Cómo saber si nuestras cadenas no están sincronizadas?.....	31
1.5.2.4 Estrategia de Tercerización.....	31
1.5.2.5 ¿Cuánto puedo ahorrar tercerizando?.....	32
1.6 Precio.....	33
1.6.1 Guerra de precios.....	33
1.6.2 Comportamiento anticompetitivo.....	34
CAPÍTULO 2 Situación a nivel mundial y nacional.....	35

2.1	Situación a nivel mundial.....	36
2.1.1	El trasfondo.....	36
2.1.2	Distribución de Motivos para realizar Alianzas.....	39
2.1.3	Objetivos a perseguir con la alianza.....	40
2.2	Situación a nivel nacional.....	41
2.2.1	TESTIMONIO.....	41
2.2.2	Condefa.....	44
2.3	Situación a nivel de la provincia de Limón.....	46
2.4	Practicas no éticas.....	48
2.5	Características del mercado farmacéutico y régimen de compras.....	53
2.5.1	Características de la oferta.....	53
2.5.2	Estrategias.....	55
2.5.2.1	<i>Grupos de compras</i> .....	56
2.5.2.2	Cambio de imagen.....	57
2.5.2.3	Servicio Express.....	57
2.5.2.4	Ventas por Internet.....	57
2.6	Análisis FODA de la creación de un grupo de compras.....	58
2.6.1	Fortalezas.....	58
2.6.2	Oportunidades.....	58
2.6.3	Amenazas.....	59
2.6.4	Debilidades.....	59
CAPÍTULO 3 Análisis del entorno farmacéutico en la provincia de Limón.....		60
3.1	Descripción de las Farmacias en Limón Centro.....	61
3.2	Las Organizaciones y su Entorno Específico.....	63
3.2.1	Proveedores.....	63
3.2.2	Clientes.....	66
3.2.3	Competidores.....	67
3.2.4	Productos sustitutos.....	67
3.3	Análisis F.O.D.A. de las farmacias independientes limonenses.....	68
3.3.1	Fortalezas:.....	68
3.3.2	Oportunidades:.....	68
3.3.3	Amenazas:.....	69
3.3.4	Debilidades:.....	69
3.4	Recursos y capacidades.....	70

3.4.1 Tangibles.....	70
3.4.2 Intangibles.....	71
3.4.3 No Humanos.....	71
3.4.4 Humanos.....	72
3.5 Estrategia Diferenciadora.....	72
CAPÍTULO 4 Propuesta para la creación de un grupo de compras en la provincia de Limón.....	74
4.1 Creación del centro de compras.....	75
4.1.1 Creación de una sociedad.....	75
4.2 Definición de la ubicación y equipo tecnológico.....	76
4.2.1 Equipo Tecnológico y Sistema de Soporte a la Estrategia Logística.....	76
4.2.1.1 Sistemas de información de Logística: Qué es y Qué contiene.....	76
4.3 Equipo humano.....	80
4.4 Definición del aporte económico por cada asociado.....	82
4.5 Planeación compras de stock básico de medicamentos.....	82
4.6 Reuniones semanales.....	84
4.7 Proceso de facturación.....	84
4.8 Logística.....	85
4.8.1 Logística de un centro de compras.....	85
4.8.2 Servicio al cliente.....	86
4.8.3 Transporte y Almacenamiento.....	87
4.8.4 Gestión de Inventarios.....	89
4.8.5 Procesamiento de pedidos.....	89
CAPÍTULO 5 Conclusiones.....	91
Bibliografía.....	96

## **Índice de Figuras**

Figura No 1: Distribución de Motivos para realizar Alianzas.....	39
Figura No 2: Objetivos a perseguir con la alianza.....	40
Figura No 3: Sistemas de información de Logística.....	77
Figura No 4: La Función Logística en la empresa.....	85

## RESUMEN

Ana Isabel Lao Joa  
**“Propuesta para la creación de un centro de compras de farmacias en la provincia de Limón”**

Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas. –Limón, C.R.  
A. L., año 2008

El objetivo general del trabajo es proponer la creación de un centro de compras de farmacias en la provincia de Limón con la finalidad de obtener mejores descuentos en los medicamentos y poder competir contra las grandes cadenas.

La organización investigada es una farmacia y se dedica a la venta de medicamentos.

Para ello el proyecto desarrolla una investigación de análisis de la situación actual y propone una solución al problema expuesto.

Dentro de sus principales conclusiones se encuentra que ante una competencia globalizada, las nuevas tendencias empresariales apuntan hacia una dinámica competitiva en la que juega un gran protagonismo la cooperación entre empresas. Desde esta perspectiva se emprende esta investigación concluyéndose que dicha asociatividad conduce a mejorar las condiciones competitivas permitiendo la supervivencia de las pequeñas empresas independientes. Los grupos de compras de Farmacias, son varias farmacias, que suelen ser de la misma zona, que se unen para comprar para todas ellas, con más descuentos, por el volumen de compras de todas ellas y así, poder competir en precios contra las grandes cadenas.

Palabras clave: logística, farmacia, bonificaciones.  
Director de la investigación: Master Jeff Grant Aldrige

Unidad Académica: Limón  
Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas  
Sistema de Estudios de Posgrado

## INTRODUCCIÓN

El objetivo general es proponer la creación de un centro de compras de farmacias en la provincia de Limón con la finalidad de obtener mejores descuentos en los medicamentos y poder competir contra las grandes cadenas.

Los objetivos específicos son:

1-Plantear los elementos teóricos que se utilizarán durante el trabajo en base a los centros de compras, distribución farmacéutica, cadenas de farmacias, logística y descuentos.

2- Evaluar la situación actual farmacéutica a nivel mundial. Exponer la manera en que las cadenas han obligado a cerrar a las pequeñas farmacias independientes y como este fenómeno crea competencia desleal además de evaluar la situación actual farmacéutica a nivel de Costa Rica y la provincia de Limón en cuanto a la guerra de precios en medicamentos y las estrategias utilizadas ante el problema.

3- Exponer la manera como trabajan las farmacias independientes en la provincia de Limón, la estructura organizativa, y el proceso mediante el cual se realizan las compras de medicamentos y se establecen los márgenes de ganancia, sus principales proveedores, tipo de clientes, competidores; sus fortalezas, recursos, capacidades y las estrategias utilizadas para diferenciarse entre si.

4-Definir las bases para la creación del centro de compras en la provincia de Limón y establecer la logística a seguir para su operación además de analizar otras sugerencias para poder seguir compitiendo no solo con precios bajos sino también con calidad en el servicio.

5-Establecer las conclusiones del tema.

En el primer capítulo se realiza una caracterización conceptual de la distribución farmacéutica, el comercio mayorista y minorista, las prácticas habituales en las transacciones comerciales, los centros de compras y la logística.

En el segundo capítulo se analiza la situación farmacéutica actual, las características del mercado farmacéutico y el régimen de compras, las estrategias utilizadas ante la competencia y se realiza un análisis FODA de la creación de un grupo de compras.

En el tercer capítulo se realiza un análisis del entorno farmacéutico en la provincia de Limón.

En el cuarto capítulo se expondrá la propuesta para la creación de un centro de compras de farmacias en la ciudad de Limón, la creación de una sociedad, definición de la ubicación, equipo tecnológico y humano, definición del aporte económico por cada asociado, planeación compras del stock básico de medicamentos, la logística: servicio al cliente, transporte gestión de *Inventarios* y procesamiento de pedidos.

En el quinto capítulo se establecerán las conclusiones del tema.

**CAPÍTULO 1**  
**Perspectivas teóricas**

## 1.1 Perspectivas teóricas

Ante una competencia globalizada, altos costos fijos, difusión tecnológica veloz, corto ciclo de los productos e innovación creciente, nuevas tendencias empresariales apuntan hacia una dinámica competitiva en la que juega un gran protagonismo la cooperación entre empresas. Desde esta perspectiva se emprende esta investigación concluyéndose que dicha asociatividad conduce a mejorar las condiciones competitivas permitiendo la supervivencia de las pequeñas empresas independientes.

Hoy día las empresas enfrentan una dinámica competitiva que caracteriza los mercados mundializados, complejos y turbulentos; presencia de elevado número de competidores que disputan posiciones; difusión tecnológica veloz; corta vida de los productos; innovación constante; mayor competencia a nivel de mercados, precios, productos y costos de mano de obra y consumidores muy informados, más selectivos y menos leales. Dichos eventos han trastocado parte del andamiaje en que se sustentó por siglos la fortaleza competitiva de empresas y países, generando otras fuentes de competitividad y un ambiente de tal complejidad que hace casi imposible participar en esa lucha sin nuevas herramientas y sin importantes reacomodos y replanteamientos que permitan triunfar en mercados mundializados. De manera que las empresas están en la búsqueda continua de nuevas estructuras organizativas y modos de gestión. En los últimos años han reaparecido los acuerdos de cooperación inter-empresarial.

Éstos cobran gran protagonismo desde la década de los setenta y con mayor intensidad en la de los ochenta, pues son consideradas como una *“forma más eficiente de adquirir determinadas habilidades para penetrar en mercados desconocidos y/o en nuevos negocios, proporcionar mayor eficiencia, fluidez y flexibilidad a las nuevas estructuras y aumentar la capacidad innovadora”* (1). *“Esta estrategia ha sido igualmente adoptada por las pequeñas y medianas*

*empresas, en respuesta al tamaño insuficiente de las mismas y a la dificultad operativa individual de las mismas” (2).* El sector empresarial no ha escapado a ello, observándose acuerdos en diversos sectores entre los que destacan los pequeños minoristas dedicados al negocio de las farmacias. Desde hace aproximadamente cinco años este sector ha estado atravesando un proceso de transformación al conformarse centros de compras que parecen responder a distintas formas de cooperación empresarial.

Aún cuando no está exento de inconvenientes, esta estrategia tiene su propia dinámica que le permite obtener provecho sin necesariamente destruir al contrario y aprovechar las sinergias, reducir la incertidumbre y otros costos de transacción, acceder a información, tecnologías, lograr economías de escala, aumentar la eficiencia y la rentabilidad. En fin, facilitar la competitividad empresarial, y al mismo tiempo genera externalidades positivas en el aparato productivo y en amplios sectores de la población en términos de empleo, de ingresos y de bienestar social.

Para propósitos nuestros, cooperar significa unión de esfuerzos para alcanzar un objetivo común, es inherente a la sociedad humana y existe desde los tiempos más antiguos, se da en distintas circunstancias e implica un amplio conjunto de elementos de distintas dimensiones: económicos, organizacionales, culturales, éticos, políticos.

Desde la óptica de los negocios, *“la cooperación se puede definir como un acuerdo entre dos o más empresas independientes, que uniendo o compartiendo parte de sus capacidades y/o recursos, sin llegar a fusionarse, instauran un cierto grado de interrelación, con objeto de incrementar sus ventajas competitivas” (3).*

Las alianzas estratégicas o los acuerdos de cooperación son relaciones explícitas y deliberadas entre dos o más organizaciones independientes que les permite *“compartir durante un período de tiempo determinado y de forma equitativa recursos, capacidades y/o competencias, actuando en común y coordinando las*

*acciones objeto del acuerdo en cualquier ámbito de su actuación, y sin que exista entre ellas una relación de subordinación, para perseguir unos objetivos que individualmente no hubiesen logrado” (4).* A partir de estas y otras definiciones se entiende por acuerdos de cooperación una alianza o asociación temporal o permanente que de manera voluntaria y concertada se establece entre dos o más empresas en alguna o varias áreas de actividad, generalmente formalizada y respaldada contractualmente, cuya búsqueda de complementariedad y metas comunes persigue como fin último la obtención de ventajas competitivas.

Este sector minorista se caracteriza por un alto grado de competencia y con poca lealtad por parte del consumidor, quien elige por los precios que se ofrecen y los servicios que se prestan, de manera que las farmacias compiten a través de descuentos y servicio al cliente.

Los precios para un grupo importante de medicamentos están regulados, por el Estado. Para el resto existen los llamados precios sugeridos. A lo anterior se suma una mayor presión procedente de la competencia planteada por los mayoristas. Éstas se han integrado conformando cadenas y desatado una intensa competencia, lo que viene a hacer más difícil la situación de las farmacias independientes quienes no disponen de suficiente poder financiero y de marketing para competir con los grandes grupos.

En respuesta a esa situación, en un primer momento las farmacias incorporaron a su mezcla de productos toda clase de golosinas y *chucherías*. En principio esto pareció desvirtuar el concepto de negocio sin mejorar sustancialmente los márgenes de rentabilidad ni evitar el rezago del sector.

No obstante, los cambios continuaron y desde hace aproximadamente cinco años el sector farmacéutico ha comenzado a transformarse como consecuencia de la llegada de nuevos competidores. Más recientemente se evidencia las alianzas

estratégicas, y que para nuestros propósitos le hemos denominado acuerdos de cooperación inter-empresarial.

Este fenómeno se resume en tres palabras: supervivencia, rentabilidad y crecimiento, sobrevivir hoy y crecer mañana, para sobrevivir en el futuro. La rentabilidad forja la clave de esta secuencia. *“A largo plazo en una economía capitalista, no hay supervivencia posible sin rentabilidad. Toda empresa busca por lo menos perpetuarse (supervivencia) asegurando una rentabilidad del capital y mediante el juego de la reinversión logra aumentar sus ventas (crecimiento)”*(14), con la esperanza de obtener mayores utilidades para consolidar la supervivencia a largo plazo.

La primera obligación del gerente es asegurar la supervivencia de la organización de la cual es responsable. *“El problema de la supervivencia se plantea cuando uno o varios de los seis factores de supervivencia amenazan la perennidad de la organización: el producto, el mercado, la tecnología, la competencia, el capital y el personal (14).”* Una empresa no puede asegurar su supervivencia a menos que su propia estrategia frente a la de la competencia se lo permita.

*“Se puede afirmar que cualquier dificultad proviene de una inadaptación del medio ambiente interno de la empresa a su ambiente externo. A menudo el problema se sitúa a nivel de la estrategia ya sea que desaprovecha una oportunidad del mercado o bien no percibe a tiempo una amenaza.”*(14)

El gerente de la empresa, consciente del problema debe hacer un diagnóstico de los factores de supervivencia de la empresa y así, mediante una acción de refuerzo, la empresa que se halla en peligro busca atenuar las causas de sus debilidades.

## **1.2 La distribución farmacéutica: Comercio mayorista y minorista**

### **1.2.1 Medicamento**

Una droga es toda sustancia química que introducida en el organismo de un ser vivo posee la propiedad de modificar las condiciones físicas o químicas de éste. Un producto farmacéutico o medicamento puede estar constituido por una o más drogas (principios activos) y por excipientes o sustancias auxiliares (principios inactivos).

### **1.2.2 La función mayorista**

El comercio mayorista se caracteriza por adquirir productos a fabricantes y otros mayoristas y distribuirlos a otros mayoristas, distribuidores, minoristas e incluso a fabricantes, pero no a los consumidores finales.

### **1.2.3 Relaciones de propiedad**

Los mayoristas pueden ser empresas independientes o mantener relaciones de propiedad con otros miembros del canal (productores o distribuidores).

### **1.2.4 Localización del producto**

En general, y según la ubicación del producto, los mayoristas pueden localizarse en origen o en los lugares de producción, o en destino o en los lugares de consumo.

En el caso de la distribución farmacéutica costarricense, y dado el número de operadores existentes en el mercado que se encuentran repartidos por todo el territorio nacional, nos encontraríamos con una figura mixta, dada la proximidad con el laboratorio productor y con el colectivo minorista.

### **1.2.5 La función minorista**

El comercio minorista es el que vende los productos al consumidor o usuario final. Su importancia estriba no sólo en que representa el eslabón final en la cadena de distribución, sino que al conectar directamente con el mercado puede influir directamente en las ventas

La actuación del comercio minorista puede clasificarse siguiendo diferentes criterios:

### **1.2.6 Oficina independiente**

Es la fórmula habitual en la que opera la oficina de farmacia. Se trata de establecimientos pequeños donde el titular se encuentra al frente del negocio. Dada su dimensión y volumen de ventas no suelen tener capacidad para negociar los precios de compra.

### **1.2.7 Cadena de establecimientos.**

Se relaciona principalmente con farmacias que actúan bajo un mismo nombre comercial. La asociación responde a una propiedad única o a la búsqueda de mejores precios de compra. No hay obligación de efectuar todas las compras de forma conjunta.

### **1.2.8 Franquicias.**

La franquicia es un contrato que suele cubrir por parte del franquiciador un mismo nombre comercial y diferentes prestaciones de bienes y servicios. A pesar de existir diferentes modalidades de franquicia, el franquiciado, como contraprestación, suele pagar una cuota de entrada, debe cumplir con determinadas condiciones de venta y, como norma, abona un porcentaje o comisión sobre las ventas realizadas al franquiciador.

### **1.3 PRACTICAS HABITUALES EN LAS TRANSACCIONES COMERCIALES**

Podemos clasificarlas en:

- a.-Descuento por pronto pago
- b.-Descuento por volumen de compra
- c.-Rappel sobre venta
- d.-Bonificaciones

#### **1.3.1 Descuento por pronto pago**

Descuento financiero que se da por anticipar la fecha de pago del importe de la factura emitida por el distribuidor.

#### **1.3.2 Descuento por volumen de compra**

Prima la agrupación de los pedidos, lo que hace abaratar costos al laboratorio o almacén distribuidor que los efectúa. No influye en la calidad sanitaria de cara al paciente.

Descuento concedido a la empresa cuando su volumen de compras con un determinado proveedor en un período de tiempo excede de una cierta cuantía, independientemente del tamaño de los pedidos que haya ido realizando con anterioridad. Estos descuentos se registran en la cuenta de pérdidas y ganancias como un menor importe de la compra que los origina.

### **1.3.3 Rappel sobre venta**

Descuento que se da habitualmente una vez al año en función del importe total de la compra a un distribuidor o laboratorio. No tiene que ver con el tipo de medicamentos que se han comprado. No influye en la calidad sanitaria de cara al paciente.

### **1.3.4 Bonificaciones**

Cualquiera de los casos anteriores en los en los que la compensación se tradujera en especie. Su finalidad sería cualquiera de las citadas anteriormente. No influye en la calidad sanitaria de cara al paciente.

El sector de la distribución, tanto en su vertiente mayorista como minorista, está cambiando su estructura de funcionamiento de forma significativa.

Respecto al segmento mayorista, la aparición de los operadores logísticos integrales ya es una alternativa real. Respecto al segmento minorista, la continua creación de agrupaciones de farmacias que tratan de encontrar un nuevo equilibrio entre volúmenes de compra y precios ventajosos están marcando una nueva tendencia en el sector. En ambos escenarios, el servicio se convierte en el elemento clave que condicionará el éxito en la distribución.

La oficina de farmacia tiene que encontrar un marco de trabajo adecuado y aprender a combinar las ventajosas condiciones comerciales que ofrecen los operadores logísticos con el apoyo en términos de gestión, formación, etc., en lo que respecta a un grupo de compras. Un punto de equilibrio en el que deberán participar laboratorios farmacéuticos, operadores logísticos, mayoristas y distribuidores, así como la propia oficina de farmacia.

## **1.4 Centro de compras**

### **1.4.1 Concepto**

Los grupos de compras de Farmacias, son varias farmacias, que suelen ser de la misma zona/localidad, que se unen para comprar para todas ellas, con más descuentos, por el volumen de compras de todas ellas y así, poder competir en precios contra las grandes cadenas.

### **1.4.2 Formas de agruparse**

La asociación, en el ámbito farmacéutico, es libre, adopta diversas formas jurídicas o no, y externaliza o no parte de sus funciones, pero siempre manteniendo el control de la gestión y las políticas de forma democrática y consensuada.

La asociación debe tener unos estatutos en los que se definan derechos y obligaciones, ámbito de actuación, exclusividad zonal, requisitos de entrada, cuota inicial y sistema de financiación, estructura organizativa, sistema de representación, etc.

Básicamente, hay dos tipos de grupos:

### **1.4.3 Centrales de compras**

Las centrales de compras sólo pretenden mejorar la rentabilidad de las compras. Lógicamente, el primer peldaño que la asociación de farmacias busca es obtener mejores márgenes y eso sólo se logra ante los laboratorios mediante un equipo con mayor capacidad de compra, de presión y de negociación. La segunda ventaja es la mayor rotación de los productos con igual margen ventajoso.

#### **1.4.4 Grupos de compras, ventas y servicios**

En estos grupos funcionan muchas sinergias posibles: ventas coordinadas, formación personalizada a demanda de los integrantes y formación agrupada, intercambio de *stocks* sobrantes entre ellos, servicios diferenciadores comunes, tarjetas de fidelización, creación de marca, etc. Una vez bien comprados, los productos han de ser bien vendidos. Por ello estas agrupaciones vieron la necesidad de formar a sus asociados en merchandising, comunicación, gestión por categorías, etc. En resumen, para poder comprar más y mejor hay que saber vender más y mejor. Sólo sobrevivirán y serán autosuficientes las agrupaciones con estructuras claras, farmacias que se impliquen y responsables cualificados, es decir, grupos de compras, ventas y servicios profesionalizados. Los farmacéuticos asociados se convierten en vanguardia tecnológica de la profesión: son más innovadores y más eficientes para sí mismos y para la sociedad.

## 1.5 Logística

### 1.5.1 Planeación Estratégica

Toda [empresa](#) diseña planes estratégicos para el logro de sus [objetivos](#) y metas planteadas, esto planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de [la empresa](#).

Ha de destacarse que el [presupuesto](#) refleja el resultado obtenido de la aplicación de los planes estratégicos, es de considerarse que es fundamental conocer y ejecutar correctamente los [objetivos](#) para [poder](#) lograr las metas trazadas por las [empresas](#).

Cuando Aníbal planeaba conquistar [Roma](#) se inició con la definición de la misión de su reino, luego formuló las [estrategias](#), analizó los factores del [medio ambiente](#) y los comparó y combinó con sus propios [recursos](#) para determinar las tácticas, [proyectos](#) y pasos a seguir. Esto representa el [proceso](#) de [Planificación](#) Estratégica que se aplica hoy en día en cualquier empresa. Con la Planificación se busca concentrarse en sólo, aquellos objetivos factibles de lograr y en qué área competir, en correspondencia con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno.

Las principales [características](#) de los [Modelos](#) Conceptuales de la Planeación Estratégica son:

1-Premisas De Planeación

2-Formulación De Planes

3-Implementación Y Revisión

La planificación Estratégica es una herramienta por excelencia de la [Gerencia Estratégica](#), consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de [la organización](#) y la formulación y puesta en marcha de estrategias permitiendo crear o preservar sus ventajas, todo esto en [función](#) de la Misión y de sus objetivos, del medio ambiente y sus presiones y de los recursos disponibles.

La Planificación Estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus [acciones](#) en el tiempo. No es un [dominio](#) de la alta [gerencia](#), sino un proceso de [comunicación](#) y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa como tal.

La Planificación Estratégica tiene por finalidad producir cambios profundos en los [mercados](#) de la organización y en al [cultura](#) interna.

La expresión Planificación Estratégica es un [Plan Estratégico](#) Corporativo, el cual se caracteriza fundamentalmente por coadyuvar a la racionalización de la [toma de decisiones](#), se basa en la [eficiencia](#) institucional e integra la visión de largo plazo (filosofía de [gestión](#)), mediano plazo (planes estratégicos funcionales) y corto plazo (planes operativos).

Es el conjunto de actividades formales encaminadas a producir una formulación estratégica. Estas actividades son de muy variado tipo y van desde una reunión anual de directivos para discutir las metas para el ejercicio entrante, hasta la obligatoria recopilación y envío de [datos](#) presupuestarios por parte de todas las unidades de la empresa a la unidad superior. Son aquellos mecanismos formales, es decir, de obligado cumplimiento a plazo fijo, que "fuerzan" el desarrollo de un [plan estratégico](#) para la empresa.

Aporta una [metodología](#) al proceso de [diseño](#) estratégico, guían a la [dirección](#) en la tarea de diseñar la estrategia.

La planificación estratégica no es sólo una herramienta clave para el directivo implica, necesariamente, un proceso interactivo de arriba abajo y de abajo arriba en la organización; la dirección general [marca](#) metas generales para la empresa (apoyada en la información de [mercados](#) recibida, con [seguridad](#), de las unidades inferiores) y establece prioridades; las unidades inferiores determinan planes y presupuestos para el período siguiente; esos presupuestos son consolidados y corregidos por las unidades superiores, que vuelven a enviarlos hacia abajo, donde son nuevamente retocados, etc. Como consecuencia de esto, el establecimiento de un sistema formal de planificación estratégica hace descender la preocupación estratégica a todos los niveles de la organización.

La empresa selecciona, entre varios caminos alternativos, el que considera más adecuado para alcanzar los objetivos propuestos.

## 1.5.2 Definición Logística

Hoy en día la [logística](#) es un asunto tan importante que las [empresas](#) crean áreas específicas para su tratamiento, se ha desarrollado a través del [tiempo](#) y es en la actualidad un aspecto básico en la constante lucha por ser [una empresa](#) del primer mundo.

Anteriormente la [logística](#) era solamente, tener el [producto](#) justo, en el sitio justo, en el [tiempo](#) oportuno, al menor [costo](#) posible, actualmente éstas actividades aparentemente sencillas han sido redefinidas y ahora son todo un [proceso](#).

La logística tiene muchos significados, uno de ellos, es la encargada de la [distribución](#) eficiente de los [productos](#) de una determinada [empresa](#) con un menor [costo](#) y un excelente [servicio al cliente](#).

Por lo tanto la logística busca gerenciar estratégicamente la adquisición, el [movimiento](#), el [almacenamiento](#) de [productos](#) y el [control de inventarios](#), así como todo el flujo de [información](#) asociado, a través de los cuales [la organización](#) y su canal de [distribución](#) se encauzan de modo tal que la [rentabilidad](#) presente y futura de [la empresa](#) es maximizada en términos de [costos](#) y efectividad.

La logística determina y coordina en forma óptima el [producto](#) correcto, el [cliente](#) correcto, el lugar correcto y el tiempo correcto. Si asumimos que el rol del [mercadeo](#) es estimular la [demanda](#), el rol de la logística será precisamente satisfacerla.

Solamente a través de un [análisis](#) de la [demanda](#) en términos de nivel, locación y tiempo, es posible determinar el punto de partida para el logro del resultado final de la actividad logística, atender dicha demanda en términos de [costos](#) y efectividad.

La logística no es por lo tanto una actividad funcional sino un [modelo](#), un marco referencial; no es una [función](#) operacional, sino un mecanismo de [planificación](#); es una manera de pensar que permitirá incluso reducir la incertidumbre en un futuro desconocido.

Las actividades claves son las siguientes:

1. Servicio al [cliente](#).
2. Transporte.
3. Gestión de [inventarios](#) : pronósticos, costos de almacenamiento, estrategias.
4. Procesamiento de pedidos o compras: lo relacionado a adquirir insumos, bienes, etc.
5. Almacenamiento: seguridad, cuidado de los insumos y productos terminados, semiterminados, etc.
6. Distribución: lograr que los productos lleguen a nuestros clientes.

En conjunto estas actividades lograrán la satisfacción del cliente y a [la empresa](#) la reducción de costos, que es uno de los factores por los cuales las [empresas](#) están obligadas a enfocarse a la logística.

Otros factores que intervienen en la [evolución](#) de la logística son:

- Aumento en líneas de [producción](#).
- La [eficiencia](#) en [producción](#), alcanzar niveles altos.
- La cadena de distribución quiere mantener cada vez menos [inventarios](#).
- Desarrollo de [sistemas de información](#).
- Estrategias de JIT.

Todo esto en conjunto traerá los siguientes beneficios:

- Incrementar la [competitividad](#) y mejorar la [rentabilidad](#) de las empresas para acometer el reto de [la globalización](#).
- Optimizar la [gerencia](#) y la [gestión](#) logística comercial nacional e internacional.
- Coordinación óptima de todos los factores que influyen en la decisión de compra: [calidad](#), confiabilidad, [precio](#), [empaquete](#), distribución, protección, [servicio](#).
- Ampliación de la visión Gerencial para convertir a la logística en un [modelo](#), un marco, un mecanismo de [planificación](#) de las actividades internas y externas de la [empresa](#).

La definición tradicional de logística afirma que el producto adquiere su [valor](#) cuando el cliente lo recibe en el tiempo y en la forma adecuada, al menor costo posible.

La distribución [física](#) y la [gerencia](#) de [materiales](#) son [procesos](#) que se integran en la logística, debido a su directa interrelación, la primera provee a los [clientes](#) un nivel de servicio requerido por ellos, optimizando los costos de [transporte](#) y [almacenamiento](#) desde los sitios de producción a los sitios de [consumo](#), la segunda optimizará los costos de flujo de [materiales](#) desde los [proveedores](#) hasta la cadena de distribución con el criterio JIT.

El JIT forma parte de las actividades logísticas. Es una filosofía de [administración](#) que se esfuerza en eliminar desperdicio por producir la parte correcta en el lugar correcto en el tiempo correcto. El desperdicio resulta de alguna actividad que agrega costo sin agregar valor JIT (también conocido como apoyo de producción).

Los componentes de [la administración](#) logística, empiezan con las entradas que son materias primas, recurso humano, financiero e [información](#), éstas se complementan con actividades tanto gerenciales como logísticas, que se conjugan

conteniendo salidas de logística, que son todas las [características](#) y beneficios obtenidos por un buen manejo logístico.

Para lograr el buen funcionamiento de [la administración](#) logística se necesitan ciertas [características](#) de los líderes en el manejo logístico como son las siguientes:

- Que exista una [organización](#) logística formal.
- Logística a nivel Gerencial.
- Logística con el [concepto](#) de valor agregado.
- Orientación al cliente.
- Alta flexibilidad para el manejo de situaciones inesperadas.
- Out sourcing como parte de la [estrategia](#) empresarial.
- Mayor dedicación a los aspectos de [planeación](#) logística que a lo operativo.
- Entender que la logística forma parte del [plan estratégico](#).
- Alianzas estratégicas.

Otro aspecto importante en el manejo logístico son los [sistemas](#) de información, ya que la información es lo que mantiene el flujo logístico abierto, a su vez la [tecnología de la información](#) parece ser el factor más importante para el crecimiento y [desarrollo](#) logístico, un [sistema](#) de órdenes es el enlace entre la compañía, los [proveedores](#) y [clientes](#), sin embargo la información como cualquier recurso empresarial esta sujeta al [análisis](#) de transacciones, a su vez la [simulación](#) permite tomar decisiones rápidas y una manera mucho mas efectivas.

Las consideraciones generales en logística son que todo [cambio](#) en el entorno tiene repercusiones en la logística de las [organizaciones](#), toda [organización](#) hace logística, también la interrelación natural de los elementos empresariales, internos y externos, de los [mercado](#) mundiales, de las economías de los países hacen que la logística [cobre](#) cada vez más importancia, los cambios tecnológicos han tenido

gran influencia en la logística, otra consideración importante es la protección del [ambiente](#).

La centralización de las actividades Logísticas, busca liberar de responsabilidades fraccionadas a las diferentes Gerencias, de manera que puedan dedicarse con tranquilidad y seguridad a su verdadera función.

#### **1.5.2.1 Para ser competitivos**

- Buenas relaciones con los proveedores.
- Adquisición de nuevos o materiales alternativos.
- Contratación de servicios (reparación, fabricación, mantenimiento).
- Normalización y trazabilidad de productos.
- Buena comunicación externa e interna.
- Mantener registros adecuados.
- Desarrollo del personal.

#### **1.5.2.2 Gestión de la Cadena de Abastecimiento**

- Todo esfuerzo en producir y entregar un producto final o servicio, desde el proveedor del proveedor hasta el cliente del cliente.
- Consiste en la integración de las actividades de adquisición de materiales, transformación de bienes intermedios y productos finales, y su distribución a los clientes. Incluye 4 procesos claves:
- **La planeación:** entre la demanda y la oferta para abastecer al consumidor.
- **El abastecimiento:** planes y alianzas con proveedores a costos mínimos de entregas.

- **La manufactura:** máxima flexibilidad y velocidad a bajos costos para responder al mercado.
- **La entrega:** movimiento eficiente de productos de almacenes a clientes.

### 1.5.2.3 ¿Cómo saber si nuestras cadenas no están sincronizadas?

Algunos rasgos son:

- Inventario excesivo.
- Altos costos.
- Mal servicio a clientes.
- Pérdida de utilidades.
- Bajo rendimiento de activos.
- Baja utilización de capacidades instaladas.

### 1.5.2.4 Estrategia de Tercerización

Según el "Outsourcing World Summit" las razones para tercerizar son:

Enfocarse en el "corazón del negocio", 36% (Core Business):

- Reducir los costos, 36%
- Mejorar la calidad, 13%
- Aumentar la velocidad de salir al mercado, 10%
- Mejora la innovación, 4%
- Conservar capital, 1%

### **1.5.2.5 ¿Cuánto puedo ahorrar tercerizando**

- Desde el punto de vista de costos, es donde se realizan los mejores beneficios, un estudio reciente demostró que los costos totales de la cadena de suministros llegan a ser el 75% del presupuesto operativo de gastos.
- En un estudio se mostró que las compañías que han implementado con éxito estos programas logran beneficios entre los que podemos contar:
  - Reducciones de inventario hasta el 50%.
  - 40% de incremento en las entregas a tiempo
  - 27% de reducción del ciclo acumulado del producto. Duplicar la rotación de inventarios.
  - Reducción en 9 veces los faltantes.
  - 17% de incremento en las ventas.

Una eficiente gestión de la cadena de abastecimiento debe buscar:

- Lograr productos de calidad
- Llevados en la cantidad necesaria
- Al precio adecuado
- En el momento adecuado, y
- En el lugar preciso

Solo así lograremos empresas competitivas y rentables en el mercado, y estaremos preparados para competir en el mundo.

## **1.6 Precio**

Se denomina precio al valor monetario asignado a un bien o servicio. Conceptualmente, se define como la expresión del valor que se le asigna a un producto o servicio en términos monetarios y de otros parámetros como esfuerzo, atención o tiempo, etc.

El precio no es sólo dinero e incluso no es el valor propiamente dicho de un producto tangible o servicio (intangible), sino un conjunto de percepciones y voluntades a cambios de ciertos beneficios reales o percibidos como tales. Muchas veces los beneficios pueden cambiar o dejar de serlo, esto lo vemos en la moda o productos que transmiten status en una sociedad. El trueque es el método por excelencia utilizado para adquirir un producto, pero se entiende el trueque incluso como el intercambio de un producto por dinero.

### **1.6.1 Guerra de precios**

Es un término utilizado en los negocios para definir un estado de intensa competitividad acompañada con una serie de reducciones de precios multilaterales. Un competidor bajará su precio y otros lo harán en mayor cuantía. Si uno de los que han reaccionado reduce su precio por debajo del primero, entonces se inicia una nueva ronda de descensos. A corto plazo, las guerras de precios son buenas para los consumidores que pueden beneficiarse de los precios bajos. Generalmente, no son buenas para las compañías implicadas. Si los precios más bajos recortan los márgenes, pueden amenazar la supervivencia de la empresa.

A largo plazo, pueden ser buenas para las firmas dominantes en el sector. Habitualmente, las más pequeñas serán incapaces de competir y deberán cerrar. Las que quedan absorberán la cuota de mercado de las que han abandonado. Los principales perdedores, entonces son las firmas marginales y quienes invirtieron en ellas. A largo plazo, el consumidor podría también llegar a perder. Con menos

empresas en el mercado, los precios tienden a incrementarse, a veces hasta niveles superiores que antes de la guerra.

### **1.6.2 Comportamiento anticompetitivo**

El comportamiento anticompetitivo, también llamado competencia desleal, son las prácticas contrarias a los usos honestos en materia de industria y de comercio.

Se refiere a todas aquellas trampas que puede realizar un fabricante o vendedor para aumentar su cuota de mercado, eliminar competencia, etc. Algunas prácticas de competencia desleal son:

1. Dumpin: vender por debajo del precio real de coste.
2. Engaño: hacer creer a los compradores que el producto tiene un precio diferente, unas características mejores que las reales, etc.
3. Denigración: difundir información falsa sobre los productos de los competidores, o publicar comparativas no relevantes. Según el país la protección contra esta figura es mayor o menor. En Estados Unidos se permiten las comparativas en mayor medida que en Europa.
4. Confusión: buscar parecerse a un competidor para que el consumidor compre tus productos en vez de los del competidor. Es muy frecuente usar para ello marcas o diseños parecidos.
5. Dependencia económica: exigir condiciones leoninas al proveedor cuando se le compra casi toda su producción. Dado que el proveedor depende de estas ventas para la existencia de la empresa, tendría que aceptarlas.
6. Desviación de la clientela y explotación de la reputación ajena son otros tipos de actos de competencia desleal.

## **CAPÍTULO 2**

### ***Situación a nivel mundial y nacional***

## 2.1 Situación a nivel mundial

### 2.1.1 El trasfondo

Hay 4 factores que pueden condicionar notablemente el futuro de la farmacia:

- \*La gestión adecuada del espacio y la imagen
- \*La aparición de agrupaciones
- \*La gestión del equipo humano por competencias y
- \*El impacto y la adaptación a las nuevas tecnologías.

En los últimos años, en el sector farmacéutico:

- \*Se producen cambios de reducción progresiva de márgenes y precios.
  - \*Se incrementa el número de farmacias y, en consecuencia, disminuye la ratio de habitantes por farmacia.
  - \*Los farmacéuticos, a marchas forzadas, se ven en la necesidad de potenciar sus habilidades como empresarios de una pyme. El sector se dinamiza y comienza a agruparse, siguiendo una senda ya marcada por otros sectores de la economía, como las cadenas de electrodomésticos, ferreterías, ópticas, etc.
- Se están formando cada vez más grupos de compras para negociar las condiciones y realizar los pedidos para un grupo de farmacéuticos con el fin de negociar mejores márgenes con los laboratorios que los que podrían conseguir de forma individual. Los boticarios empiezan así a tomar conciencia de la necesidad de gestionar empresarialmente sus farmacias y obtener ventajas en margen, rotación y *merchandising*, al tiempo que incrementan los niveles de información y formación de cada miembro de la agrupación. Por tanto, una agrupación de este tipo se podía definir como una asociación de farmacias concebida para optimizar

compras, ventas y formación. En el fondo, el objetivo último es la profesionalización de la gestión centrada en la fidelización de los clientes actuales y potenciales.

La estructura actual del sector farmacéutico ha ingresado a un proceso de transformación radical, cuya mutación se explica por las fuerzas directrices demográfica, tecnológica y el proceso de globalización, así como las tendencias de desregulación y liberalización del mercado.

El modelo tradicional productor-cliente con predominancia del poder de los fabricantes, basado en el producto, está cediendo el paso a un nuevo modelo de valor, en el cual predomina el poder del minorista basado en el volumen de compra, el servicio (valor agregado al cliente), y el acceso directo al consumidor.

El umbral de competitividad en las empresas del sector farmacéutico se traslada hacia una dimensión regional, y se explica por las economías de escala (volumen), el nivel de productividad, y la gestión gerencial con visión global.

Los factores de éxito de una farmacia son el desarrollo del formato y el marketing, desarrollo de la cadena logística integrada, participación en el mercado, conocimiento del negocio y economía de escala.

Los factores de atractivo del mercado del comercio farmacéutico minorista son el tamaño del mercado, nivel de desarrollo, potencial de crecimiento, competitividad del país, nivel de regulación del mercado.

En países como México, debido a los descuentos superiores al 35 por ciento, así como a las intensas campañas promocionales realizadas por cadenas farmacéuticas y de supermercados, para incentivar la compra de medicamentos de patente y genéricos, en lo que va del año en toda la república han cerrado cerca de dos mil farmacias independientes.

Las prácticas depredatorias, hechas por corporativos como Wal-Mart, Soriana, Farmacias del Ahorro, De Similares, e incluso tiendas del sector público (IMSS, ISSSTE, Pemex), han ocasionado que durante los últimos cinco años unos cinco mil locales hayan salido del mercado.

La farmacia independiente no tiene el margen para ofrecer 35 a 40 por ciento o más descuento al público; qué pasa con grandes cadenas, tienen programas de publicidad que les permiten hacer todas esas ofertas y promociones y que la gente las conozca y las aproveche.

Frente a la intensa competencia en precios, servicios y ofertas de las grandes cadenas, las farmacias locales han respondido con acuerdos asociativos como una vía para lograr mejores condiciones competitivas.

### 2.1.2 Distribución de Motivos para realizar Alianzas

La distribución de los motivos para constituir alianzas se muestra en la siguiente gráfica. Como puede observarse, “Aprovechar ofertas” resultó seleccionado por el 92.9% de las farmacias, seguido de “Mayor poder de negociación” (83.3%), aspectos relevantes para pequeños comercios.



Figura No 1

Fuente: Costa M. La Cooperación entre Empresas, No 66, Marzo-Abril, pp. 22.

### 2.1.3 Objetivos a perseguir con la alianza

Con respecto a los objetivos, los más comunes son: “Aumentar la oferta de productos e Incrementar volumen de ventas” con un 9.9% (en ambos casos), seguidos de “Incrementar participación de mercados” con un 8.9%.

**Distribución de los Objetivos para realizar Alianzas**

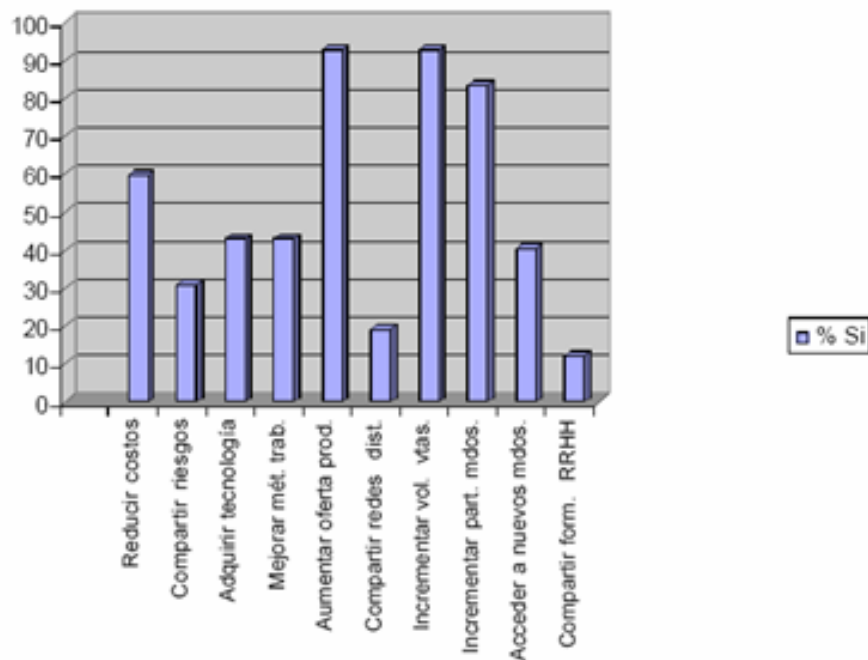


Figura No 2

Fuente: Costa M. La Cooperación entre Empresas, No 66, Marzo-Abril, pp. 23

Se puede concluir que ante las nuevas realidades los acuerdos de cooperación adquieren un carácter estratégico para las empresas, aún cuando otras motivaciones también intervienen.

Las farmacias se asocian para fortalecerse ante la competencia de las cadenas; y los acuerdos incrementan el número de personas empleadas en el sector.

## 2.2 Situación a nivel nacional

### 2.2.1 TESTIMONIO

*Que comprare hoy para la farmacia?*

*Todos los días al levantarme y prepararme para ir a mi farmacia me hago la misma pregunta: ¿que compraré hoy?*

*Después del atasco de tráfico de todos los días, llego a la Farmacia Miro mi agenda y lo primero que se me viene a la cabeza es organizar la montaña de papeles que tengo sobre la mesa esperándome desde hace semanas, pero una vez más, tendrá que ser más tarde: ya está aquí el primer visitador de la mañana. Me comenta las novedades de sus productos, me habla de la nueva campaña publicitaria, etc. Más de lo mismo. No he terminado de confirmarle el pedido y veo que entran dos nuevos visitantes ¿Qué me venderán ahora?, ¿Merecerá la pena dedicarles mi tiempo?.*

*Es la una y media del mediodía, voy a cerrar y la montaña de papeles sigue donde estaba a primera hora.....esta tarde lo volveré a intentar. Pero la tarde es igual que la mañana.*

*Acaba un día más y me cuestiono cual es mi prioridad: ¿comprar o vender?. ¿Debo pensar en delegar la gestión de compras en mi auxiliar de toda la vida o sería preferible buscar una solución externa?*

*Esta solución externa pasa por formar parte de una Central de Compras. ¿En qué consiste exactamente una Central de Compras y hasta que punto puede ser la solución a mis problemas?*

*Una Central de Compras no es ni mas ni menos que un Grupo de Compra formado por un conjunto de farmacéuticos que deciden unirse para negociar con el laboratorio la compra de productos de*

*elevada rotación y así poder conseguir precios más competitivos. Su objetivo: Disminuir el coste de compras mejorando los márgenes.*

*Las ventajas que supone una Central de Compras podrían sintetizarse de la siguiente manera:*

*∅ Dedicar mas tiempo a la dispensación y gestión interna de mi farmacia, al eliminar la negociación diaria con los representantes*

*∅ Centralización en un solo proveedor*

*∅ Optimización de stocks*

*∅ Disminución de compra por farmacia para mejorar los precios*

*∅ Eliminar el margen del centro mayorista*

*∅ Equilibrar las necesidades entre las farmacias*

*De igual manera, no debemos dejar pasar desapercibidos una serie de inconvenientes como son:*

*∅ Problemas de almacén, transporte y administración para farmacia y proveedores*

*∅ Reducción de la relación con mayoristas y laboratorios.*

*∅ Incremento de los costes administrativos.*

*∅ Al disminuir la compra al centro mayorista, disminuye el descuento comercial, y el margen global*

Ø Al reducir la relación con el representante del laboratorio se reduce también la información de producto.

Los productos seleccionados por la Central de Compras son los de tipo A (que representa el 80% de la facturación) y son los medicamentos con altas rotaciones.

Una central de compras es un modelo actual en continua evolución dentro de la distribución en el canal farmacia y a la hora de negociar los productos con el laboratorio tiene en cuenta:

- La necesidad de formación de producto tanto para el farmacéutico como para su personal
- La presencia y compromiso de venta del producto por parte de la oficina de Farmacia.
- Política de precios, ofertas y promociones.
- Estrategias de marketing y merchandising
- Negociación final de volúmenes y condiciones de compra

La Central de Compras debe negociar con el centro mayorista el servicio para cada uno de los integrantes del grupo de compras y las condiciones conjuntas de compra.

Llegados a este punto, como farmacéutico, se pueden plantear las siguientes cuestiones: ¿hasta qué punto se trata de un servicio personalizado?, ¿los productos que a mi me interesan serán los mismos que interesan al resto del grupo?, ¿tendré mejores promociones de productos?, ¿tendré precios mas competitivos para poder fidelizar clientes?, ¿podré dedicar mas tiempo a dispensar y vender?, etc..... Una vez elegido el grupo de compras que comparta tus mismos objetivos podrás encontrar una respuesta más personalizada a tus preguntas.

(Identidad protegida a petición de la persona)

### **2.2.2 Condefa**

CONDEFA es una empresa costarricense con más de 20 años de existencia, que agrupa a más de cien farmacias, que son socias y dueñas de la empresa.

El objetivo principal de la Corporación, es fortalecer a las farmacias; lo anterior gracias a los descuentos en las compras y por el desarrollo de planes de mercadeo, entre la Corporación y Laboratorios Farmacéuticos. De esta forma, las farmacias de CONDEFA pueden brindar un servicio de calidad y a un excelente precio.

La Misión de CONDEFA es la de comprar y distribuir toda clase de medicamentos y productos de consumo personal, de manera que mediante procesos eficientes en calidad y servicio fortalezcan sostenidamente su grupo de farmacias.

La VISION de negocio es ser la mejor alternativa de compra para que su grupo de farmacias, logre un liderazgo, basado en la calidad en el servicio y los mejores precios a sus clientes y pacientes.

Las farmacias del Grupo CONDEFA son un conjunto de farmacias independientes ubicadas a lo largo y ancho de Costa Rica. Son farmacias que se han organizado de tal forma que por medio de compras a volumen pueden ofrecer al consumidor precios altamente competitivos. En sus farmacias las personas encontrarán un amplio surtido de productos a un buen precio y con un excelente servicio.

Porque la salud es primero CONDEFA se caracteriza por un adecuado servicio que comprende a cada uno de sus clientes, como una persona con diferentes necesidades, es decir, gracias a un respaldo profesional en el que cada farmacéutico tiene la capacidad de aconsejar y orientar al paciente sin costo alguno, brindándole el bienestar que busca.

La organización cuenta con más de cien farmacias estratégicamente unidas, ubicadas en todo Costa Rica.

La empresa afianza sus creencias por un mejor acceso a todos los productos farmacéuticos, sin dejar de lado la calidad con su sello de garantía. Mediante un esquema de compra en altos volúmenes mantiene una constante en precios bajos, beneficiando a los clientes al adquirir ese beneficio y muchos más.

CONDEFA con un capital netamente costarricense sigue avanzando y gracias a su filosofía de buscar las mejores condiciones de compra, tanto para los socios como para el consumidor final le permitirá seguir conquistando nuevas regiones para estar cada vez más cerca de los hogares costarricenses.

Ante un mercado dinámico se preparan con nuevas y mejores estrategias, con el fin de mantenerse en posiciones de liderazgo en el mercado farmacéutico.

### **2.3 Situación a nivel de la provincia de Limón**

El cantón central de Limón cuenta actualmente con diez farmacias independientes:

Farmacia Británica 1  
Farmacia Británica 2  
Farmacia Limonense  
Farmacia de Limón  
Farmacia PharMark  
Farmacia Caribeño  
Farmacia Zeledón  
Farmacia Cariari  
Farmacia Quiribri  
Farmacia VistaMar

Cada una de ellas de propietarios limonenses diferentes e independientes unos de otros, con excepción de las tres últimas (Cariari, Quiribri y VistaMar) las cuales pertenecen a un mismo propietario, pero siempre de la zona.

El precio es un parámetro muy importante en el negocio de los medicamentos, un gran porcentaje de personas confiesan durar hasta dos horas, recorriendo cada farmacia de la provincia con el fin de adquirir el precio más cómodo y accesible, esto, especialmente cuando son recetas grandes o son tratamientos de hasta 6 meses. A pesar de que existen diferencias de precios entre los distintos establecimientos, estas son muy pequeñas, permitiendo una competencia sana entre las diez farmacias de la zona.

Aunque en ningún momento los propietarios de la zona se han reunido para hablar del asunto, es un hecho que siempre han considerado la opción de unirse para hacer las compras y así obtener descuentos mayores para lograr precios más competitivos si se diera la necesidad.

Hace aproximadamente 3 años, la cadena de farmacias Fischel decidió poner una sucursal la cual fue abierta dentro del supermercado MaxiBodega ubicado frente al cementerio y diagonal a la farmacia Británica 2. El primer intento de una cadena poderosa no tuvo éxito y cierra sus puertas al cabo de aproximadamente 2 años de abierto.

Dada la mala experiencia, las farmacias limonenses tienen la esperanza de que transcurra un lapso bastante prolongando de tiempo antes de que otra cadena opte por abrir una sucursal en la zona.

Las farmacias generalmente prefieren esperar el impacto de una nueva competencia en la provincia. Si bien el anuncio de una nueva farmacia genera incertidumbre, nadie desea precipitarse y actuar sin necesidad.

## 2.4 Practicas no éticas

Es un hecho que se establece:

"El derecho a desarrollar cualquier actividad económica que no sea contraria a la moral, el orden público o la seguridad nacional, respetando las normas legales vigentes que la regulen".

"La no discriminación arbitraria en el trato que deben dar el estado a sus organismos en materia económica".

"El que ejecute o celebre individual o colectivamente cualquier hecho, acto o comercio que tienda a impedir la libre competencia dentro del país en las actividades económicas tanto en las de carácter interno como en las relativas al comercio exterior, será penado con presidio menor en cualquiera de sus grados. En general, se establece que es punible cualquier acto que elimine, restrinja o entorpezca la libre competencia."

La formación Cadenas Farmacéuticos afecta las farmacias independientes reflejadas en una diferencia significativa de precios en los mismos productos llevando a la quiebra a muchas de ellas. La causa inmediata de esta anomalía se debe a la presión ejercida por las cadenas a los proveedores por descuentos y plazos especiales y a la debilidad de los laboratorios de otorgarlos en cuantía creciente.

De la investigación efectuada se detectaron las siguientes anomalías en las relaciones comerciales entre la Industria Farmacéutica y las farmacias:

- a. Que no existe objetividad para que opere la libre competencia,
- b. Que los laboratorios carecen de pautas generales sobre descuentos por plazo de pago, etc.,

- c. Que no existe cumplimiento en las pautas de descuentos establecidas.
- d. Que existe discriminación, según el volumen de la compra en el descuento a plazo,
- e. Que en relación con los descuentos por volumen de la compra existe:
  - 1. Escala de descuentos por volumen, discriminatorias y no objetivas,
  - 2. Incumplimiento de las pautas que se dan a sí mismos,
  - 3. Incumplimiento de las pautas de descuento por volumen
- f. Que las condiciones de venta de productos en oferta implican:
  - 1. Sistemas de ofertas combinadas,
  - 2. El no cumplimiento de las pautas prefijadas
- g. Que existen diferencias excesivas entre todo tipo de descuentos máximos y mínimos, que impide o entorpece la competencia entre los vendedores del producto:

Que estas diferencias excesivas provocan diferencias de precios irracionales que no son propias en un mercado en competencia puesto que, las farmacias que obtienen los mínimos descuentos, deben vender a precios excesivamente altos para obtener alguna rentabilidad.

- 1. Discriminación explícita entre mayoristas y minoristas.
- 2. Ausencia de información adecuada a los clientes.
- 3. Discriminación en el sentido que los laboratorios venden a sus vendedores manteniendo para algunos, el precio antiguo de sus productos con posterioridad al cambio de las listas de precios.

h. Que se concluye que la competencia entre laboratorios se realiza, principalmente, a través de sus condiciones de venta (descuentos por plazo, volumen, ofertas, monto y plazo de los créditos) y no a través del producto. Considera que estas condiciones, que son discriminatorias, generan los siguientes efectos en el mercado minorista:

1. Que se desvirtúa el elemento principal de la competencia que es el precio, perjudicándose gravemente al consumidor que, frente a los productos farmacéuticos, no tienen una mínima posibilidad de elección, como lo puede hacer frente a otros productos.
2. Que los descuentos otorgados discriminatoriamente, impiden que las farmacias no beneficiadas compitan en condiciones razonables.
3. Que el precio pierde su principal rol de información al consumidor, debido a las distorsiones antes señaladas.

Por lo tanto se reconoce que:

1. Que el sistema imperante en materia de comercialización de productos farmacéuticos es irracional, confuso y anárquico, en términos que entorpecen la libre competencia.
2. Que la competencia basada en el porcentaje de descuento que se otorga a las farmacias, provoca un alza artificial en el proceso neto de los productos farmacéuticos.
3. Que atendidas las características del mercado de los productos farmacéuticos en cuanto a la inestabilidad de su demanda, no se justifican los descuentos por volumen, o bien, puede prescindirse de ellos para lograr una mayor transparencia en el mismo.

Con los antecedentes recopilados, se comprobó que las prácticas comerciales limitan la libre competencia y se apartan de las condiciones que la Jurisprudencia de los organismos antimonopólicos han estimado necesarias para que opere aquella y que fueron la causa directa de la formación de estos poderes de compra.

La globalización e integración económica-cultural nos presentan nuevos desafíos de integración.

Hoy, los efectos por esta situación son:

1. Distribución monopsónica para llegar a la monopólica
2. Acuerdo de precios entre cadenas
3. Acuerdo de precios entre Laboratorios y Cadenas
4. Desaparecimiento paulatino de la Industria Nacional instalada de medicamentos y cosmética
5. Eliminación del farmacéutico como profesión liberal
6. Grave perjuicio hacia el consumidor por cuanto en la actualidad, los descuentos recibidos por las Cadenas de parte de los laboratorios, como buenos monopolistas, ya no lo entregan al público pagando por lo tanto el consumidor un sobreprecio desproporcionado.
7. Las Cadenas fabrican productos, los importan o los maquilan con sus nombres comerciales.

## **¿Cuál es la solución?**

Sólo teniendo presente la voluntad de implementar el modelo económico sancionando a través de la Honorable Comisión Antimonopolio todas las graves transgresiones a la Ley Antimonopolio, impartir severas normas hasta regularizar el mercado farmacéutico para que tengamos una sana economía en donde puedan convivir grandes, medianos y pequeños en términos justos, equitativos, razonables y en especial, en una auténtica libertad política y económica.

## **2.5 Características del mercado farmacéutico y régimen de compras.**

### **2.5.1 Características de la oferta**

Entre los principales agentes que operan a lo largo de la cadena productiva en el mercado de medicamentos figuran los siguientes:

A nivel mayorista:

\*laboratorios farmacéuticos, distribuidoras y empresas importadoras.

A nivel minorista:

\*farmacias, y cadenas de farmacias.

Los laboratorios son los establecimientos encargados de la fabricación de medicamentos y materias primas utilizadas en la industria farmacéutica. En Costa Rica existen laboratorios con planta de fabricación local. Por otro lado, los laboratorios extranjeros que no cuentan con planta industrial se dedican principalmente a importar sus medicamentos, ya sea de su país de origen, como la mayoría de laboratorios latinoamericanos, o también de sus filiales en la región.

En cuanto a los canales de distribución, la mayor parte de las ventas de los laboratorios al mercado farmacéutico se hace a través de distribuidoras o droguerías (74.5%). Por economías de escala, este sistema de comercialización sería el más eficiente para llegar a los distintos puntos del territorio nacional de lo que sería si cada laboratorio distribuyese sus productos de manera individual.

Las droguerías son establecimientos comerciales autorizados para importar y comercializar medicamentos al por mayor. Para ello, se les exige cumplir con las condiciones técnicas y estándares de calidad contenidas en los Manuales de Buenas Prácticas de Almacenamiento(BPA) aprobados por el Ministerio de Salud; asimismo, no se les permite la elaboración, transformación, fraccionamiento, envasado ni empacado de productos terminados.

El 75% de los medicamentos que se venden en el mercado privado se distribuye a través de empresas distribuidoras o droguerías.

Las farmacias y boticas son establecimientos donde se expenden los medicamentos al por menor. Las farmacias y boticas también se encuentran autorizadas a vender insumos, instrumental y equipo médico quirúrgico u odontológico, productos cosméticos y de higiene personal y productos sanitarios estériles. Las cadenas, por su parte, son un conjunto de farmacias y/o boticas que pertenecen a una misma unidad empresarial.

Las cadenas, a diferencia de las farmacias y boticas independientes que en general son pequeñas y medianas empresas, por un lado, ofrecen una diversidad de productos y servicios que incluyen la venta de artículos de tocador, cosméticos, productos de belleza, juguetería, bazar, artículos de limpieza, alimentos; así como servicios de delivery y atención las 24 horas.

Por lo general, los elevados volúmenes que manejan las cadenas les permiten obtener importantes descuentos de las distribuidoras y laboratorios, lo que a su vez les posibilita ofrecer sus productos a precios más bajos que los de una farmacia o botica independiente.

Por otro lado, el negocio de venta minorista en el caso de los productos farmacéuticos involucra un riesgo adicional relacionado al vencimiento de los productos. Este riesgo, en el caso de las grandes cadenas que manejan volúmenes de ventas relativamente mayores, puede atenuarse a través de una mayor diversificación de los productos que compran, en contraste con el caso de las pequeñas farmacias o boticas que operan con volúmenes y variedades relativamente menores. Por ello, en los últimos años las cadenas han mostrado un crecimiento significativo y se han constituido en una fuerte competencia para las farmacias y boticas independientes, las que, por su parte, se han visto en la

necesidad de integrarse horizontalmente en cadenas para acceder a mayores descuentos en sus compras y reducir sus precios en el mercado.

Las principales cadenas de farmacias y boticas que operan actualmente en el mercado son Fischel y Chavarria. Si bien sus locales se concentran en San Jose, algunas de ellas ya cuentan con locales en provincias como Cartago, Heredia, Alajuela y Guanacaste.

### **2.5.2 Estrategias**

Lo altamente competitivo del mercado farmacéutico ha desencadenado una guerra de precios entre las diferentes empresas, lo cual trajo consigo una caída en los márgenes y una menor rentabilidad del negocio.

Las farmacias se han visto obligadas a establecer diferentes estrategias para lograr captar la atención del público entre las cuales se encuentran fuertes campañas publicitarias y de mejoramiento de la imagen y el servicio para así lograr una mayor fidelidad por parte de los clientes.

Dentro de las estrategias por expandir sus negocios, las principales cadenas se orientaron al concepto one stop shopping, con el fin de entregar mayor comodidad a los clientes. Esta fórmula ha permitido el crecimiento de otros artículos dentro de las farmacias (Perfumes, Higiene personal, Hogar, Cosméticos, Bebes, Electrodomésticos, Ferretería, Escolares, Jardinería, Publicaciones y Mascotas entre otros), los que llegan a representar en promedio el 35% del total de ventas. Además de otros servicios como revelado e impresión de fotos, servicios de impresión, fotocopiado a color y blanco y negro, encuadernado, levantado de texto, además un Internet Café.

Se han desarrollado campañas para fidelizar clientes, ya sea a través de tarjetas especiales con las cuales se accede a descuentos preferenciales, o bien a la suscripción de alianzas con otros actores estratégicos, como centros comerciales .

En la actualidad, se da la tendencia que el distribuidor genere marcas propias lo cual aumenta la competencia en el mercado. Esta no es excepción en la industria farmacéutica, ya que las cadenas desean potenciar más sus propios productos. Las marcas propias no necesariamente aumentan las ventas, sino que buscan aumentar el margen.

### **2.5.2.1 Grupos de compras**

En Francia las centrales de compras más serias han patentado su propia marca y se publicitan. El siguiente paso parece ser la diferenciación en cadenas con una cartera común de servicios: señalética común, política y comunicación diferenciadas, además de logística y compras agrupadas.

Los grupos de venta están cobrando poder y estos deben buscar cuantas sinergias existan con la distribución y externalizar a través de ella la logística y quizás el papeleo administrativo.

En cuanto a los farmacéuticos, a muchos la idea de pertenecer a un grupo les parece interesante, pero no saben cómo implantarla en su quehacer diario. Quizás aquí también la distribución tenga algo que decir y consiga, a cambio, fidelizar grupos de clientes.

Fundamentalmente, lo que más le interesa al boticario es conseguir un mayor margen en sus compras. Es lógico: la mayor competencia y la disminución del margen les obliga a perseguir este objetivo. Además, esta pertenencia les permite salir del aislamiento de sus farmacias-búnker y obtener más formación e información, como miembros de un grupo selecto.

Los farmacéuticos tienen que transformarse en hombres de negocios, con una forma de trabajar más abierta y creativa que les permita acceder a informaciones

útiles. Los que se niegan a agruparse manifiestan que no lo hacen por miedo al qué dirán, porque piensan que tendrán más trabajo y porque temen no poder saber escoger la agrupación ideal, es decir, porque perderían control y libertad en la toma de decisiones.

El debate está abierto. La decisión ha de tomarla cada uno, pero el futuro es hoy. Ya no se trata de agruparse o no, sino de escoger la mejor opción entre las del mercado y que cada farmacia puede encontrar la suya.

#### **2.5.2.2 Cambio de imagen**

La infraestructura, limpieza, innovación permanente, surtido, servicio, comodidad, rapidez, información experta y capacitación del personal son puntos importantes en donde hay que invertir dinero, esfuerzo y tiempo para lograr establecer una diferencia palpable con respecto a la competencia, conceptos siempre enfocados en el bienestar de los consumidores.

#### **2.5.2.3 Servicio Express**

El servicio Express busca la comodidad o la urgencia del cliente a la hora de adquirir un medicamento o producto, aquí el factor precio pasa un segundo plano y es una estrategia que actualmente implementan las farmacias para lograr un mejor posicionamiento en el mercado.

#### **2.5.2.4 Ventas por Internet**

Las ventas por Internet buscan abarcar un mayor sector del mercado farmacéutico. Si bien este método no es popular en Costa Rica, en otros países esta práctica es tan común como comprar cualquier otro producto a través de la red.

## **2.6 Análisis FODA de la creación de un grupo de compras.**

### **2.6.1 Fortalezas**

- \* Mejora de la rentabilidad de la farmacia: mejora del margen, de la rotación (gestión activa de stocks) y acceso a promociones.
- \* Simplificación del tiempo administrativo de negociación con proveedores.
- \* Logra un mayor poder de negociación con los proveedores en productos y servicios.
- \* Crear valor percibido por el paciente que revierta en fidelización hacia la farmacia.
- \* Mejora en la gestión individual.
- \* Liberar tiempo para lo que somos: profesionales de la salud.
- \* Mayor formación nuestra y de nuestro equipo.
- \* Ser más rentables.
- \* Diferenciarnos ante los usuarios/pacientes en base a nuestra cartera de servicios.
- \* Crear marca.
- \* Acceso a servicios a un menor coste.
- \* Acceso a servicios diferenciales: campañas de educación sanitaria, asesoramiento dietético, sistemas de organización de la medicación personalizados, etc.

### **2.6.2 Oportunidades**

- \* Lograr una mayor competitividad en el mercado.
- \* Mayor información.

### **2.6.3 Amenazas**

- \* Pérdida de independencia: la farmacia cede parte de su capacidad de toma de decisiones a favor del grupo.
- \* Arriesgar un dinero que por suma dará margen de maniobra al grupo y posibilitará sus acciones.
- \* Necesidad de adaptar las rutinas de trabajo del equipo humano a las de funcionamiento de la agrupación.

### **2.6.4 Debilidades**

- \* Obligación de cumplir con las normas que se determinen para todo el grupo, incluida la creación de marca con logotipo visible en cada farmacia.
- \*Obligación de compartir la información que el grupo requiera para sustentar una adecuada toma de decisiones y una negociación seria.
- \* Complicaciones legales o fiscales en la compra conjunta.

## **CAPÍTULO 3**

### **Análisis del entorno farmacéutico en la provincia de Limón.**

### 3.1 Descripción de las Farmacias en Limón Centro

La provincia de Limón cuenta actualmente con diez farmacias independientes, ocho de ellas ubicadas en el centro de la ciudad y dos de ellas en la periferia:

Farmacia Británica 1  
Farmacia Británica 2  
Farmacia Limonense  
Farmacia de Limón  
Farmacia PharMark  
Farmacia Caribeño  
Farmacia Zeledón  
Farmacia Cariari  
Farmacia Quiribri  
Farmacia VistaMar

Entre las farmacias mas antiguas se encuentran la Británica #1, la Cariari, la Limonense y la de Limón. Las de más reciente apertura son la Caribeño, la Vistamar y la Zeledón.

Las farmacias de Limón, PharMark, Zeledón y Caribeño son completamente independientes en cuanto a compras se refiere, cada una tiene su propio dueño el cual a la vez es el regente del negocio, y de las cuatro, únicamente las tres primeras son socias de la empresa “Compañía Farmacéutica”, la cual es una distribuidora costarricense que ofrece importantes descuentos a sus miembros a lo largo y ancho de todo el país.

Las farmacias Cariari, Quiribri y Vistamar pertenecen a una misma familia los cuales a su vez tienen otra farmacia en Cahuita Centro. Las cuatro farmacia se unen para hacer sus respectivas compras, obtener mejores descuentos y así mejorar sus ganancias lo cual se convierte en una ventaja competitiva. A pesar

de que son farmacias fuertes y podrían bajar sus precios para mejorar sus ventas, no lo han hecho hasta el momento debido a varios factores:

- a) La Farmacia Cariari es de las más antiguas en Limón, tiene su buena cantidad de clientes fieles y desea mantener un buen margen de ganancias.
- b) La farmacia Quiribri se encuentra dirigida a clientes de clase media alta a alta, que no se quejan tanto de los precios y están dispuestos a pagar un poco mas por un mejor servicio.
- c) La farmacia Vistamar se encuentra ubicada contiguo al hospital Toni Facio de Limón, el hecho de ser la única farmacia cerca del único hospital de la zona y al no tener competencia cercana al encontrarse fuera del centro de la provincia, le permite jugar con lo precios sin complicarse demasiado.
- d) La farmacia Cahuita, es la única en esa zona.

Las farmacias Británica 1 y 2 si bien pertenecen a la misma familia, compran de manera separada y son independientes una de la otra.

Por ultimo tenemos a la Farmacia Limonense, la cual es la única socia en la región del grupo de compras nacional Condefa, a través de la cual realiza el 90% de sus compras dos veces por semana.

## **3.2 Las Organizaciones y su Entorno Específico**

El entorno específico es el que esta más próximo a la empresa y sus factores de incidencia son mayores en las empresas.

### **3.2.1 Proveedores**

De estos se destacan los laboratorios, productores de medicamentos en diferentes los países, y otros proveedores tanto nacionales como extranjeros para abastecerse de productos para la venta. Entre los principales laboratorios y productores nacionales podemos citar:

De los diferentes proveedores podemos mencionar como los más importantes a:

\*Cefa Central Farmacéutica S.A.

\*Compañía Farmacéutica

\*Farmavision

\*Menafar S.A.

\*Pharma.Punto.Net.CR.S.A.

\*Guier&Carballo

\*Droguería Infarma S.A.

\*Economedica Internacional

\*Servifarm S.A.

\*Distribuidora Ancla S.A.

\*Logista Farmacéutica de Centroamérica S.A.

\*Distribuidora Optica S.A.

\*Laboratorio Central

\*Alcames Laboratorios Quimicos de Centro America S.A.

\*Distribuidora Alternativa S.A.

\*D'Chicos S.A.

\*Cofasc

\*Difarma

\*Farmanova

\*Gutis

\*Intermed

\*Nutricare

\*Dista Rosta

\*Raven

También encontramos a los abastecedores de productos naturales:

\*Alfa Vitamins Costa Rica S.A.

\*Distribuidora e Importadora Ronav S.A.

\*Natura Medika Internacional S.A.

\*Servicios y Comercializadora Wilisa

\*Centro Natural La Fuente S.A.

\*Distribuidora Merva S.A.

\*Distribuidora Quiflo Comercial S.A.

\*Omnilife de Costa Rica S.A.

...artículos de belleza para la higiene y cuidado personal:

\*Representaciones Re Flash S.A.

\*Distribuidora Catalina

\*Distribuidora Adriluci

\*Productos S.A.

\*Distribuidora J.R. Navarro S.A.

\*Perfumes&Cosmeticos S.A.

\*Marbe Internacional

\*Alvice Rical S.A.

\*Distribudora La Noble

\*Labinsa

\*Distribuidora Nor

\*Importaciones Malick S.A.

...abarotes:

\*Distribuidora Los Angeles

\*Productos Adams,

\*Kiss y Jass S.A.

...productos de bazar y bisutería:

\*Disama

... bebidas:

\*Coca Cola FEMSA de Costa Rica S.A.

Es en este proceso en el cual los proveedores se hacen partícipes del éxito de la compañía y son estos los que ayudan a fortalecer la estrategia como farmacia, el cual incorpora el concepto de stop-shopping, que significa para el cliente tener la posibilidad de comprar en un solo lugar y con gran variedad de artículos y apoyado de una gran atención, amplitud, comodidad y ubicación.

### 3.2.2 Clientes

Las farmacias están de acuerdo de que tienen como finalidad resolver las necesidades de los clientes, es por esta razón que tratan de diferenciarse ya que el trato profesional-usuario es lo más importante. Cada farmacia cuenta con una cartera de clientes extensa, por esta razón la filosofía de trabajo responde a un compromiso permanente para generar una comunicación abierta y respetuosa y así alinear satisfactoriamente las aspiraciones de los clientes con los objetivos y metas de cada compañía.

Dado lo anterior, el éxito de cada farmacia se debe a sus clientes, que son los que consumen los bienes y servicios que ofrece la farmacia. Representan una constante incertidumbre (gustos, grado de satisfacción, etc.) forman parte del entorno genérico e influirán en la empresa exigiendo calidad, servicio, y precio de los productos que consumen.

En orden de prioridad, se mencionan las farmacias con mayor importancia en cuanto a cantidad de clientes hasta llegar a la farmacia de mas reciente

- 1-Farmacia de Limón
- 2-Farmacia Cariari
- 3-Farmacia Quiribri
- 4-Farmacia PharMark
- 5-Farmacia Británica 2
- 6-Farmacia Británica 1
- 7-Farmacia Limonense
- 8-Farmacia Caribeño
- 9-Farmacia VistaMar
- 10-Farmacia Zeledón

### **3.2.3 Competidores**

Actualmente Limón Centro cuenta con 10 farmacias en total: Farmacia Británica 1, Farmacia Británica 2, Farmacia Limonense, Farmacia de Limón, Farmacia Cariari, Farmacia Quiribri, Farmacia PharMark, Farmacia Caribeño, Farmacia Zeledón y Farmacia VistaMar. Si tomamos en cuenta factores como ventas, antigüedad, tamaño y experiencia, y aunque todas se consideran competencia, las tres farmacias de mayor peso en la provincia son la Farmacia de Limón, la Farmacia Cariari y la Farmacia Quiribrí las cuales tienen la ventaja de tener años de experiencia en el negocio y un gran poder adquisitivo con lo cual pueden comprar grandes cantidades de medicamentos con excelentes descuentos, lo que les permite mayor flexibilidad a la hora de fijar los precios.

### **3.2.4 Productos sustitutos**

Las personas cansadas de la medicina convencional, tienden a irse hacia la medicina alternativa como la Naturopatía, Visualización, Medicina de herbolario, Aromaterapia, Técnicas de relajación, Meditación, Reflexología, Masaje y somatoterapia, Medicina quiropráctica, Homeopatía, Acupuntura, Medicina oriental, Medicina holística.

### **3.3 Análisis F.O.D.A. de las farmacias independientes limonenses**

#### **3.3.1 Fortalezas:**

- Logística de entrega, profesionalismo y calidad de productos.
- Poseen un software que les permite conocer el nivel de inventario en general y permite la rápida reposición de faltantes asegurando la disponibilidad de los productos para con sus clientes.
- Capacitan a sus colaboradores, mediante un programa orientado a la relación con los clientes y conocimientos de productos.
- Cuentan con servicios de toma de presión, aplicación de inyectables y consultas farmacéuticas vía telefónica.
- Proporcionan a los consumidores, un amplio surtido de medicamentos y productos relacionados con la salud, higiene y cuidado personal, y artículos de bazar.
- Amplitud de horarios.
- La ubicación esta pensada en el consumidor, y facilita la experiencia de compra de los clientes.
- Poseen convenios con diferentes instituciones.

#### **3.3.2 Oportunidades:**

- El mejoramiento de las expectativas de vida de las personas, provocan que los clientes requieran de productos más avanzados y desarrollados para mejorar su calidad de vida, logrando que el mercado sea aun más interesante para la empresa.
- Oportunidad de expandirse, hacia las zonas periféricas de la provincia y lugares como Puerto Viejo y Batán, los cuales cuentan con una considerable población y capacidad adquisitiva.

### **3.3.3 Amenazas:**

- La aparición de nuevos competidores: durante los cinco años que tiene Farmacia PharMark de existencia, han abierto tres nuevas empresas: Caribeño, Zeledón y Vistamar. Si bien la población limonense se encuentra en constante crecimiento, una nueva farmacia siempre afecta las ventas.
- La posibilidad de que una cadena farmacéutica decida poner una sucursal en la provincia.
- Las estrategias de altos porcentajes de descuentos ofrecidos por algunas farmacias ciegan a los clientes, ya que no se dimensiona lo que realmente ocurre, debido a que los competidores aumentan los precios para luego aplicarle el porcentaje de descuento y así el precio final del producto es similar al de todos los demás.
- La poca fidelidad por parte de los clientes los cuales no son constantes a la hora de realizar sus compras de medicamentos y suelen probar por todos lados y regatear en busca de mejores precios.

### **3.3.4 Debilidades:**

- La poca capacidad adquisitiva de cada farmacia a la hora de competir frente a las grandes cadenas los cuales al comprar grandes volúmenes, obtienen importantes descuentos con los cuales pueden ofrecer los medicamentos a un precio mucho menor que el resto de las farmacias.
- Los establecimientos son de tamaño mediano o pequeño, no tienen la capacidad de ofrecer parqueo, áreas específicas para productos de cuidado personal, abarrotes, servicios de revelado, etc

### **3.4 Recursos y capacidades**

Para complementar nuestro análisis interno a continuación daremos el estudio de los recursos y capacidades de las farmacias y que se basan en los potenciales internos de estas para la formulación de estrategias.

En el estudio realizado se toma en cuenta que todas las empresas son diferentes, además que los recursos y capacidades no están a disposición de todas las empresas en las mismas condiciones.

El saber los recursos y capacidades nos llevara a estar más preparado al momento de la formulación de estrategias y a su vez nos explicara ¿el por que? ¿Como es que logran marcar diferencia? siendo que están insertados en un mismo entorno competitivo y con los mismos factores de éxito.

Definiremos los recursos y capacidades como factores que la empresa posee o controla y que le permitan formular o poner en marcha una estrategia competitiva:

#### **3.4.1 Tangibles**

Dentro de los recursos tangibles podemos distinguir:

\*Terreno: de las 10 empresas, tres alquilan el local comercial (Británica 2, VistaMar y Limonense), mientras las siete restante son locales propios lo cual representa una ventaja competitiva al no tener el gasto por arrendamiento y a la hora de remodelar e incluso ampliar el establecimiento.

\*Muebles y útiles: propios de cada empresa.

\*Equipamiento Computacional: propios de cada empresa.

\*Infraestructura: Cinco de ellas tienen infraestructuras de mas de veinte años de existencia: Británica 1, Cariari, Limonense, De Limón y PharMark mientras que las restantes son de construcción reciente: Quiribri, Caribeño, VistaMar, Británica 2 y Zeledón.

\*Financieros: para su financiamiento usan recursos propios.

### **3.4.2 Intangibles**

Los Recursos Intangibles permanecen invisibles a la información contable, debido principalmente a la dificultad para su valoración, de difícil venta en el mercado y susceptibles de múltiples usos. En general, podemos señalar que las capacidades están ligadas al capital humano, se apoyan sobre todo en los activos intangibles, especialmente el conocimiento tecnológico y organizativo de la empresa, gobiernan la transformación de los factores en productos y servicios, crean valor añadido y determinan la eficiencia y el grado de renovación de la empresa.

### **3.4.3 No Humanos**

\*Tecnológicos:

-Punto de venta:

Sistema que entrega información sobre productos complementarios

Aceptación de múltiples formas de pago.

Efectúa promociones y descuentos en línea.

De las diez farmacias, únicamente la Británica 1, la cual es de las más antiguas no posee un sistema de punto de venta y control de inventarios.

\*Organizativos:

Tienen como objetivo ser validadas frente el consumidor como la mejor opción. Otro punto importante dentro de lo organizativo es la buena reputación de la farmacia.

#### **3.4.4 Humanos**

La inter-relación profesional/consumidor es fundamental ya que esta capacidad es valorizada por los clientes y difícil de imitar por los competidores: Habilidades, Conocimiento y Motivación.

### **3.5 Estrategia Diferenciadora**

Las farmacias implementan estrategias para diferenciarse de las demás.

La farmacia de Limón trata de orientarse hacia los pacientes de la tercera edad con importantes descuentos en los tratamientos crónicos, estos clientes se caracterizan por ser muy fieles y como tienen que comprar sus tratamientos siempre, representan ventas quincenales o mensuales fijos para la empresa. También es la única farmacia que ofrece servicio Express.

La farmacia Quiribri se orienta a la clase media y media alta, y junto con la farmacia Cariari y la farmacia Caribeño tratan de captar la mayor cantidad de recetas médicas de la zona por medio de cupones de descuento que dejan en los consultorios médicos y le son entregados a los pacientes luego de cada visita.

La Farmacia PharMark se enfoca en los precios, y se esfuerzan por que estos sean los más accesibles de la zona especialmente en sus productos de alta demanda en comparación con sus competidores más cercanos que basa su estrategia en descuentos. El objetivo, es construir un vínculo de confianza entre el consumidor y PharMark, y profundizar la diferenciación reforzando la imagen de la empresa como especialista en medicamentos.

La farmacia VistaMar se orienta en cubrir la población hospitalaria, la clínica VistaMar y los barrios a su alrededor como Barrio Roosevelt, el Parquecito y Santa Eduvigis.

La farmacia Zeledón al ser la de mas reciente apertura ofrece de forma gratuita los servicios de toma de presión e inyectables.

La farmacia Británica 1 y de Limón basan su estrategia en sus años de experiencia al ser de las mas antiguas de la zona, mientras que la Británica 2 se orienta a cubrir las zonas periféricas de la provincia a barrios como los Corales, Limoncito, La Colina y Envaco.

La estrategia diferenciadora se complementa con una excelente prestación de servicios y para ello las farmacias llevan a cabo lo siguiente:

- La capacitación de los dependientes y el farmacéutico.
- La prestación de servicios especializados al paciente como: toma de presión, servicio de inyectables y consulta telefónica.

## **CAPÍTULO 4**

### **Propuesta para la creación de un grupo de compras en la provincia de Limón**

## **4.1 Creación del centro de compras**

### **4.1.1 Creación de una sociedad**

La provincia de Limón cuenta en la actualidad con diez farmacias:

- Farmacia Británica 1
- Farmacia Británica 2
- Farmacia Limonense
- Farmacia de Limón
- Farmacia PharMark
- Farmacia Caribeño
- Farmacia Zeledón
- Farmacia Cariari
- Farmacia Quiribri
- Farmacia VistaMar

De estas diez, únicamente seis están de acuerdo en formar parte de un grupo de compras, las cuales serian:

- Farmacia Británica 1
- Farmacia Británica 2
- Farmacia de Limón
- Farmacia PharMark
- Farmacia Caribeño
- Farmacia Zeledón

El grupo de compras funcionara a manera de una sociedad anónima denominada “Grupo Farmacéutico Caribe S.A.”

## **4.2 Definición de la ubicación y equipo tecnológico**

La ubicación sería en el centro de la ciudad de Limón en un local ubicado detrás de la farmacia PharMark, específicamente dentro del Pasaje Roma, el cual se encuentra 50 metros oeste del Más x Menos.

### **4.2.1 Equipo Tecnológico y Sistema de Soporte a la Estrategia Logística**

La implementación real de la estrategia requiere de un sistema que lo soporte tanto en la planeación como en la ejecución de las operaciones. Cuando hablamos de sistemas de soporte nos referimos a los sistemas de información y a la organización de logística.

De esta manera, a continuación se verán ambos sistemas y se identificarán prácticas, clave de éxito en el diseño de los mismos.

#### **4.2.1.1 Sistemas de información de Logística: Qué es y Qué contiene**

La mayor complejidad en los requerimientos de servicio al cliente y la competencia han forzado a la excelencia en el manejo de las operaciones, procesos e información. En este sentido los sistemas de manejo computarizado de procesos permiten procesar múltiples transacciones, parametrizar decisiones corporativas ante diferentes escenarios y procesar información de las operaciones diarias que alimentarán las decisiones futuras en el tema.

Al hablar de sistemas de información para logística, hablamos de dos tipos de sistemas diferentes que conviven y se retroalimentan permanentemente.

El primero es el sistema de información transaccional (STL). El sistema transaccional procesa, como su nombre lo indica, las transacciones propias del proceso logístico: pedidos, facturas, despachos, órdenes de compra, devoluciones, lista de empaque, pagos, etc. Además los sistemas transaccionales

gerencian los modelos de reposición, de compra y de ruteos que son actividades rutinarias de la función logística.

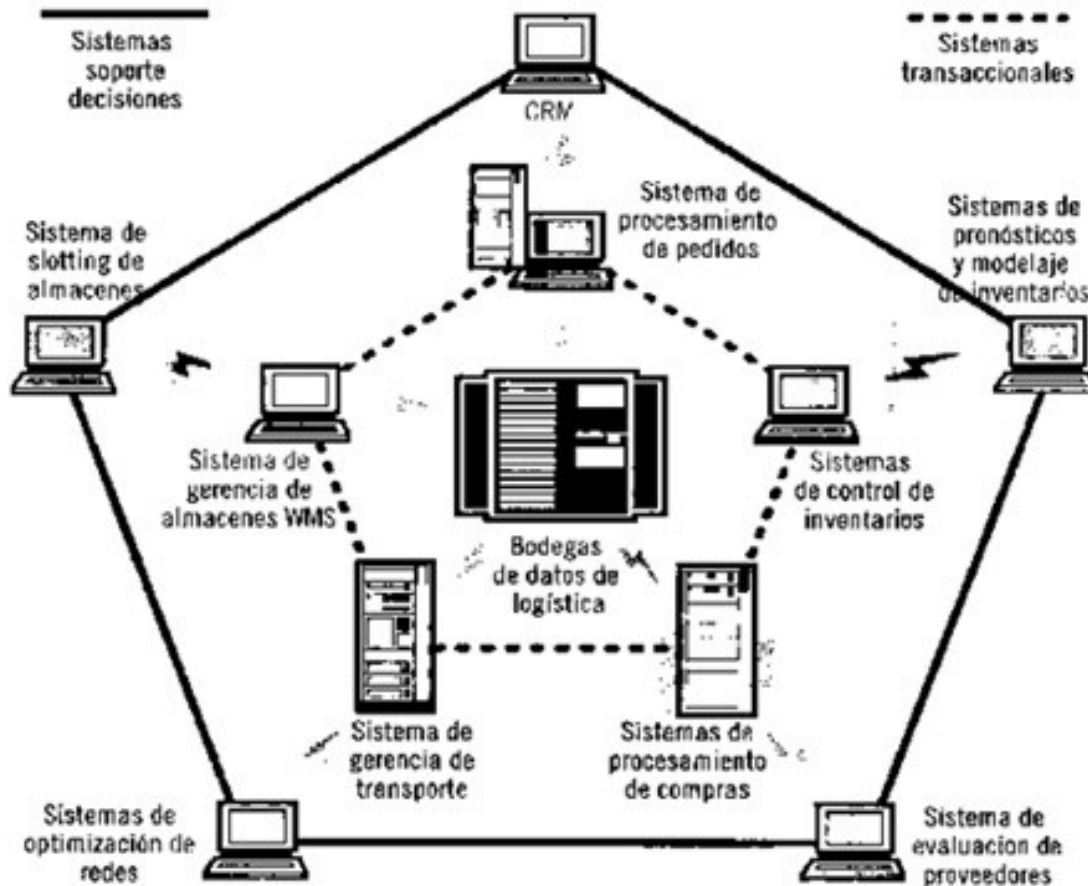


Figura No 3

Fuente: Koschatzky, K. ( 00 ). Fundamentos de la Economía de Redes. Especial enfoque a la innovación, en Economía Industrial, No 46, Vol. 4, pp. 5- 6

Por su parte, el segundo grupo se trata de los sistemas de soportes de decisiones (SSD). En estos sistemas la funcionalidad primordial es el análisis y la planeación de escenarios futuros de operación.

En los sistemas de soporte de decisiones no se ejecutan transacciones, sino que modelan y se simulan.

Por supuesto, los datos requeridos para los SSD requieren la información de los STL y los históricos de transacciones acumulados en las bodegas de datos(Ver gráfico).

¿Por qué algunas veces los proyectos de informática no satisfacen completamente las expectativas o no cumplen los cronogramas o terminan costando varias veces más de lo que inicialmente se había presupuestado?

En general, los proyectos fracasan por falta de metodología, falta de compromiso del proveedor, falta de un patrocinador en el ámbito directivo, falta de capacitación del grupo de trabajo o falta de compromiso del grupo. Pero en realidad además de una o varias de las razones anteriores, lo que generalmente ocurre es que los proyectos de sistemas de información fracasan por un análisis de requerimientos pobre.

El sistema de información de logística cumple con algunas características esenciales:

- Los sistemas están especializados por proceso. Estos sistemas incorporan las mejores prácticas de logística en cada uno de ellos.
- El sistema de información de logística considera la capa transaccional (ejecución) y la capa de soporte de decisiones (planeación), donde las dos capas se retroalimentan la una de la otra
- Los sistemas de logística transaccionales alimentan una bodega de datos única y corporativa que supe de información para planeación en sistemas de soporte de decisiones.
- Se seleccionan de acuerdo con los requerimientos funcionales, técnicos y económicos de la empresa, donde se da prioridad a los elementos críticos.
- Puntos únicos de entrada de datos al inicio y en el lugar de transacción que genera el dato
- Sistemas transaccionales y de comunicaciones en tiempo real y en línea.

- Decisiones gerenciales de logística asistidas por computadora.
- Reportes por excepción y con el detalle y la frecuencia adecuada a cada nivel
- Sistemas de información de logística contruidos y orientados a objetivos.

### **4.3 Equipo humano**

El equipo humano lo constituirán:

#### **1-Un administrador el cual se encargara de:**

- a) Apertura y cierre del local.
- b) Administración de las finanzas.
- c) Manejo del personal.
- d) Realizar análisis de presupuestos y aplicar técnicas de evaluación.
- e) Garantizar la existencia de medicamentos en la cantidad necesaria para la buena operación de la farmacia.
- f) Control de inventarios
- g) Generación de pedidos.
- h) Establecer una base de datos para decidir qué se compra a cada compañía y en qué cantidad.
- i) Mercadeo de productos.
- j) Servicio al cliente.
- k) Elaboración de presupuestos de ingresos y egresos.
- l) Manejar el sistema contable.
- m) Pago de recibos y facturas.
- n) Preparar las declaraciones de impuestos correspondientes.

#### **2-Un bodeguero el cual se encargara de:**

- a) Recibir la mercadería.
- b) Chequear la entrada de mercadería contra factura.
- c) Acomodar los productos en las estanterías de acuerdo a un protocolo.
- d) Aseo general.
- e) Colaboración en la revisión de inventarios y productos vencidos

### **3-Un operador el cual se encargara de:**

- a) Recibir los pedidos de las diferentes farmacias.
- b) Facturar y digitar los pedidos en el sistema de cómputo.
- c) Preparar y empacar los pedidos
- d) Despachar los pedidos
- e) Entregar los pedidos.
- f) Brindar soporte en la revisión de inventarios y medicamentos vencidos.

### **4-Funciones del Farmacéutico**

El farmacéutico será el responsable junto con el administrador de tramitar la compra de los productos o medicamentos requeridos.

Una vez adquiridos estos, es función del farmacéutico inspeccionarlos con el fin de determinar si hay alguno dañado o si su fecha de vencimiento se encuentra muy próxima.

Además deberá velar por el adecuado almacenaje de los fármacos según sus características fisicoquímicas. Además será el encargado de custodiar los medicamentos psicotrópicos y estupefacientes.

Finalmente deberá llevar el control de las fechas de vencimiento de los productos que se expenden en la farmacia.

### **5-Equipo tecnológico**

El equipo tecnológico y el sistema de soporte a la estrategia logística va estar a cargo del Ingeniero Johnny Wing, graduado en Sistemas e Informática.

#### **4.4 Definición del aporte económico por cada asociado**

El aporte inicial por cada asociado será de 10.000.000 millones de colones, para las seis farmacias, el monto total final será de 60.000.000 millones de colones, esto con el fin de contar con la flexibilidad económica necesaria para poder negociar con los proveedores compras grandes de los productos más importantes, y más adelante poder abarcar todo el inventario de cada farmacia.

#### **4.5 Planeación compras de stock básico de medicamentos**

En un principio, únicamente se realizaran compras de los medicamentos de mayor rotación. Este cuadro básico de medicamentos se seleccionara en base a una serie de criterios como son:

1-Movimiento del producto o ventas

2-Márgenes de utilidad

3-Fechas de vencimiento prolongadas

4-Facilidad de almacenamiento

5-Beneficios para las farmacias

6-Disponibilidad en el mercado o productos próximos a agotarse.

7-Promociones especiales

8-Productos próximos a incrementar de precio.

9-Fechas especiales como Día de las Madres y Navidad.

La lista inicial seria de los siguientes medicamentos:

**Anticonceptivas tabletas**

\*Mesigyna \*Yasmín \*Microgynon

\*Femiane \*Norgyl \*Norgylen

**Anticonceptivas Inyectables:**

\*Proter \*Mesigyna \*Topasel

**Control de obesidad**

\*Cetoniil \*Lowex

**Dolor tabletas**

\*Berifen \*Pronol \*ApoNaprona

**Dolor Inyectables**

\*Voltaren \*Doloneurobion \*Dexametasona

**Vitaminas Inyectables**

\*Neurobion 10000 \*Neurobion 25000

**Antibióticos**

\*Amoxicilina \*Azitromicina \*Ceftriaxona

**Desparasitantes**

\*Zentel \*Combatrin Compuesto

**Disfunción eréctil**

\*Viagra \*Sildenafil \*Cialis

#### **4.6 Reuniones semanales**

Las reuniones de los socios se realizarán de manera semanal durante los primeros seis meses en los días jueves. Posteriormente, una vez que el grupo de compras se establezca y logre alcanzar un balance, las reuniones se harán de forma quincenal como una manera de analizar si se han estado alcanzando los objetivos planteados inicialmente y permitir el aporte de nuevas ideas que lleve al grupo de compras a consolidarse de una manera definitiva.

#### **4.7 Proceso de facturación**

El proceso de facturación se realizará mediante el programa de punto de venta descrito anteriormente. Todo el proceso contable será llevado a cabo por medio del contador Salvador Meías, donde si bien es una empresa sin fines de lucro y que no presenta ganancias, siempre se deben de presentar las declaraciones correspondientes ante Tributación Directa.

## 4.8 Logística

### 4.8.1 Logística de un centro de compras

La logística de un centro de compras consiste en un proceso de gestionar estratégicamente el movimiento y almacenaje de productos desde los proveedores, a través de la empresa, hasta el usuario o consumidor final.

La centralización de las actividades logísticas, busca liberar de responsabilidades fraccionadas a las diferentes gerencias, de manera que puedan dedicarse con tranquilidad y seguridad a su verdadera función.

#### La Función Logística en la empresa

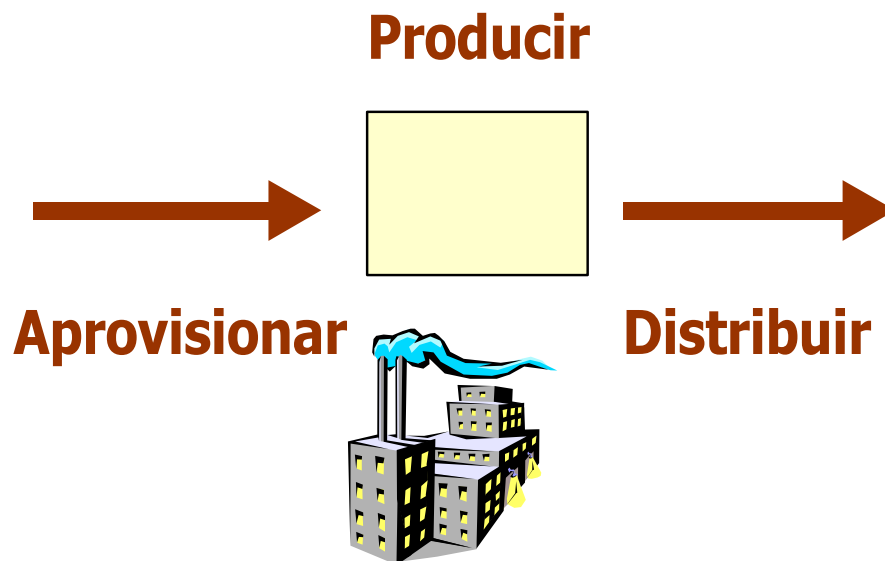


Figura No 4

Fuente: Lind, D., Mason, R. y Marchal, W. ( 00 ), *Estadística para Administración y Economía*, McGraw-Hill, México, p.466-467.

### Requisitos para ser competitivos:

- Buenas relaciones con los proveedores.
- Adquisición de nuevos o materiales alternativos.
- Contratación de servicios (reparación, fabricación, mantenimiento)
- Normalización y trazabilidad de productos.
- Buena comunicación externa e interna.
- Mantener registros adecuados.
- Desarrollo del personal.

Recordar siempre:

“ El precio unitario de un producto depende de una eficiente gestión logística ... A mejor gestión, mayores posibilidades de reducir los costos unitarios”

#### **4.8.2 Servicio al *cliente***

Periódicamente se realizarán revisiones de los procedimientos para generar una mejora continua. Se buscarán errores para corregirlos, tanto antes de que lleguen al cliente, como después de que ocurran, incluso se simularán situaciones inesperadas, y se darán posibles soluciones (nos anticipamos, y cuando se detectan sabemos actuar sin tener que improvisar).

En nuestra Logística, todo este esfuerzo se realiza para garantizar lo que todos nuestros clientes se merecen, es decir, que cada vez nuestros envíos sean mejores: pedidos completos, productos con larga fecha de caducidad (trazabilidad) y coordinación con otros departamentos para solucionar procesos de principio a fin.

### **4.8.3 Transporte y Almacenamiento**

El departamento de Transportes, se ocupa de que los clientes tengan noticias de sus envíos en todo momento; así como de agilizar la llegada de pedidos regulares de proveedores y encargos urgentes. Se presionaran a los transportistas para que cumplan con la alta calidad de los servicios contratados, pues de ellos depende que a un paciente le llegue a tiempo su tratamiento. El resultado de una gestión eficiente, es bueno para las agencias, los clientes y el consumidor, porque evitando retrasos y errores, también se ahorra burocracia, tiempo y dinero; y lo más importante: ganamos prestigio como gremio.

El transporte se realiza en camiones con control de temperatura, condición imprescindible para dos tipos de artículos: aquéllos que deben permanecer en un rango entre 2° y 8° C y los que no tienen que sobrepasar la horquilla entre 2° y 25 °C, que constituyen el 90% del total. Existe un tercer grupo minoritario que no requiere un tratamiento especial.

Cuando la mercadería se extrae del camión se apila en una zona destinada al efecto, y se comprueba la idoneidad del pedido por medio de chequeo contra factura. El sistema le comunica al operario cuál es la ubicación del producto y le asigna una localización en el almacén.

Las estanterías convencionales albergan el producto que posteriormente se enviará a otros almacenes secundarios. La capacidad de esta área es de aproximadamente 200 metros cuadrados. Está formada por siete filas dobles de estanterías convencionales (14 filas en total) de cinco niveles por módulo que alcanzan los 2 m de altura y cada nivel, de 40cm de alto por 5m de largo.

Las filas están separadas unas de otras por pasillos amplios de 2 m de ancho, lo que permite acceder con comodidad a las diferentes posiciones.

Cada referencia tiene asociada un emplazamiento predeterminado, que ha sido decidido teniendo en cuenta diez variables, entre ellas el peso y la rotación para optimizar el movimiento de los operarios.

El volumen de mercancía que entra en las instalaciones es prácticamente el mismo que el que sale. Y es así incluso aunque en el almacén se trabaje con una amplia variedad en la rotación de las referencias, que puede ser de dos días, para ciertos productos, a un año, si hablamos de los artículos con menor demanda, se debe ir alimentando con unidades según se vayan acabando.

Se destinara un lugar aparte y controlado para depositar los estupefacientes y los psicotrópicos y algunos medicamentos de uso restringido. Su manipulación y despacho lo realizara un profesional farmacéutico autorizado.

El producto que se distribuye a las farmacias es una mercancía que requiere un manejo de unidades pequeñas y a la que se ha de acceder de manera constante.

Los pedidos que se expiden diariamente desde este almacén se realizan en un periodo de ocho horas: de ocho de la mañana a doce mediodía y de dos a seis de la tarde. Para dar salida en ese tiempo a tal volumen de mercancía se emplea un sistema de punto de venta para la facturación y control de los inventarios y un equipo inicial de un bodeguero y un operador que se encargaran de alistar los pedidos.

El volumen de las mercancías, la variedad de producto y los ajustados tiempos de elaboración de las expediciones hacen que cualquier minuto que se pueda ahorrar resulte fundamental para el buen funcionamiento de los ciclos de trabajo del almacén.

Se realizaran dos entregas diarias a las farmacias: una a las 11:00 de la mañana y otra a las 4:30 de la tarde.

#### **4.8.4 Gestión de *Inventarios***

Todas las estanterías, mecanismos automáticos y ubicaciones de productos están ideados con un único fin: gestionar de la manera más eficiente los inventarios y el envío de los medicamentos a las farmacias.

Con esta herramienta pueden comprobar la disponibilidad de las referencias y encargar lo que necesiten. Nuestro propio sistema de gestión está integrado con este software y lanza las líneas de pedido conforme le van llegando según los turnos de expedición. El sistema podrá imprimir de manera actualizada las cantidades pedidas por las farmacias durante cualquier periodo de tiempo ya sea semanal, quincenal, mensual, trimestral o anual. De igual manera, es capaz de mostrar el inventario actual de cada producto y le permite al encargado realizar los pronósticos respectivos para evitar los faltantes y mejorar la gestión.

#### **4.8.5 Procesamiento de pedidos**

Los proveedores manejan normalmente una escala de bonificaciones a partir de la cual se puede negociar y así obtener mayores bonificaciones y descuentos.

El administrador será el encargado de recibir los agentes, estudiar las propuestas de los diferentes laboratorios y negociar mayores beneficios para el grupo de compras.

El administrador debe asegurarse que los productos adquiridos cumplen con los requerimientos especificados. El proceso de compras debe incluir los criterios para la selección del proveedor y la elaboración de las órdenes de compra.

Inicialmente se hará de una lista de los posibles proveedores para cada uno de los diferentes productos. La selección del proveedor se basará no solo en descuento ofrecido sino también en su habilidad para cumplir con los requerimientos, con

criterios que estén acordes al tipo de producto y a la experiencia previa que se tenga con respecto al cumplimiento y desempeño.

Las órdenes de compra serán revisadas previamente para asegurar que contiene:

- la descripción de los productos ordenados
- los requerimientos de verificación
- los estándares que se aplican
- las cantidades y la forma del despacho

Una vez que se defina a quien comprar y que cantidad, se realiza el pedido correspondiente ya sea vía telefónica o por medio del agente de ventas. El envío de la mercadería se realizara por medio de Transportes Cocorí, los cuales entregan los productos de un día para otro y no hay necesidad de ir a sus bodegas con lo cual se ahorra tiempo y el costo del transporte. En el caso de que se den pedidos urgentes, se utilizaran los Transportes Caribenos o Trali los cuales aunque son un poco más desordenados y hay que ir a sus instalaciones a recoger las cajas, tienen la ventaja de que en 3 horas llega la mercancía de San José a Limón.

Las facturas para las farmacias llevaran tanto el precio normal como el precio con todos los descuentos aplicados para que los propietarios puedan jugar con los márgenes de ganancia de acuerdo a los precios aplicados por la competencia.

Los pedidos para cada farmacia se prepararan en el orden en que vayan entrando las llamadas telefónicas. Debido a la cercanía de las farmacias, estas pueden esperar a que les envíe la mercadería o venir personalmente a retirarla. Cada vez que se procese un pedido y se facture, las cantidades de los productos serán automáticamente rebajados del inventario.

**CAPÍTULO 5**  
**Conclusiones**

## **Conclusiones**

1- Ante una competencia globalizada, las nuevas tendencias empresariales apuntan hacia una dinámica competitiva en la que juega un gran protagonismo la cooperación entre empresas. Desde esta perspectiva se emprende esta investigación concluyéndose que dicha asociatividad conduce a mejorar las condiciones competitivas permitiendo la supervivencia de las pequeñas empresas independientes. Los grupos de compras de Farmacias, son varias farmacias, que suelen ser de la misma zona, que se unen para comprar para todas ellas, con más descuentos, por el volumen de compras de todas ellas y así, poder competir en precios contra las grandes cadenas.

2-Las ventajas que supone una Central de Compras podrían sintetizarse de la siguiente manera:

Ø Dedicar mas tiempo a la dispensación y gestión interna de mi farmacia, al eliminar la negociación diaria con los representantes

Ø Centralización en un solo proveedor

Ø Optimización de stocks

Ø Disminución de compra por farmacia para mejorar los precios

3- La provincia de Limón cuenta actualmente con diez farmacias independientes, ocho de ellas ubicadas en el centro de la ciudad y dos de ellas en la periferia. El éxito de cada farmacia se debe a sus clientes los cuales exigen calidad, servicio, y buenos precios.

4- De estas diez, únicamente seis están de acuerdo en formar parte de un grupo de compras, las cuales serian: Farmacia Británica 1, Farmacia Británica 2, Farmacia de Limón, Farmacia PharMark, Farmacia Caribeño y Farmacia Zeledón. El grupo de compras funcionara a manera de una sociedad anónima denominada “Grupo Farmacéutico Caribe S.A.”

5- Se contara con un sistema transaccional el cual realizara las tareas propias del proceso logístico: pedidos, facturas, despachos, órdenes de compra, devoluciones, lista de empaque, pagos, etc. Además los sistemas transaccionales gerencian los modelos de reposición, de compra y de ruteos que son actividades rutinarias de la función logística.

6- El equipo humano lo constituirán: un administrador, un bodeguero, un operador y un farmacéutico.

7-El aporte inicial por cada asociado será de 10.000.000 millones de colones, para las seis farmacias, el monto total final será de 60.000.000 millones de colones.

8-En un principio, únicamente se realizaran compras de los medicamentos de mayor rotación. Este cuadro básico de medicamentos se seleccionara en base a una serie de criterios como son: movimiento del producto o ventas, márgenes de utilidad, facilidad de almacenamiento y beneficios para las farmacias.

9-El proceso de facturación se realizara mediante un programa de punto de venta. Todo el proceso contable será llevado a cabo por medio del contador Salvador Meías, donde si bien es una empresa sin fines de lucro y que no presenta ganancias, siempre se deben de presentar las declaraciones correspondientes ante Tributación Directa.

10-La logística de un centro de compras consiste en un proceso de gestionar estratégicamente el movimiento y almacenaje de productos desde los proveedores, a través de la empresa, hasta el usuario o consumidor final. En nuestra Logística, todo este esfuerzo se realiza para garantizar lo que todos nuestros clientes se merecen, es decir, que cada vez nuestros envíos sean mejores: pedidos completos, productos con larga fecha de caducidad (trazabilidad) y coordinación con otros departamentos para solucionar procesos de principio a fin.

11-El departamento de Transportes, se ocupa de que los clientes tengan noticias de sus envíos en todo momento; así como de agilizar la llegada de pedidos regulares de proveedores y encargos urgentes.

Cuando la mercadería se extrae del camión se apila en una zona destinada al efecto, y se comprueba la idoneidad del pedido por medio de chequeo contra factura. El sistema le comunica al operario cuál es la ubicación del producto y le asigna una localización en el almacén.

Los pedidos que se expiden diariamente desde este almacén se realizan en un periodo de ocho horas: de ocho de la mañana a doce mediodía y de dos a seis de la tarde. Para dar salida en ese tiempo a tal volumen de mercancía se emplea un sistema de punto de venta para la facturación y control de los inventarios y un equipo inicial de un bodeguero y un operador que se encargaran de alistar los pedidos.

12-Todas las estanterías, mecanismos automáticos y ubicaciones de productos están ideados con un único fin: gestionar de la manera más eficiente los inventarios y el envío de los medicamentos a las farmacias.

Con esta herramienta pueden comprobar la disponibilidad de las referencias y encargarse de lo que necesiten. Nuestro propio sistema de gestión está integrado con

este software y lanza las líneas de pedido conforme le van llegando según los turnos de expedición. El sistema podrá imprimir de manera actualizada las cantidades pedidas por las farmacias durante cualquier periodo de tiempo ya sea semanal, quincenal, mensual, trimestral o anual. De igual manera, es capaz de mostrar el inventario actual de cada producto y le permite al encargado realizar los pronósticos respectivos para evitar los faltantes y mejorar la gestión.

## Bibliografía

- 1-Hamel,G.,Doz,I.,y Prahalad,C. *Collaborate with your competitors-andwin*, en *Harvard Business Review*, Vol. 67, No , Enero-Febrero, pp. - 9.
- 2- Domínguez, R. *Promoción y reestructuración de las pequeñas y medianas empresas en Canadá, España, Italia y Japón*, en *Revista de Estudios Regionales.com*. Serie de documentos de trabajo IFM, <http://scholar.google.es/scholar/9>: (consulta realizada en mayo , 08).
- 3- Fernández E, *La Cooperación Empresarial*, en *Revista Información Comercial Española*, No 69 , Mayo, 99 , pp. 5- 8.
- 4- Martínez, S. ( 00 ), *Aproximación Teórica a los Acuerdos de Cooperación*. [www.biblioteca.uca.es](http://www.biblioteca.uca.es). Última modificación: 0/ 0/ 00 .
- 5-Costa M. *La Cooperación entre Empresas, Nueva Estrategia Competitiva*, *Economía Industrial*, No 66, Marzo-Abril, pp. 7 – 45.
- 6-Herzog, L. , *Aproximación a la ventaja competitiva con base en los recursos*, *Boletín de Estudios Económicos*, Vol. LVI – No 7 , Abril, pp. 5- .
- 7-Koschatzky, K. ( 00 ). *Fundamentos de la Economía de Redes. Especial enfoque a la innovación*, en *Economía Industrial*, No 46, Vol. 4, pp. 5- 6
- 8-Lind, D., Mason, R. y Marchal, W. ( 00 ), *Estadística para Administración y Economía*, McGraw-Hill, México, p.466-467).
- 9-Mauri, A. y McMillan, G. ( 999). *The influence of technology on strategic alliances: an application of the Utterback model of product and process innovation*, *International Journal of Innovation Management*, Vol. , pp. 67- 78.

10-Marity, P. y Smiley, R. ( 98 ), *Co-operative Agreements and the Organization of Industry*, en The Journal of Industrial Economics, Vol. , No 4, pp. 47-45 .

11-Montebugnoli, E. y Schiattarella, R. ( 989). *Consideraciones en torno a los acuerdos entre empresas: particular referencia a las PME*, Economía Industrial, No 66, pp. 87-97.

12- ([www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org)), consulta realizada en mayo, 008.

13-[www.ipyme.org](http://www.ipyme.org) Consulta realizada en mayo 008.

