



**UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FISICAS Y MATEMATICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERIA INDUSTRIAL**

**“ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE UN PROYECTO TECNOLÓGICO
EN FARMACIA PRIVADA”**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGISTER EN GESTION Y
DIRECCION DE EMPRESAS**

ERNESTO ALESSANDRO CERON ZUNINO

**PROFESOR GUIA:
ENRIQUE JOFRÉ ROJAS**

**MIEMBROS DE LA COMISION:
DANIEL ESPARZA CARRASCO
GERARDO DIAZ RODENAS**

**SANTIAGO DE CHILE
Julio, 2012**

Como objetivo principal de este estudio, se establece analizar, de manera ex post, la necesidad estratégica de realizar la renovación tecnológica de los puntos de venta (POS), de la cadena de farmacias Cruz Verde. Su justificación está en la necesidad de demostrar un alineamiento entre el proyecto y la estrategia del negocio.

El estudio es abordado utilizando la metodología del “Modelo de Diseño y Ejecución de Estrategias de Negocios” de Enrique Jofré. El modelo está construido sobre la base de cinco procesos, los que simplifican la creación de estrategias de negocios y los elementos de la misma.

El marco teórico permite realizar un levantamiento de la estructura de la industria a través del modelo de las cinco fuerzas de Porter y una vista detallada de la cadena de valor de la compañía. Ambos elementos confluyen en un análisis FODA de oportunidades.

Esta revisión permitió llevar adelante un diagnóstico de la situación actual de la industria farmacéutica nacional, demostrando que, las cadenas de farmacias presentan escasa diferenciación, venden los mismos productos en formatos similares y ofrecen servicios parecidos, enfocándose en lograr la preferencia del cliente ofreciendo precios bajos. Destacan importantes amenazas como la incertidumbre por cambios en la legislación vigente, nuevos competidores y alta rivalidad entre competidores. La revisión de la cadena de valor permitió identificar las fortalezas del negocio, entre las cuales se subrayan: el número de locales y su cobertura geográfica, su operación con modelo de franquicias y la integración con su distribuidor. Las oportunidades identificadas, muestran brechas con la estrategia actual de la compañía, pues sugieren la focalización en la búsqueda de diferenciación y en la disminución de costos. Estos temas si son abordados por el proyecto de cambio de hardware.

Los resultados económicos logrados respaldan la decisión de implementación del proyecto tecnológico, ya que están en línea con la evaluación preliminar logrando un VAN de M\$314.154, a un horizonte de 5 años, con una tasa de descuento del 12%. Adicionalmente, el resultado se alinea con la propuesta estratégica que entrega la metodología utilizada, dado que se produce efectivamente baja en los costos de operación y mejora la estabilidad de los equipos, pero, por la falta de seguimiento del nivel de satisfacción de clientes, no fue posible verificar su aporte a la mejora de la experiencia de compra, por tanto demostrar una diferenciación real en el servicio a los consumidores.

El estudio de caso permite concluir dos cosas: primero, que el proyecto coincide con las necesidades estratégicas de la compañía evidenciadas a través de la metodología empleada y segundo, que la estrategia de la compañía requiere una corrección para alinearse con las necesidades de sus clientes.

INDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	6
1.1. ANTECEDENTES GENERALES.....	6
1.2. DESCRIPCION Y JUSTIFICACIÓN ESTRATÉGICA DEL PROYECTO	7
1.2.1. Diferenciación en el Servicio	8
1.2.2. Bajos Costos de Operación.....	10
1.3. OBJETIVOS.....	11
1.3.1. Objetivo General	11
1.3.2. Objetivos Específicos	11
2. MARCO TEÓRICO Y METODOLOGÍA	11
2.1. MARCO TEÓRICO	11
2.1.1. El análisis FODA	12
2.1.2. Modelo de las 5 fuerzas de Porter.....	12
2.1.3. Modelo Cadena de Valor.....	13
2.2. METODOLOGÍA	15
2.3. ALCANCES Y RESULTADOS.....	16
3. CARACTERIZACIÓN GENERAL DE LA INDUSTRIA.....	17
3.1. DESCRIPCIÓN DE LA INDUSTRIA FARMACEUTICA NACIONAL....	17
3.2. DESCRIPCION DE LA ORGANIZACIÓN	21
4. PLAN ESTRATEGICO ACTUAL.....	22
4.1. VISIÓN ESTRATEGICA	22
4.2. MISIÓN ESTRATEGICA.....	22
4.3. ESTRATEGIA ACTUAL.....	23
5. ANÁLISIS EXTERNO DE PORTER	24
5.1. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CONSUMIDORES	24

5.2.	PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES	25
5.3.	AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES	28
5.3.1.	Barreras de entrada	28
5.3.2.	Respuesta esperada	30
5.4.	AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS	30
5.5.	RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES.....	31
5.6.	CONCLUSIONES QUE SE DESPRENDEN DEL ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER.	33
6.	ANÁLISIS INTERNO, CADENA DE VALOR.....	33
6.1.	ACTIVIDADES PRIMARIAS	33
6.1.1.	Logística Interna.....	34
6.1.2.	Operaciones.....	35
6.1.3.	Marketing	35
6.1.4.	Servicio	36
6.2.	ACTIVIDADES SECUNDARIAS O TRANSVERSALES	37
6.2.1.	Abastecimiento.....	37
6.2.2.	Infraestructura de la Empresa	38
6.2.3.	Administración de Recursos Humanos	38
6.2.4.	Desarrollo de Tecnología, Investigación y Desarrollo	40
6.3.	CADENA DE VALOR DE LAS CADENAS DE FARMACIAS	40
6.4.	CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS INTERNO.....	41
7.	FODA DE OPORTUNIDADES.....	42
8.	PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	43
8.1.	FOCO ESTRATÉGICO.....	43
8.2.	CONCLUSIONES	43

9.	PROYECTO DE CAMBIO DE PUNTOS DE VENTA.....	43
9.1.	OBJETIVOS DEL PROYECTO.....	45
9.2.	INDICADORES DEL PROYECTO.....	46
9.3.	MEDICIÓN ACTUAL DE LOS INDICADORES.....	46
10.	LECCIONES APRENDIDAS.....	48
11.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	48
12.	BIBLIOGRAFÍA.....	50
13.	ANEXOS.....	51

1. INTRODUCCIÓN

1.1. ANTECEDENTES GENERALES

El presente documento tiene como objetivo la evaluación *ex post*, de la implantación de un proyecto tecnológico y su alineamiento con la estrategia de negocios de la cadena de farmacias Cruz Verde.

Cruz Verde es una empresa dedicada a la venta de medicamentos, productos naturales, de higiene, belleza y cuidado personal. Cuenta con 5.000 trabajadores y es la cadena farmacéutica de crecimiento más explosivo en los últimos años, en 1984 se abre el primer local de la cadena en la ciudad de Viña del Mar, para luego pasar de sólo 40 locales en 1995, a más de 550 farmacias a nivel nacional en 2011, logrando ser los primeros en participación de mercado y cobertura geográfica, con sucursales en todo Chile, incluyendo Isla de Pascua y Tierra del Fuego.¹

Actualmente, Farmacias Cruz Verde es una sociedad anónima cerrada.

La compañía se enfrenta a una industria de alto dinamismo y competencia, con clientes cada vez más exigentes, en un contexto de baja innovación en productos, locales y servicios. Dado esto, Farmacias Cruz Verde, debe desarrollar proyectos que se alineen con su estrategia de servicio y crecimiento, mejorando sus procesos para lograr ventajas competitivas atractivas para sus clientes.

Este trabajo espera poder rescatar experiencia y relevar las mejores prácticas respecto de cómo perfeccionar los resultados del proyecto en revisión, así como de proyectos similares a futuro, en esta u otras industrias.

¹ Fuente: www.cruzverde.cl

1.2. DESCRIPCIÓN Y JUSTIFICACIÓN ESTRATÉGICA DEL PROYECTO

El proyecto consistió en el reemplazo del 100% de los puntos de venta (POS) de las tiendas en todo el país, en un plazo reducido de tiempo; por equipos nuevos, con tecnología de punta, con bajo consumo de energía y de uso específico como punto de venta.

Sus etapas de implementación principales fueron:

- i. Detección de nuevas necesidades y alcance de estas.
- ii. Búsqueda meticulosa del hardware, para encontrar el mejor precio y disponibilidad acorde a las necesidades.
- iii. Análisis comparativo entre las opciones seleccionadas
- iv. Diseño e instalación de imágenes del software estándar
- v. Instalación de pilotos
- vi. Elección y compra de equipamiento
- vii. Conformación del equipo de trabajo del despliegue
- viii. Configuración de los equipos
- ix. Etiquetado de activos
- x. Programación, seguimiento y gestión del despliegue principal
- xi. Monitoreo del despliegue
- xii. Ejecución “a sucursal abierta a público”
- xiii. Entrega a las áreas responsables

La justificación del proyecto se basa en que las empresas adoptan, en términos generales, una de tres estrategias posibles; estrategias de liderazgo en costos, estrategias de diferenciación o estrategias de liderazgo en costos y diferenciación integrada².

² Fuente: Hitt, Ireland; Administración Estratégica pag. 114.

En este sentido la implementación en estudio, busca lograr en forma simultánea diferenciación en el servicio y disminución en sus costos de operación.

1.2.1. Diferenciación en el Servicio

La estrategia de diferenciación es el conjunto integrado de acciones que desempeña la empresa para entregar servicios (a costo aceptable) y que los clientes perciben como diferentes atributos que son relevantes para ellos.

Cuando la empresa comprende a fondo que atributos valoran sus clientes objetivo, la importancia relativa que adjudican a la satisfacción de distintas necesidades o las cosas por las que están dispuestos a pagar un precio más alto, entonces la empresa puede utilizar con éxito la estrategia de diferenciación.

Identificar estos atributos es clave. Tal caracterización, como se observa en la Tabla 1, es común para las empresas de venta al detalle o *retailers*, algunas características como ubicación de la tienda, disponibilidad de estacionamientos, seguridad de la tienda, distribución y decoración, precios bajos, promociones, opciones de pago, surtido, disponibilidad y calidad de los productos, calidad de la atención y un rápido y fácil acceso a la tienda, son bien valorados y pueden efectivamente inclinar la decisión del consumidor³.

Las cadenas de farmacia tienen un gran desafío en la diferenciación, venden los mismos productos y marcas en formatos similares. Eso se repite con los servicios que ofrecen, como: tarjetas de crédito, programas de fidelización, locales, etc. Les hace falta posicionarse y definir mejor que hace una respecto a la otra.⁴

³ Fuente: Academia, Revista Latinoamericana de Administración, 41, 2008, 19-32.

⁴ Fuente: Revista Capital N°298

La renovación de los puntos de venta, tema abordado en este documento, permitiría disminuir el número de caídas de sistema, aumentando por tanto su disponibilidad. Por otra parte, al tratarse de equipos con tecnología de punta, se mejoraría la velocidad en cada transacción. Ambos elementos, mayor disponibilidad y aumento en la velocidad, mejorarán el servicio al cliente, el cual percibirá una atención sin interrupciones y en un tiempo total inferior al previo a la intervención.

Atributo	Alimentos	Tiendas por Departamento	Farmacias	Mejoramiento del hogar
Calidad de productos	4,53	4,57	4,62	4,54
Surtido	4,41	4,42	4,39	4,50
Ambiente Seguro	4,40	4,46	4,40	4,41
Rápida Atención	4,33	4,26	4,44	4,27
Estacionamiento	4,33	4,41	3,72	4,42
Atención de los Empleados	4,32	4,57	4,67	4,61
Opciones de Pago	4,32	4,57	4,42	4,61
Precios Bajos	4,18	4,08	3,89	4,24
Promociones	3,97	4,11	4,03	4,24
Decoración y Distribución	3,92	4,18	3,92	4,12
Ubicación	3,60	3,44	4,41	3,61
Compras por Internet	2,89	3,27	3,49	3,13

Tabla 1: Atributos y su valoración por el cliente en distintos formatos del retail. A mayor puntaje mayor valoración.

Fuente: Academia, Revista Latinoamericana de Administración, 41, 2008, 19-32.

Este escenario, la mejora de los tiempos de atención y la disponibilidad de cajas, impacta el atributo “rápida atención”, uno de los tres elementos más valorados por el cliente y que impacta directamente su percepción de servicio, ver tabla 1, atributos y su valoración por el cliente.

1.2.2. Bajos Costos de Operación

La estrategia de liderazgo en costos es un conjunto integrado de acciones que desempeña la empresa para entregar un servicio que tenga características aceptables para los clientes, al más bajo costo posible, comparado con el resto de sus competidores.

Esta estrategia tiene como foco todas las actividades de apoyo, con el fin de encontrar fuentes adicionales de ahorro, que contribuyan a mejorar el rendimiento de la empresa.

En el contexto actual de las cadenas de farmacia, con cambios en materia de regulación⁵, entrada de nuevos competidores⁶ y dada una matriz de costos similares entre los operadores, una intervención masiva de los componentes tecnológicos que dan soporte a la venta, denominados para el efecto Puntos de Venta o POS (del inglés Point Of Sale), tiene un alto impacto. El ahorro conseguido en cada unidad, por menor consumo de energía y mantenimiento, se transforma en un monto de dinero significativo dado el gran número de equipos involucrados.

La condición de “nuevos” trae consigo, además, garantías de funcionamiento y al tratarse de equipos específicos para venta al detalle, también menor tasa de fallas (documentada por componente y global). Ambos elementos, garantías y menos fallas, rebajan también costos de mantenimiento, los que implican ahorros importantes.

⁵ Fuente: Diario Financiero, 13 de mayo 2011, “Piñera entrega paquete de propuestas en salud”.

⁶ Fuente: La Segunda, 13 de mayo 2011, “Remedios en Supermercados”.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. Objetivo General

Como objetivo principal se establece analizar, de manera ex post, la necesidad estratégica de realizar la renovación tecnológica de los puntos de venta (POS), de la cadena de farmacias “Cruz Verde”.

1.3.2. Objetivos Específicos

Se establecen como objetivos específicos:

- i. Obtener un análisis de la industria farmacéutica desde la perspectiva de las cadenas de farmacia.
- ii. Describir el proyecto tecnológico ejecutado en Cruz Verde.
- iii. A través del análisis de los resultados, obtener las oportunidades de mejora a aplicar en el proyecto u otros a futuro.

2. MARCO TEÓRICO Y METODOLOGÍA

2.1. MARCO TEÓRICO

El marco teórico, tiene el propósito de dar a esta investigación un sistema coordinado y coherente de conceptos y conocimientos, que permitan abordarla adecuadamente. Se trata de integrar la problemática dentro de un ámbito donde ésta cobre sentido, incorporando los conocimientos relativos a la industria, ordenándolos de modo tal que resulten útiles.

El análisis del medio externo e interno permite identificar los factores que afectan el mercado donde se desenvuelve la industria, como también apunta a determinar el potencial de ésta. Además, permite identificar los factores claves dentro de la empresa que le permitirán lograr ventajas competitivas sustentables en el tiempo al ejecutar el proyecto.

Las herramientas presentadas a continuación permiten llevar adelante un proceso de reflexión, con el cual se construye el marco teórico que explica los beneficios de esta intervención.

2.1.1. El análisis FODA⁷

FODA es una herramienta analítica que se utiliza para examinar Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de un negocio en particular.

El análisis FODA consta de dos partes: una interna y otra externa. La parte interna tiene que ver con las fortalezas y las debilidades del negocio, sobre las cuales se debe poseer algún grado de control. Para realizar el análisis interno se aplicará, la metodología basada en el “Análisis de la Cadena de Valor”.

El análisis externo pone de manifiesto las amenazas que enfrenta la industria, circunstancias sobre las cuales se tiene poco o ningún control directo, las que en conjunto con las fortalezas y debilidades del negocio, construyen el conjunto de oportunidades que se deben desarrollar, utilizando todas las habilidades y capacidades, que permitirán minimizar o anular esas amenazas.

Para realizar el análisis externo, se utilizará el modelo de las 5 fuerzas de Porter.

Se concluye el análisis FODA con un análisis de oportunidades, de forma que se puede establecer factores críticos de éxito y planes de acción en los casos necesarios, configurando la estrategia propuesta para el éxito del negocio.

Más detalles en Anexo A.

2.1.2. Modelo de las 5 fuerzas de Porter⁸

⁷ Fuente: http://es.wikipedia.org/wiki/Analisis_FODA

⁸ Fuente: http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_Porter_de_las_cinco_fuerzas

En 1979 el economista Michael Porter desarrolló un modelo que describe las principales fuerzas que influyen en la estrategia de una empresa, al cual denominó “Modelo de las cinco fuerzas”.

El análisis que se plantea con esta herramienta, pretende determinar la intensidad de cada una de las fuerzas involucradas y de esta forma ver cuáles son las principales áreas en las que la empresa debe poner atención para lograr el cumplimiento satisfactorio de su visión.

Porter evidencia que estas 5 fuerzas determinan las consecuencias de rentabilidad de largo plazo de un mercado. La industria debe evaluar sus objetivos y recursos frente a estas cinco fuerzas que rigen la competencia. Es decir se debe determinar la intensidad de cada una de las fuerzas. Para más detalles ver Anexo B.

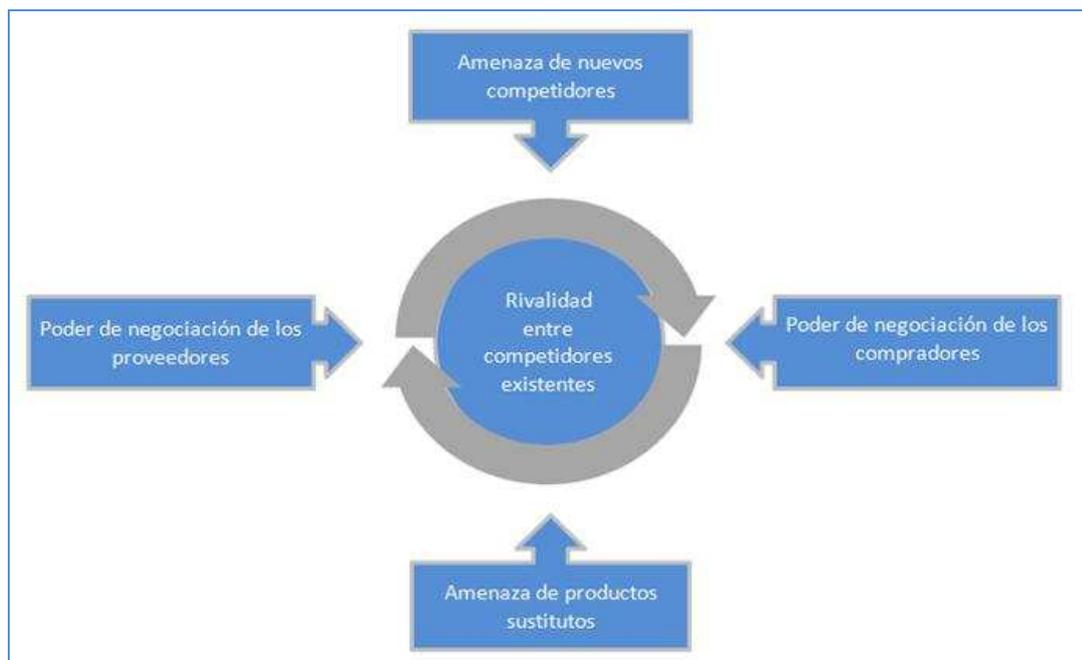


Figura 1: Diagrama del modelo de las 5 Fuerzas de Porter.

2.1.3. Modelo Cadena de Valor⁹

⁹ Fuente: http://www.12manage.com/methods_porter_value_chain_es.html

La cadena de valor empresarial, o cadena de valor, es un modelo teórico que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización empresarial generando valor al cliente final. El modelo es descrito y popularizado por Michael Porter y tiene por objeto el análisis interno de la compañía.

La cadena de valor ayuda a determinar las actividades o competencias distintivas que permiten generar una ventaja competitiva. Tener una ventaja de mercado es tener una rentabilidad relativa superior a los rivales en el sector industrial en el cual se compete, la cual tiene que ser sustentable en el tiempo.

La rentabilidad, se entiende, es el margen entre los ingresos y los costos. Cada actividad que realiza la empresa debe generar el mayor posible. De no ser así, debe costar lo menos posible, con el fin de obtener un margen superior al de los rivales. Las actividades de la cadena de valor son múltiples y además complementarias (relacionadas). El conjunto de actividades de valor que decide realizar una unidad de negocio es a lo que se le llama estrategia competitiva o estrategia del negocio, diferente a las estrategias corporativas o a las estrategias de un área funcional.

El esquema se construye en base a la definición de dos tipos de actividades, primarias y secundarias (también llamadas de apoyo o transversales) y, para el caso de este análisis, su foco estará en el servicio al cliente y las actividades de apoyo al negocio, al asumir que tanto los productos como su costo tienen variaciones mínimas entre las compañías. La figura 2 representa un modelo de cadena de valor para la compañía en revisión.



Figura 2: Diagrama del modelo de Cadena de Valor.

2.2. METODOLOGÍA

Para poder alcanzar los objetivos propuestos, se utilizará la metodología diseñada por el profesor Enrique Jofré, denominada “Modelo de Diseño y Ejecución de Estrategias de Negocios”¹⁰.

El modelo está construido sobre la base de cinco procesos, los que simplifican la creación de estrategias de negocios y los elementos de la misma.

Más detalles en Anexo C.

¹⁰ Fuente: E.Jofré, Mayo 2002, Modelo de Diseño y Ejecución de Estrategias de Negocios, Serie Gestión N°35.

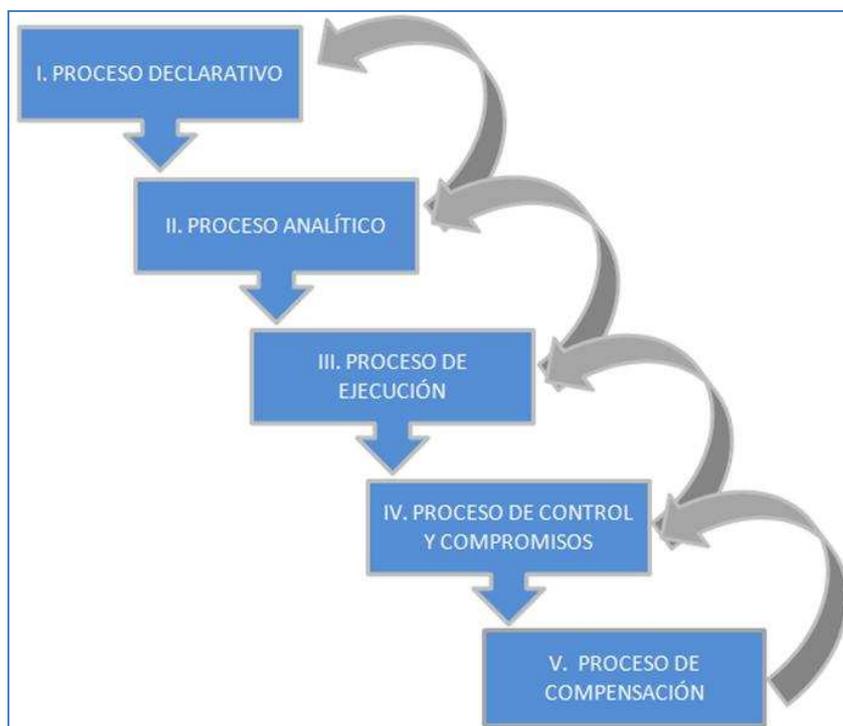


Figura 3. Modelo de Planificación Estratégica de Negocios.

Fuente: E.Jofré, Mayo 2002, Modelo de Diseño y Ejecución de Estrategias de Negocios, Serie Gestión N°35.

2.3. ALCANCES Y RESULTADOS

Este caso de estudio espera verificar que el proyecto de cambio de equipamiento tecnológico, tiene un impacto estratégico positivo al estar alineado con las necesidades de la industria de cadenas de farmacias y sus clientes. La revisión es *expost*, pues ya ha transcurrido 1 año de implementación.

Se analizarán los resultados para respaldar estratégicamente la decisión de implementación y así verificar que se está en línea con la evaluación preliminar. Además se espera:

- i. Obtener un diagnóstico de la situación actual de la industria farmacéutica nacional.

- ii. Demostrar la coherencia y consistencia del proyecto POS con la realidad competitiva del sector.
- iii. Identificar principales lecciones, brechas y posibles mejoras del proyecto.

3. CARACTERIZACIÓN GENERAL DE LA INDUSTRIA

3.1. DESCRIPCIÓN DE LA INDUSTRIA FARMACEUTICA NACIONAL

Las farmacias son establecimientos privados sujetos a regulación estatal para su funcionamiento, traspaso y cierre. Deben cumplir una serie de requisitos de infraestructura y funcionalidad indicados en el D.S. 466/84. Estas pueden subdividirse en:

- Farmacias independientes
- Farmacias públicas (consultorios y hospitales)
- Farmacias franquicias
- Cadenas de farmacias

En Chile las cadenas de farmacias tienen su principal origen en la modificación de la normativa el año 1974, en donde se restringía tanto la propiedad, como la distribución geográfica de estas, mediante la llamada “ley del circuito”, que evitaba la instalación de farmacias en un radio de 400 metros de una ya existente. Existía un horario rígido, un margen de comercialización, un listado de precios para vender al público y un sistema de turnos obligatorios. Entre las dos de la tarde de los días sábados y el lunes en la mañana, sólo atendían las farmacias de turno. Durante la semana se cerraba a las 20:30 horas y permanecían abiertas únicamente las farmacias de turno.¹¹

Su modificación dio pie a la formación de empresas orientadas a la venta de medicamentos, a través de farmacias de su propiedad. Estas empresas se distinguen por la búsqueda constante de ubicaciones para sus tiendas,

¹¹ Fuente: El mercado de medicamentos en Chile, Carlos Vassallo. Junio 2010.

generando fuerte competencia, horarios de atención extendido, mayor cantidad de servicios, precios más bajos, mayor surtido y una serie de comodidades adicionales para el cliente, como estacionamientos, seguridad y climatización.

El mercado farmacéutico privado en Chile el 2010, tiene un tamaño de MMUS\$1.200. En él se identifican principalmente dos tipos de actores, las cadenas de farmacias y las farmacias de particulares. Las primeras poseen un 95% del mercado¹².

Dentro de las cadenas de farmacia se distinguen tres protagonistas principales; Farmacias Ahumada, con 30% del mercado, de propiedad de la mejicana Casa Saba, Farmacias Cruz Verde, con 40% de participación, de propiedad de la familia Harding y Farmacias Salcobrand de Empresas Juan Yarur S.A.C. con un 25% de participación de mercado en valores¹³. El 5% restante es compartido por empresas como Dr Simi, Dr. Ahorro, Redfarma, Ecofarmacias, entre otros.

Es un mercado altamente competitivo, en donde la ubicación de cada tienda es un elemento de vital importancia¹⁴.

Existe poca diferenciación entre los productos del tipo medicamentos que vende cada cadena, sus precios son muy competitivos y los servicios que estas ofrecen son muy similares. Es aquí donde se vuelve esencial la implementación de estrategias de bajo costo y de excelencia en el servicio.

Los laboratorios farmacéuticos son un participante relevante para la industria, son los únicos proveedores para el mercado local, pues la ley prohíbe la importación directa y fueron catalizadores del proceso de concentración de farmacias, ya que estimularon políticas de descuento asociadas a volúmenes de compra. Hasta los años noventa, cuando se aprueban las leyes de

¹² IMS Health. Informe del Mercado Farmacéutico 2010

¹³ IMS Health. Informe del Mercado Farmacéutico 2010

¹⁴ Fuente: Academia, Revista Latinoamericana de Administración, 41, 2008, 19-32.

protección de los derechos de propiedad para las patentes farmacéuticas y otros bienes y servicios¹⁵, los laboratorios nacionales incluían en su arsenal, medicamentos que imitaban la composición de medicamentos de laboratorios internacionales, llamados productos originales o de marca. Con la promulgación de la ley el escenario cambia, concentrándose fuertemente en la representación de marcas, la venta de genéricos (productos sin marca ni patente), y una incipiente creación de similares (productos con marca y sin protección de propiedad). La oferta de genéricos se fue reduciendo paralelamente al crecimiento de la oferta de los medicamentos similares. Este hecho surge como estrategia de los laboratorios, dado que los márgenes de ganancia son mayores en los segundos. La estructura resultante de esta industria muestra que las farmacias son la “red de distribución” de los laboratorios¹⁶. En esta condición los precios que cobran las farmacias al cliente final, dependen en mayor medida del precio que ellos pagan al laboratorio. Además, como existen algunos productos de alta especificidad, hay menor posibilidad de sustitución de estos por parte del detallista.

La apertura económica impulsada durante los años ochenta y noventa y el crecimiento de las cadenas de farmacia, propició un cambio en la industria, pues implicó el inicio de un camino de integración vertical de las cadenas farmacéuticas con los laboratorios. Tal condición les permitió tener una herramienta de negociación con los otros laboratorios al contar con el poder que da la relación directa con el paciente que se acerca a comprar el medicamento a la farmacia.

La farmacia dispensa medicamentos que no circulan libremente sino “administrados” en su consumo y acceso por profesionales de la salud, médicos y químicos farmacéuticos. Los profesionales médicos, en el ámbito privado y en general, prescriben poco por nombre genérico y la prerrogativa es recetar

¹⁵ Fuente: El mercado de medicamentos en Chile, Carlos Vassallo. Junio 2010.

¹⁶ Fuente: El mercado de medicamentos en Chile, Carlos Vassallo. Junio 2010.

medicamentos de marca. Esta atribución termina por vincularlos directamente con los laboratorios, los que invierten en marketing, subvencionan instancias de formación de los profesionales e influyen en el sector a través del control de investigaciones de nuevos medicamentos y sus patentes, con el fin de lograr la preferencia del profesional en su prescripción.

Otro punto a considerar son los problemas de acceso a los profesionales médicos por parte de la población de menos recursos o de localidades rurales, lo que ha ido generando una cultura de la auto prescripción y en muchos lugares alejados y escasamente urbanizados la población se dirige automáticamente a la farmacia y solicita el asesoramiento y compra el medicamento sugerido por el farmacéutico y/o personal a cargo de la farmacia.

Un elemento primordial en el desarrollo del negocio ha sido la distribución mayorista. Esta es representada por distribuidoras o droguerías, las que actúan como intermediarios entre el laboratorio y las farmacias. Las distribuidoras operan principalmente bajo cuatro esquemas¹⁷; como importadores y representantes de laboratorios, especialmente de aquellos que no disponen de plantas farmacéuticas en el país, comercializando un grupo reducido de productos. Las distribuidoras cerradas, que abastecen a un “cliente” único, tal como lo hace Farmacias Ahumada, Salcobrand o la Cenabast en el ámbito público. Existen además droguerías independientes o abiertas, que despachan a toda farmacia que requiera de su servicio. Finalmente, opera un modelo mixto como el de Socofar, el mayor distribuidor del país, quien abastece tanto a farmacias independientes como a Farmacias Cruz Verde y sus franquiciados.

La logística de distribución, y por tanto la droguería, juega un papel crucial en el modelo de negocios de las cadenas de farmacia, a través de estas se logran economías de escala y se centraliza la negociación con los laboratorios, asegurando precios y el correcto abastecimiento de los productos farmacéuticos y otros.

¹⁷ Fuente: El mercado de medicamentos en Chile, Carlos Vassallo. Junio 2010.

La interacción entre los distintos participantes se representa en la figura 4. La cadena de abastecimiento se inicia en el laboratorio, el cual abastece al distribuidor y este a su vez a la farmacia. Por otra parte, las interacciones entre el resto de los participantes permiten difundir los medicamentos existentes en el mercado, tanto a médicos como a pacientes, logrando así una interacción completa.

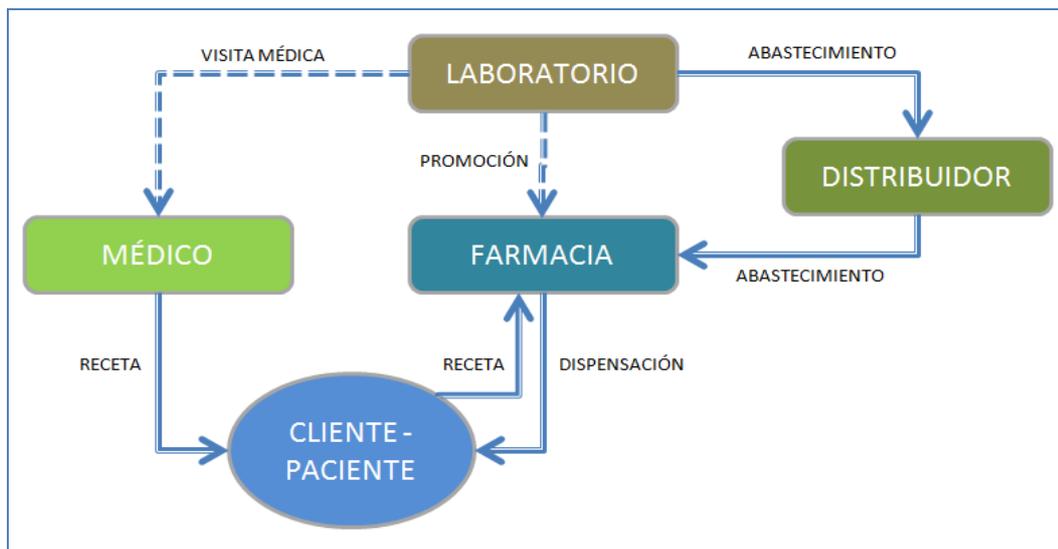


Figura 4. Participantes de la Industria. Fuente: Elaboración propia.

3.2. DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

Farmacias Cruz Verde pertenece al sector comercio, con acento en la venta de productos farmacéuticos al por menor y servicios relacionados. En él participan hoy solo farmacias, las cuales pueden ser independientes o parte de una cadena. Farmacias Cruz Verde pertenece al grupo de empresas Socofar, es la cadena de farmacias más grande del país con 550 farmacias y con la mayor participación de mercado, un 40%. La compañía vende todas las categorías de medicamentos, recetario magistral, alimentos de uso médico, accesorios médicos, productos naturales, productos de belleza y aseo personal. Cuenta con servicios como despacho de medicamentos a domicilio,

enfermerías, consulta al farmacéutico y toma de presión arterial por parte de este mismo.

4. PLAN ESTRATEGICO ACTUAL

4.1. VISIÓN ESTRATEGICA¹⁸

La visión estratégica de la compañía es:

“Queremos ser la cadena de farmacias más reconocida en Chile, por trabajar con responsabilidad hacia nuestra comunidad, empleados y clientes. Y como consecuencia de lo anterior, cuando una persona piense en farmacias, sea en Cruz Verde”.

La visión así definida involucra a todas las unidades de negocio, en un esfuerzo dentro de un espacio geográfico, Chile; y con foco en el cliente, sus *stakeholders* y la recordación de marca.

4.2. MISIÓN ESTRATEGICA

La misión de Cruz Verde es:

“Entregar servicio de salud y bienestar, en un ambiente de cordialidad y respeto por las personas, con el propósito de cimentar relaciones de largo plazo con nuestros empleados y clientes”

Y define sus valores como:

“La confiabilidad, el respeto, la honestidad, la excelencia y la credibilidad”.

Esta definición no habla de medicamentos o productos de belleza en particular, sino que establece el “servicio”, como el pivote para establecer relaciones por largo tiempo, así pueden establecerse elementos claves que son y deben ser el propósito de cualquier iniciativa.

¹⁸ Fuente: www.cruzverde.cl

- Entregar excelencia en el servicio.
- Procurar ambientes adecuados de trabajo y servicio
- Dar un alto grado de satisfacción al cliente interno y externo, para establecer una relación duradera.

Los propósitos expuestos son coherentes con la misión de la empresa y deberán permitir cumplir con “ser la cadena de farmacias más reconocida en Chile”.

Un tema importante, pero ausente en estas declaraciones es la falta de elementos que se refieran a eficiencia o control, para estar en línea con las necesidades propias de un *retailer*, en donde se exprese la maximización de la creación de valor como parte de la misión de la compañía.

4.3. ESTRATEGIA ACTUAL

La estrategia actual de la compañía se enfoca en cuatro elementos fundamentales.

Primero: Importante crecimiento en número de locales.

La empresa paso de tener 389 locales a 424 farmacias propias durante el año 2011.

Segundo: Cobertura geográfica. La compañía cuenta con locales en ubicaciones rurales y aisladas, en donde es la única farmacia disponible, por ejemplo: Isla de Pascua, Porvenir en Magallanes, Quellón, Futrono, Panguipulli, etc.

Tercero: Foco en la mujer, como palanca del consumo familiar. Es ella la que habitualmente protagoniza los mensajes de la compañía al público.

Cuarto: Propuesta de precios bajos. Con apariciones constantes en medios de prensa, metro, radio y televisión.

5. ANÁLISIS EXTERNO DE PORTER

5.1. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CONSUMIDORES

Los productos y servicios ofrecidos por las cadenas de farmacias no se encuentran diferenciados, así entonces, los clientes pueden obtenerlos en cualquiera de ellas. Su costo de cambio es mínimo o inexistente, lo cual es incluso favorecido por la cercanía física de cada una de las farmacias de las distintas cadenas farmacéuticas.

Los clientes de farmacia se clasifican de variadas formas, siendo el más frecuente, el relacionado al tipo de productos que adquieren, pues además esto se corresponde con su rentabilidad.

- Clientes que adquieren canastas con productos de uso crónico. Son quienes se transforman en clientes habituales y de largo plazo, cuya rentabilidad es principalmente fruto de productos complementarios al producto principal, el que habitualmente ha cotizado en cada una de las farmacias donde este se encuentra disponible.
- Clientes que adquieren canastas de uso agudo o puntual, que tienen frecuencias de visita de mayor variabilidad, pero no cotizan precios habitualmente, por lo tanto su *driver* de compra esta principalmente relacionado con la conveniencia, cercanía y comodidad de la farmacia.

Los consumidores no se encuentran concentrados, por lo general se relacionan cada uno de ellos en forma independiente con cada cadena de farmacias, a excepción de aquellos que conforman poderes de compra a través de convenios. En este caso sus empresas, instituciones de salud, aseguradoras, o agrupaciones, negocian beneficios a cambio de exclusividad. De esta forma la cadena de farmacias accede a una cartera importante de clientes a cambio de descuentos en sus compras.

No existe posibilidad de integración vertical. El consumidor se ve imposibilitado de realizarla dada la especificidad y variedad de los productos que requiere.

Los consumidores y público en general, manejan muy vaga información respecto de los productos que consumen, esto pese a tener gran facilidad para acceder a detalles, principalmente a través de internet, sin embargo, tal información requiere a su vez de una traducción médica, respecto de la función específica de un medicamento o tratamiento para cada caso. A su vez cada producto puede llegar a tener un número importante de alternativas, pero estas deben de verificarse siempre con un experto para garantizar la seguridad y efectividad del tratamiento. En este contexto es principalmente el médico, quien definirá las alternativas que tiene el consumidor.

El consumidor crónico es altamente sensible al precio y habitualmente es buscador de estos. Sin embargo, si o si requiere del producto para su bienestar. No así el cliente agudo, el cual accederá al producto de la forma más rápida y cómoda posible y sólo en la medida de lo necesario.

Es posible concluir que el poder de negociación de los compradores es bajo, dado que no pueden forzar la disminución de precios, al encontrarse principalmente atomizados, existir asimetría en la información y los bienes se pueden considerar de primera necesidad, por lo que el consumidor postergará la adquisición de otros productos antes que de sus medicamentos. Sin embargo, nace la figura del poder de compra concentrado en aseguradoras o Isapres, las que al poseer un número importante de afiliados, pueden acordar precios de vademecums o listas de medicamentos que son beneficiados con una mayor cobertura, devolución o reembolso. Este escenario se describe como recesivo, en la medida en que privilegia a la aseguradora en desmedro del paciente/cliente y la farmacia. Es por tanto una amenaza.

5.2. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES

El principal proveedor de la industria está representado a través de los laboratorios farmacéuticos, setenta y dos registrados hoy, clasificados como laboratorios con capitales de origen nacional o laboratorios con capital de origen internacional.

Los laboratorios nacionales se encuentran mayoritariamente afiliados a ASILFA (Asociación Industrial de Laboratorios Farmacéuticos)¹⁹. Según cifras de esta entidad, el 80,5% de los medicamentos consumidos por los chilenos son fabricados por laboratorios de origen nacional, agrupados en productos genéricos y similares, siendo los productos de marca principalmente de laboratorios extranjeros, como se consigna en la figura 5.

Los productos de origen nacional tienen menor diferenciación que los extranjeros, pues estos últimos en general hacen uso de la exclusividad que poseen por ley de protección de patentes²⁰ durante veinte años (en la práctica cinco, luego del proceso de aprobación) de los principios activos o drogas que comercializan²¹. La competencia entre productores nacionales por tanto es alta, compiten por colocar sus productos a la venta a través de recetaje médico y presencia en farmacias. Esta condición los lleva a ofrecer mejores condiciones comerciales a las cadenas de farmacia.

¹⁹ Fuente: <http://www.asilfa.cl/index.asp>

²⁰ Fuente: <http://www.leychile.cl/Consulta/listaresultadosimple?cadena=ley+de+patentes>

²¹ Fuente: <http://www.cifchile.cl/propiedad.php>

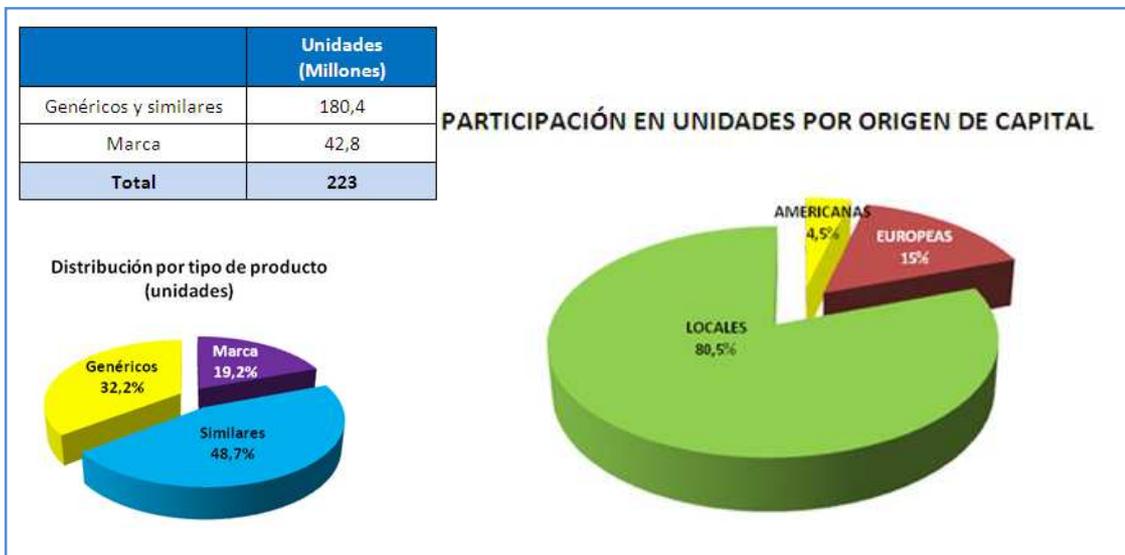


Figura 5. Distribución por tipo de productos y origen de capital en unidades vendidas en el mercado farmacéutico chileno durante el 2010.

Fuente: http://www.asilfa.cl/contenido_farmaceutico.asp?id=970

La situación de los laboratorios internacionales, agrupados en la CIF (Cámara de la Industria Farmacéutica de Chile) es diferente. Sus productos son, por lo general, innovadores y no existen alternativas en el corto plazo. Su estrategia comercial es principalmente del tipo *pull*, promoviendo sus productos a través del equipo médico, quienes a través de la receta médica generan la demanda. Ni el consumidor final, ni la cadena de farmacias tienen posibilidad de cambiar de proveedor, por lo que a su vez las condiciones comerciales de estos laboratorios son más estrechas y menos negociables. Su situación, sin embargo, es compleja pues dependen de generar nuevas drogas para mantener su posicionamiento, desarrollos que requieren de alta inversión y tiempo para su aprobación.

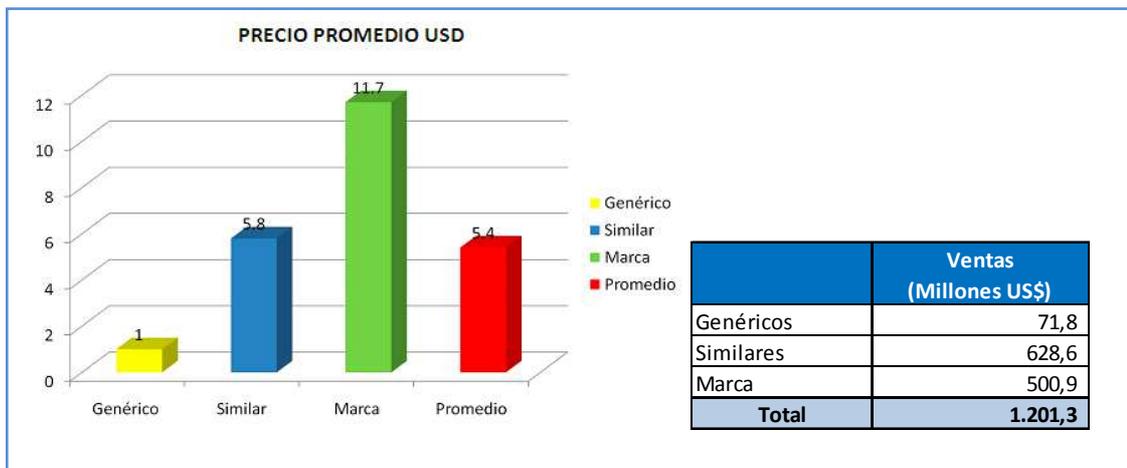


Figura 6. Precio promedio y venta total en dólares de los medicamentos en Chile para el año 2010. Fuente: http://www.asilfa.cl/contenido_farmaceutico.asp?id=970

En términos monetarios los laboratorios nacionales tienen una participación de un 58%, con MMUS\$ 700,4 del total de las ventas de medicamentos, correspondientes a medicamentos genéricos y similares, por su parte, los laboratorios internacionales a través de medicamentos de marca representan un 42%, equivalentes a MMUS\$ 500,9²², tal como se indica en figura 6.

El poder de negociación de proveedores por tanto, se separa en dos. Bajo para los laboratorios nacionales y alto para los laboratorios internacionales, con participaciones en dinero prácticamente equivalentes para ambos.

5.3. AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES

La amenaza que conlleva el ingreso de nuevos competidores se relaciona con la mayor capacidad productiva o de servicios, que se incorpora a un mercado con bajo crecimiento, manteniendo los precios para los consumidores bajos. El resultado final es menos ingresos y rendimientos para las empresas en competencia, presionándolas a ser más efectivas y eficientes, aprendiendo a competir además en nuevas dimensiones.

5.3.1. Barreras de entrada

²² Fuente: http://www.asilfa.cl/contenido_farmaceutico.asp?id=970

La principal barrera en este sentido está dada por cuatro aspectos.

Primero, las ubicaciones (plazas) de las farmacias. Con el tiempo las empresas han ido copando las locaciones estratégicas existentes en el país que aseguran tráfico, exposición y presencia. Segundo, la implementación de cada farmacia requiere de la presencia de profesionales químicos farmacéuticos. Esta carrera es entregada hoy por ocho universidades a nivel nacional, con un promedio anual de egresados cercano a los trescientos cincuenta²³ profesionales, los que son absorbidos rápidamente por el mercado. Cualquier compañía que esté interesada en ingresar al negocio, debe contar con un número acorde a sus expectativas de implementación, de farmacéuticos. Tercero, el costo de puesta en marcha de cada local. Los requerimientos de capital son altos, para entrar al negocio, Las salas tienen elevadas inversiones en equipos de climatización y de mantenimiento de los productos en condiciones adecuadas de conservación, la mayoría de los medicamentos requiere temperaturas inferiores a los 25°C y algunos de ellos deben mantenerse rigurosamente entre 2°C y 8°C.

Cuarto. Los inventarios son de alto costo y requieren de una administración cuidadosa, los productos vencen y se deterioran con facilidad. El inventario está compuesto por cerca de 5.000 SKU²⁴, los cuales deben estar presentes en las farmacias para satisfacer la demanda que impulsan las recetas en forma diaria, exigiendo por tanto, una elaborada logística de distribución.

Los canales de distribución no representan un inconveniente para nuevos participantes, pues los distribuidores se encuentran interesados en expandir su negocio. Además quien asume la responsabilidad de certificar la idoneidad de quien venderá al detalle sus productos, será la autoridad sanitaria, dada la legalidad vigente.

²³ Fuente:

http://www.futurolaboral.cl/index.php?option=com_content&view=article&id=46&carrID=107&Itemid=29

²⁴ Fuente: El Mercurio, 30 de mayo 2011, "12.564 Medicamentos Registrados"

En los últimos años es interesante destacar el ingreso de Doctor Simi, una empresa de capitales mejicanos, enfocados a la venta de productos similares, incursionando en niveles de precio bajo o medio, estrategia que ha obtenido una buena respuesta de la población.

5.3.2. Respuesta esperada

Es interesante comentar las expectativas que tiene el gobierno de Chile hoy, para aumentar el acceso a medicamentos y disminuir su precio²⁵. La amenaza en este contexto está en la nueva normativa que busca autorizar la venta de medicamentos de libre venta (OTC) en establecimientos distintos a las farmacias, en este caso supermercados y almacenes. Se trata de ventas por un monto anual cercano a los MMUS\$ 244²⁶, equivalente a un 20% de la venta de medicamentos en farmacias, los cuales, especula el mercado, se repartirán 50% en los nuevos participantes y el resto permanecerá en las cadenas de farmacia. Otras medidas que espera implementar el gobierno pasan por certificar la bioequivalencia entre productos con igual principio activo y distinta marca, y finalmente exigir al médico la prescripción de tratamientos con nombre genérico, junto con el de marca.

En resumen la amenaza de nuevos competidores es baja, siempre que el crecimiento deseado sea del tipo orgánico, es decir instalando nuevas farmacias, sin embargo la entrada de nuevos participantes es viable a través de la compra de alguna de las compañías existentes u ocupando nichos de mercado no abordados por las grandes compañías. En estos últimos casos no se ve amenazada la existencia como tal de las cadenas de farmacias en el corto o mediano plazo.

5.4. AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS

²⁵ Fuente, Diario La Segunda, 12 de mayo 2011. "Gran Reforma a la Salud".

²⁶ Fuente: Diario La Segunda, 13 de mayo de 2011, "Remedios en Supermercados".

A pesar del bajo costo que tiene para el consumidor cambiar de farmacia, estas son las únicas facultadas por ley para expender medicamentos, la intensa competencia favorece precios dentro de parámetros internacionales razonables, US\$ 5,4, para un promedio regional de US\$7,7 la unidad²⁷. Ver figura 6.

El consumidor tiene una baja o nula posibilidad de reemplazar el producto recetado, que corresponde a un 80%²⁸ de los productos vendidos en farmacias, el otro 20% corresponde a medicamentos de libre venta.

Por tanto, la amenaza de productos sustitutos es baja.

5.5. RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES

Por años la rivalidad entre competidores fue altísima, con guerras de precio declaradas que duraron varios años, la última de las cuales ocurrió entre los años 2005 y 2008. Esta competencia significó pérdidas importantes de rentabilidad para las compañías, incluso catalizando refriegas entre accionistas al interior de empresas como Salcobrand, las que terminaron en su caso con la venta a Empresas Juan Yarur en abril de 2007. En marzo de 2009, y luego de que la fiscalía nacional económica iniciara un proceso para esclarecer el alza de precios en doscientos veintidós medicamentos, FASA declara su participación en un mecanismo concertado de ajuste de precios a través de los laboratorios, de esta forma se acogió a una figura denominada “delación compensada”, que le permitió llegar a un acuerdo inmediato con la autoridad y quedar fuera del proceso judicial subsiguiente.

Actualmente esta industria se encuentra compuesta por empresas cuyo poder es equivalente, las que en un contexto de crecimiento lento del mercado, tienen la presión de quitarle clientes a su competencia. Nuevamente, la baja diferenciación se transforma en un desafío que permitiría evitar las eventuales confrontaciones por precio, con la subsiguiente pérdida de contribución.

²⁷ Fuente: El Mercurio, 4 de junio de 2011. “Estudios de IMS Health y Asilfa”

²⁸ Fuente: Diario estrategia, 23 de mayo de 2011, “La Competencia que se Librará en los Med”

Dada la actual constitución de sus respectivas sociedades, estas empresas no participan en la bolsa de comercio, pues son sociedades anónimas cerradas, no están presionadas para obtener rendimientos sobresalientes por parte del mercado, accionistas *y/o stakeholders* y pueden dedicarse a “ordenar la casa” y enfrentar las contingencias derivadas de los procesos legales en los que se encuentran hoy involucradas y a los cambios en la legislación que modificaran parte de la forma de hacer negocios existente hasta ahora.

En la medida en que estos temas sean resueltos, las compañías estarán en mejor condición para ser expuestas en el mercado y eventualmente poder ser adquiridas. Hasta entonces la industria tiene importantes barreras para la salida, que impiden un adecuado retorno de las inversiones realizadas o al menos las cubren de incertidumbre.

Respecto de FASA, su escenario es particular, pues fue adquirida por Casa Saba, una importante multinacional de capitales mejicanos, con más de 1000 farmacias en su país, fuertemente integrada con su distribuidor, pero que hasta el momento no ha mostrado en Chile intenciones de privilegiar o estimular de forma importante su negocio aquí. Hasta que tales intenciones no sean esclarecidas, esta condición genera incertidumbre en la industria y por tanto constituye una amenaza.

Así entonces la rivalidad entre competidores es alta.

5.6. CONCLUSIONES QUE SE DESPRENDEN DEL ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER.

El análisis de entorno competitivo pone de manifiesto las amenazas a las que está expuesta la industria. En orden de importancia estas son:

- i. Incertidumbre por cambios en la legislación vigente, lo que implica ingreso de nuevos competidores con alto número de locales (supermercados y almacenes), involucrando productos de alta demanda y atractivo margen.
- ii. Nuevos competidores en niveles de precio bajo o medio. Se trata principalmente de Doctor Simi, cuya estrategia le ha permitido liderar el índice de satisfacción total, según estudios realizados por el CERET²⁹ en Agosto de 2011.
- iii. Alta rivalidad entre competidores, por ubicaciones, clientes y precio.
- iv. Generación de poder de compra a través de aseguradoras o agrupaciones de consumidores. Como medida es regresiva, porque termina beneficiando a la aseguradora, en desmedro de clientes y farmacias.

6. ANÁLISIS INTERNO, CADENA DE VALOR

6.1. ACTIVIDADES PRIMARIAS

Se refieren a la entrega física del servicio y a las tareas relacionadas con la línea funcional.

²⁹ Fuente: CERET, Medición de la Calidad de Servicio en la Industria del Retail Farmacias, Agosto de 2011.

6.1.1. Logística Interna

Es parte de esto la recepción de los productos, su almacenamiento, disposición en las estanterías y góndolas, manejo de insumos, control de inventarios y logística inversa.

La venta de medicamentos tiene particularidades, pues la normativa no autoriza a reemplazar los productos recetados por el médico³⁰ y la ausencia de los mismos genera por parte del cliente una alta insatisfacción, por lo tanto es factor de ventas y fidelización de clientes, el contar en forma oportuna y en la cantidad y calidad apropiada con los productos requeridos por este. Tal situación obliga a la farmacia a contar con un inventario exigente respecto de su amplitud y profundidad. Los inventarios deben monitorearse de cerca para disminuir los quiebres, pero a su vez debe evitarse el *sobrestock*, el resultado final es un equilibrio que garantiza evitar la insatisfacción del cliente, pero optimiza el costo del inventario total.

La compañía cuenta con mecanismos que aseguran la rápida verificación de cada envío desde el distribuidor, para luego realizar la reposición en las estanterías y góndolas por parte del personal de la farmacia. Existen productos que poseen condiciones especiales de almacenamiento, como temperatura controlada y/o almacenamiento bajo llave, algunos de los cuales incluso tienen seguimiento de inventario por parte de la autoridad sanitaria, lo cual es responsabilidad del químico farmacéutico. Diariamente se verifican los inventarios de forma aleatoria, a lo que se suma uno o dos procesos anuales de inventario al 100%. La comunicación con el distribuidor es muy fluida tanto en términos de la reposición habitual como de la devolución de productos por motivos de calidad, vencimiento o *recalls* realizados por la autoridad sanitaria.

³⁰ Fuente: Decreto 466/84, artículo 32

Por tanto, se puede concluir que los recursos logísticos internos son una fortaleza de la compañía.

6.1.2. Operaciones

Se entiende por operaciones a todos aquellos elementos que en mayor o menor medida forman parte de la prestación del servicio, aquí se incluye el local, sus horarios de atención, el abastecimiento de sus estanterías, el personal y los puntos de venta (POS), tema principal de este documento.

La cadena posee actualmente más de 550 locales, con una cobertura de servicio para el 100% de las regiones del país. Estas tiendas se encuentran equipadas con sistemas de climatización, estacionamiento y seguridad. Los horarios de funcionamiento de cada farmacia son monitoreados continuamente según los niveles de afluencia de público y ventas en cada horario, con este dato se pueden estimar tanto las horas de apertura al público como el número de auxiliares de farmacia o personal de contacto y la cantidad de puntos de venta (POS) que deben estar disponibles, finalmente, los valles de afluencia de público, son destinados a realizar el abastecimiento de góndolas y estanterías. Así las habilidades relacionadas con la entrega del servicio, entendidas como la capacidad y disposición del equipo de trabajo, equipos como tales y sus materiales, se convierten en variables importantes para la generación de ventajas competitivas sostenibles. En términos generales tanto el número de locales, como la cobertura geográfica son una fortaleza. Los nuevos equipos mejoran la velocidad de atención y tienen una tasa de disponibilidad mayor, por lo que constituyen una fortaleza para el negocio en términos operativos.

6.1.3. Marketing

Comprende tareas como la publicidad, promociones y el desarrollo de propuestas comerciales, ubicadas como punto de origen de la prestación.

Cruz Verde enfoca su publicidad en la mujer, su eslogan es “La farmacia de los precios bajos, donde la mujer y su familia importan”³¹, tal estrategia se refleja en su propaganda televisiva en horarios de alta, radio, *web*, folletos y *flyers* a disposición en locales. La publicidad de medicamentos está restringida a aquellos que no requieren receta, por lo que en general esta se fusiona con la promoción de productos de belleza y cuidado personal. Se insiste en la diferenciación por precio. Lo descrito puede configurarse como una debilidad, al no abordar al grupo de pacientes crónicos o a los hombres, que pueden adquirir tanto productos de cuidado personal como medicamentos y no utilizar elementos diferenciadores de mayor penetración y permanencia en la mente del cliente.

6.1.4. Servicio

Se entiende por tal el concepto mismo del servicio entregado, es decir, la solución ofrecida, o lo que resuelve. En este sentido, la prestación debe ajustarse tantas veces como sea necesario, manteniéndose atento a la evolución de las necesidades del consumidor. Una prestación bien enfocada, puede ser una prestación diferenciadora, un servicio de calidad superior, o una experiencia de mayor valor para el cliente.

El personal que interviene directamente en la atención, interactuando con el cliente es uno de los elementos más importantes al momento de hablar de calidad de servicio prestado. Muchas veces la percepción de diferenciación se logra a través del personal de contacto

La farmacia requiere de personal especializado, con conocimientos específicos sobre materias de medicamentos, los que además deben contar con autorizaciones emitidas por la autoridad sanitaria para poder desempeñarse. La preparación de este personal es realizada directamente por la empresa, e incluye los elementos mencionados, más una fuerte presencia de

³¹ Fuente: www.cruzverde.cl

contenidos con enfoque en el servicio y atención del cliente. Esta característica puede ser catalogada como una fortaleza, al permitir orientar la formación del personal de contacto a las soluciones específicas requeridas por los clientes de la empresa.

Otras opciones de contacto se dan a través de los servicios de atención al cliente, contacto a través de la página web y atención telefónica en general. El cliente contacta a la empresa para realizar un reclamo, solicitar un servicio, comprar un producto o realizar una consulta.

La farmacia ha identificado en este aspecto su declaración de servicio “Somos una empresa dedicada a la salud, el cuidado y bienestar de nuestros clientes”, “Nuestro foco en el crecimiento busca acercarnos a las personas y que éstas puedan acceder de manera fácil y cómoda, tanto a los medicamentos como a productos naturales, de higiene, belleza y cuidado personal”³²

6.2. ACTIVIDADES SECUNDARIAS O TRANSVERSALES

Apoyan o auxilian a las actividades primarias, estas son:

6.2.1. Abastecimiento

La función de abastecimiento en el caso de las farmacias, es la acción de proveer a la empresa, y muy en especial, a cada farmacia de todos aquellos insumos que se requerirán para dar por entregado el bien o servicio al cliente.

La farmacia cuenta con reposición diaria, que asegura un abastecimiento constante, sistemas de logística reversa para la devolución de productos próximos a vencer, deteriorados o sin venta. Modernos sistemas informáticos y un acabado conocimiento del comportamiento de cada especialidad farmacéutica, en términos técnicos, estacionales y geográficos, permiten proyectar ventas y niveles de abastecimiento con alto grado de confiabilidad. La

³² Fuente: www.cruzverde.cl

función de distribución y transporte es provista por Socofar, empresa matriz del holding al cual pertenece Farmacias Cruz Verde. Esta condición permite una especialización y consiguiente ganancia de eficiencia de cada empresa, al centrar a la distribuidora en los aspectos relacionados con la adquisición, almacenaje y distribución, mientras la farmacia se focaliza en la operación de las tiendas y la atención del cliente final. Por tanto, se puede concluir que los recursos logísticos y de distribución son una fortaleza de la compañía.

6.2.2. Infraestructura de la Empresa

Son actividades que prestan apoyo a toda la empresa, como la administración general, la planificación, las finanzas, la contabilidad y el área legal. La infraestructura, apoya normalmente a la cadena completa y no a actividades individuales.

En este sentido la compañía cuenta con un *backoffice* que está enfocado en dar servicio a las farmacias, entregando un completo soporte a cada una de las actividades o requerimientos de cada local. El desafío que enfrenta la infraestructura es atender necesidades particulares, que nacen de la diversa relación que establece cada farmacia con su entorno, autoridades, organismos fiscalizadores y factores geográficos o climáticos.

La experiencia y el nivel de exigencia dan como resultado una organización flexible, de ágil aprendizaje y que responde rápidamente a estas necesidades, constituyendo esto una fortaleza.

Un elemento particular respecto de las otras cadenas de farmacia, es que la compañía amplía sus operaciones a través de franquicias, es decir, existen farmacias que no son de su propiedad, pero operan bajo su marca, respondiendo a los estándares exigidos por la compañía. Esto es una fortaleza que le permite ampliar sus operaciones a un menor costo.

6.2.3. Administración de Recursos Humanos

Se centra en la selección, contratación, entrenamiento, desarrollo, compensación y motivación del personal. Es en donde nace la cultura de servicio al cliente, para expandirse a toda la empresa, aquí se funda el concepto de que el cliente es la razón del negocio.

La compañía cuenta con más de 5000 colaboradores, de los cuales el 80% se desenvuelve en las farmacias atendiendo público. En las farmacias se pueden identificar principalmente vendedores y químicos farmacéuticos, los primeros son los encargados de recibir al cliente, de atender su requerimiento y responder inquietudes básicas; son la cara más visible de la compañía y por tanto quienes reflejan el espíritu de servicio. Su preparación es de nivel técnico. Los químicos farmacéuticos, únicos profesionales en la farmacia, cumplen múltiples labores, siendo el más relevante cautelar el correcto despacho de los medicamentos. Todo el personal es contratado a través de un proceso interno de selección, luego de lo cual la preparación del personal de ventas es realizada por el área de capacitación de la misma compañía, asegurando el alineamiento y conocimientos necesarios para entregar el servicio a los clientes. En el caso de los químicos farmacéuticos, ellos ingresan a un proceso de capacitación continuo, a través de seminarios o cursos en materias de índole técnico o de servicio.

Si bien la internalización de los procesos de selección y capacitación son una fortaleza, es un desafío constante mantener alineado a un grupo grande de personas con la metodología de la empresa.

6.2.4. Desarrollo de Tecnología, Investigación y Desarrollo

Estos tres ámbitos constituyen hoy en día unos de los ejes esenciales en la subsistencia y futuro de las compañías. Son generadores de costos y de valor en todas las actividades de la empresa. Es en este punto en donde la compañía tiene su mayor oportunidad. Múltiples procesos pueden ser automatizados, disminuyendo tiempos de procesamiento y respuesta a los usuarios o requirentes.

La creación de la Gerencia de Desarrollo el año 2010, marca el nacimiento de una estrategia de incorporación de tecnologías en todos los ámbitos del negocio, involucrando a todas las áreas de la empresa en un proceso de innovación constante y transversal. Una de estas iniciativas fue la renovación del parque de equipos destinados como puntos de venta, con una inversión cercana a los MMUS\$ 3.000. El desarrollo de tecnología e I+D, son en definitiva una oportunidad para la cadena.

6.3. CADENA DE VALOR DE LAS CADENAS DE FARMACIAS

Las cadenas de farmacia construyen su resultado final, según lo indicado en la figura 7. De aquí se desprende que el margen bruto, es del orden de un 25%, luego los gastos de administración y ventas alcanzan un 22%, para que finalmente la utilidad de la operación sea del orden de un 1,2% del total de las ventas.

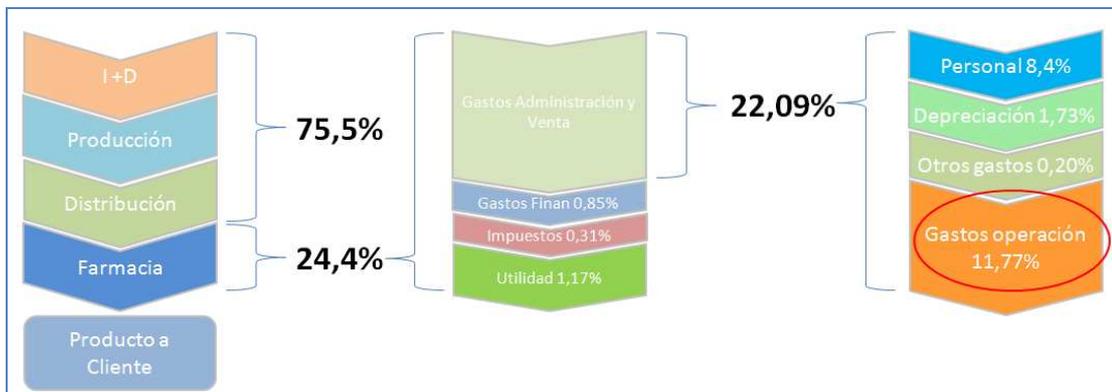


Figura 7: Cadena de Valor del medicamento. Fuente: Elaboración propia con datos extraídos de la FECU de FASA 2010.

Es relevante para efectos de este análisis la cifra destinada a Gastos de Operación, la que alcanza el 11,8% aproximadamente en el ejercicio realizado aquí, dentro de este valor se incluyen la administración de los costos asociados a la operación de los POS, como mantención, insumos y consumo de electricidad.

6.4. CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS INTERNO

El análisis interno de la compañía, permite evidenciar las fortalezas y principales debilidades de esta. Las principales debilidades están concentradas en los aspectos del marketing y su bajada comercial, insistir en la diferenciación por precio no logra ganar la lealtad de los clientes, dado el bajo costo de cambio para ellos. Fortalezas de la compañía son:

- i. Número de locales y cobertura
- ii. Operación con franquicias
- iii. Integración con distribuidor
- iv. Capacitación del personal
- v. Inversión en tecnología

Puede concluirse que el impacto del proyecto, dada la cadena de valor de la empresa y su caracterización interna, es positivo, mejorando el margen final,

por tanto logrando mayores utilidades producto del ahorro en energía, suministros y costos de mantención. Por otra parte, su mayor disponibilidad por efecto de menores caídas y mayor velocidad de los equipos, pueden potencialmente aportar más venta y mejorar la experiencia de compra del cliente.

7. FODA DE OPORTUNIDADES

La tabla 2 se desprende del análisis de entorno y de la revisión de la cadena de valor, en ella se enuncian oportunidades sugeridas en esta revisión.

Variable	Descripción	Oportunidades
Amenazas	Multinacional incursiona en nivel de precios bajos y medios	Buscar diferenciación
	Nuevos participantes por cambio legal.	Realizar alianzas
	Alta rivalidad entre competidores.	Adquirir otros operadores
	Ingreso de capitales extranjeros	
Fortalezas	Número de locales y cobertura	Fortalecer la marca
	Operación con franquicias	Optimizar procesos de operación en general
	Integración con distribuidor	Disminuir costos
	Capacitación del personal	
	Alto nivel de inversión en tecnología	
Debilidades	Marketing orientado a precio	CRM y fidelización
	Mkt orientado a segmento acotado de clientes	Reenfocar campañas de MKT

Tabla 2. FODA de oportunidades.

En resumen, se insiste en la búsqueda de diferenciación en el servicio al cliente, más allá de los precios bajos. Surgen opciones de fortalecer el negocio y disminuir el impacto de un nuevo marco legal, buscando alianzas, o adquiriendo operadores en los nuevos negocios que podrán vender OTCs. Se recomienda el fortalecimiento de la marca a través del cuidado de la imagen corporativa y un acercamiento a las necesidades de los clientes con la implementación de CRM. Además es una oportunidad abordar la publicidad en otros segmentos de clientes, distintos a las mujeres. Finalmente es una oportunidad la disminución de costos, con la incorporación de nueva tecnología

y la automatización de procesos operativos de las farmacias y la administración central.

8. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Con el análisis de la estrategia de negocios de la cadena y el resultado del análisis FODA realizado, se logra evidenciar si la estrategia propuesta está en línea con la primera.

8.1. FOCO ESTRATÉGICO

De las oportunidades detectadas en esta revisión, son abordables o atendidas por el proyecto de cambio de POS, las oportunidades de diferenciación del servicio y ahorro en costos de operación.

8.2. CONCLUSIONES

Si bien existe alineamiento entre la justificación del proyecto y el foco estratégico propuesto que es abordable por este, no hay congruencia con la estrategia actual del Plan Estratégico de la empresa (Ver punto 4.3 Estrategia Actual), en donde no está de manifiesto el cambiar el enfoque de diferenciación con las otras farmacias y tampoco se pone énfasis en la optimización y ganancia de eficiencia del negocio para disminuir sus costos, siendo esto una meta estratégica frecuente de cualquier empresa.

9. PROYECTO DE CAMBIO DE PUNTOS DE VENTA

La compañía, al momento de plantear este proyecto, cuenta con puntos de venta multimarca, que corresponden a PCs genéricos, con procesadores antiguos y algunos ya obsoletos, con sistema de enfriamiento por ventiladores, con un alto consumo eléctrico, alta tasa de fallas (ver Anexo D), de gran tamaño y técnicamente limitados, pues cuentan con procesadores y placas madres no potenciables. Estos equipos no están desarrollados para ser usados en forma intensiva en un *retailer* y arriesgan una mala experiencia de compra para el

cliente. La implementación del proyecto de cambio de *hardware* se hace cargo de estos temas.

El proyecto como tal puede ser descrito en las siguientes etapas:

- i. Detección de nuevas necesidades y alcance de estas. En esta etapa la compañía se hace cargo de la necesidad de potenciar sus sistemas de venta, actualizar lenguajes de programación y volverse más competitiva. Se reconocen nuevas necesidades y se acotan sus alcances, para así iniciar el paso siguiente.
- ii. Búsqueda meticulosa del hardware, para encontrar el mejor precio y disponibilidad acorde a las necesidades. Variados proveedores presentan sus soluciones y propuestas económicas, las que se acuerda evaluar para tomar la decisión de compra.
- iii. Análisis comparativo entre las opciones seleccionadas. Diversas pruebas de consumo, velocidad y estabilidad se llevan a cabo en laboratorio y se comparan configuraciones, rendimientos y costos de operación entre los diferentes proveedores.
- iv. Diseño e instalación de imágenes del software estándar. Previo a los pilotos se realizan las pruebas necesarias para definir las configuraciones que permiten sacar el máximo provecho del hardware.
- v. Instalación de pilotos. Se eligen locales que cuentan con características representativas de la compañía, de forma de siempre tener un grupo control, en los cuales son instalados equipos de los distintos proveedores.
- vi. Elección y compra de equipamiento seleccionado. De acuerdo a los resultados obtenidos, respecto de las variables: caídas/bloqueos de sistema, tiempo de transacción, consumo de energía. Se acuerda la compra de equipos al proveedor seleccionado.
- vii. Conformación del equipo de trabajo del despliegue. Se reúnen aquí personas de distintas áreas quienes serán los responsables de llevar adelante la implementación. El equipo se conforma con representantes de

la cadena y del proveedor. Por parte del proveedor participan su Jefe de Proyecto y los coordinadores de instalación con el personal en terreno. Por parte de la empresa, el Gerente de Proyecto, Jefe del área servicios TI y personal técnico encargado del soporte a las tiendas y del chequeo de instalación.

- viii. Configuración de los equipos. Recibidos los POS se inicia un proceso masivo de configuración e instalación de aplicativos.
- ix. Etiquetado de activos. Se registran los equipos para su posterior control de inventario y registro contable.
- x. Programación, seguimiento y gestión del despliegue principal.
- xi. Monitoreo del despliegue. Se diseñan sistemas de información para los distintos niveles de la empresa de forma de comunicar los avances en la instalación
- xii. Ejecución “a sucursal abierta a público”. Parte importante del proceso consistió en realizar los cambios con la sucursal funcionando y atendiendo público. Tal intervención fue posible gracias a una cuidadosa programación y capacitación del personal instalador.
- xiii. Entrega a las áreas responsables. Finalizado el despliegue, las áreas de TI responsables de la operación y mantenimiento de los equipos, toman el control de estos.

El proceso de despliegue concluyó luego de cuatro meses de trabajo.

9.1. OBJETIVOS DEL PROYECTO

- i. Apoyar el crecimiento y competitividad del negocio.

El cambio permite evolucionar a plataformas de última generación, que son más estables y que pueden soportar software y periféricos de mayor complejidad. La instalación la realiza el mismo fabricante con un respaldo de marca líder mundial en POS, garantizando esto la mantención de las garantías y la solución en corto tiempo de los problemas que se presentan en el despliegue de los POS en todos los locales a lo largo de Chile.

ii. Robustecer la continuidad operacional

Al utilizar equipos específicos para punto de venta, con menor tasa de fallas, lo que incrementa la disponibilidad.

Se incorporan programas de monitoreo permanente de los componentes críticos, de forma de reducir los tiempos para recuperación de fallas.

iii. Incrementar la velocidad de los sistemas.

Al tener equipos con procesadores de mayor velocidad y con más capacidad de memoria.

iv. Reducción de los costos de operación.

Por tres vías, menor consumo eléctrico, mayor vida útil y menores costos de mantención.

9.2. INDICADORES DEL PROYECTO

Se define como indicador general el VAN, el cual reúne el efecto de ganancias / pérdidas de venta por menores caídas de POS y ahorros operativos, por menor consumo eléctrico y gasto en mantención, logrando un valor de M\$ 324.969 a cinco años en la evaluación preliminar y de M\$ 314.154 en la evaluación realizada post instalación de los equipos. Ver anexo F y G, VAN de Proyecto.

9.3. MEDICIÓN ACTUAL DE LOS INDICADORES

En la tabla 3, se resume el resultado de la medición de indicadores del proyecto, comparando los valores de la evaluación inicial y los post proyecto. El resultado se mantiene en línea con la estimación inicial, produciéndose proyecciones positivas a cinco años, con un VAN de M\$ 314.154. Estas descienden levemente, un 3,4%, principalmente por aumento en el costo de la electricidad entre ambos periodos y por un incremento en el costo de la

mantención, 3,2%, por efecto de la variación del IPC y consecuente aumento del valor de la UF, elemento no considerado en la evaluación inicial. Estos menores ahorros se compensan parcialmente con disminuciones mayores a las esperadas en la tasa de falla de los componentes del punto de venta, mejorando el ingreso marginal en un 3,9%. Se incluyen indicaciones respecto de parámetros cualitativos que no fueron incluidos como indicadores del proyecto original, pero que tuvieron un impacto positivo en los usuarios del terminal de ventas.

ELEMENTOS CUALITATIVOS	RESULTADO
Uso espacio	Menor uso de espacio
Generación de calor	Menor generación de calor
Ruido - Presión sonora	Sin ventilador no hay ruido
Cambio monitor - b/n => color	Mejor visualización y contraste

ELEMENTOS CUANTITATIVOS	UM	ANTES	DESPUÉS	EVOLUCIÓN
Tasa de falla - Venta marginal	M\$	865.000	900.000	3,9%
Consumo eléctrico - Ahorro	M\$	105.000	101.250	-3,7%
Mantención equipos - Ahorro	M\$	245.000	237.500	-3,2%
VAN	M\$	324.969	314.154	-3,4%

Tabla 3. Resumen de indicadores cuantitativos del proyecto y evaluación cualitativa de aspectos generales

Es importante hacer notar el elevado monto de la inversión en relación al VAN, ya que de existir restricciones con la disponibilidad inicial de capital para cubrir las inversiones del proyecto y de tener alternativas a este, se pueden emplear indicadores de rentabilidad, que consideren explícitamente el objetivo del capital disponible, es decir, lograr la mayor rentabilidad posible del capital. En este caso se podría utilizar el indicador IVAN, el cual corresponde a la rentabilidad del proyecto (VAN) por unidad de inversión.

$$IVAN = VAN/I$$

Aquí entran en juego los principios de eficacia y eficiencia. La eficacia se produce cuando la iniciativa cumple los objetivos esperados en el tiempo

previsto y con la calidad esperada. La eficiencia es el grado en que se cumplen los objetivos de una iniciativa al menor costo posible.

Este indicador permite maximizar el VPN dada la restricción presupuestaria que pudiese existir.

10. LECCIONES APRENDIDAS

Se destaca en este aspecto el meticuloso trabajo previo de definición de alcances, investigación de equipamiento existente en el mercado, el *benchmark*, verificación empírica de datos y piloteo. Por otra parte fue crucial para el resultado obtenido la conformación y coordinación del equipo de trabajo definido, el cual demostró alta cohesión y alineamiento respecto del objetivo. Fue vital la evangelización realizada con los “impactados” por el cambio de equipos. Se trabajó con el personal de locales en forma directa o través de sus jefaturas, manteniéndolos constantemente informados y preparados para operar con los nuevos equipos. Se cumplieron los plazos de instalación y el presupuesto asignado para el efecto.

Una consideración vital no fue establecida inicialmente. Este tipo de proyectos requiere de una medición inicial de satisfacción de clientes respecto del servicio que será involucrado. Este estudio no fue llevado a cabo, por lo que verificar que efectivamente las mejoras logradas en tiempos de atención y la menor caída de sistemas contribuyeron a mejorar la experiencia de compra, no son demostrables.

11. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Respecto del presente estudio de caso, se da por cumplido el objetivo principal establecido, el cual era analizar, de manera ex post, la necesidad estratégica de realizar la renovación tecnológica de los puntos de venta (POS), de la cadena de farmacias “Cruz Verde”, pues del análisis estratégico realizado y de la información preliminar y actual, se desprende que efectivamente este

contribuyó a la disminución de los costos de operación y mejoró la estabilidad de los equipos, es decir, agregó valor a la compañía, pero no ha sido posible verificar que efectivamente se contribuye a mejorar la experiencia de compra del cliente, por falta de mediciones tanto al comienzo como al final del despliegue.

Se recomienda realizar una revisión de los objetivos estratégicos de la compañía, interpretados desde su Visión / Misión y desde la evidencia que se manifiesta a través de sus campañas comerciales y de marketing en medios de comunicación, pues no parece haber convergencia entre lo allí señalado y algunas de las estrategias sugeridas en este documento, específicamente respecto de buscar diferenciación distinta a precio y a generación de valor para el inversionista.

Respecto de los objetivos específicos se concluye:

- i. Se logra obtener un análisis de la industria farmacéutica desde la perspectiva de las cadenas de farmacia, evidenciando su condición de industria susceptible de importantes cambios en su regulación en el corto plazo, posible entrada de nuevos operadores y el surgimiento de nuevos competidores con estrategias innovadoras orientadas a segmentos de precio medio y bajo.
- ii. Se logra describir el proyecto tecnológico ejecutado en la compañía, identificando sus principales hitos, indicadores y factores de éxito. El proyecto se alinea efectivamente con la estrategia sugerida en el documento y obtiene resultados económicos positivos, con un VAN a 5 años de M\$ 314.154.
- iii. Se logra, a través del análisis de los resultados, obtener las oportunidades de mejora a aplicar en el proyecto u otros a futuro, recomendando no perder de vista que un objetivo relevante en cualquier iniciativa, especialmente en *retail*, debe considerar el impacto en el cliente, incluyendo indicadores respecto de su satisfacción, lealtad o confianza en el prestador del servicio.

Como conclusión final, es absolutamente recomendable tener presente en la evaluación de cualquier proyecto, su alineamiento con la estrategia corporativa, para “construir organizaciones de alto desempeño con cartas de navegación consistentes, que permitan construir futuros posibles, desafiantes y alcanzables”³³.

12. BIBLIOGRAFÍA

BIANCHI, Constanza; MENA, Joaquín. “Atributos relevantes en distintos formatos de retail: evidencia en Chile”. Revista Latinoamericana de Administración. Num. 41, año 2008, p. 19-32.

CERET, INGENIERÍA INDUSTRIAL, Universidad de Chile, “Medición de la Calidad de Servicio en la Industria del Retail, Farmacias”, Agosto 2011.

HITT, HOSKISSON, IRELAND “Administración Estratégica”. Séptima edición. Thomson Learning Editores, 2008, Buenos Aires, Argentina.

JOFRÉ, Enrique. Modelo de Diseño y Ejecución de Estrategias de Negocios. Serie Gestión N°35, Mayo 2002.

VASALLO, Carlos. El mercado de medicamentos en Chile: caracterización y recomendaciones para la regulación económica. Informe Final. Junio 2010. (Informe parte del contrato de consultoría entre Vassallo y la Dirección de Economía de la Salud del MINSAL).

REVISTA CAPITAL. “Farmacias al quirófano”. Núm. 298 (abril 2011).

IMS Health. Informe del Mercado Farmacéutico 2010

REMEDIOS en Supermercados. Diario La Segunda. Santiago, Chile. 13 de mayo de 2011, p. 40.

³³ Fuente: Negocio y Estrategia, Enrique Jofré Rojas, 2011.

OCHO de cada diez medicamentos que consumen los chilenos son genéricos. El Mercurio. Santiago, Chile. 4 de junio de 2011.

LA COMPETENCIA que se Librará en los Medicamentos de Venta Libre. Diario Estrategia. Santiago, Chile. 23 de mayo de 2011, p. 23.

PIÑERA entrega paquete de propuestas en salud previo a su discurso del 21 de Mayo. Diario Financiero. Santiago, Chile. 13 de mayo 2011, p. 30.

ASILFA. Asociación Industrial de Laboratorios Farmacéuticos. [en línea]. <http://www.asilfa.cl/index.asp> [consulta: 8 junio 2011].

BCN, Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. [en línea]. <http://www.leychile.cl/Consulta/listaresultadosimple?cadena=ley+de+patentes> [consulta: 8 junio 2011]

BCN, Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. [en línea]. <http://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=13613&buscar=reglamento+de+farmacias> [consulta: 8 junio 2011]

CIF. Cámara de la Industria Farmacéutica de Chile. En línea]. <http://www.cifchile.cl/propiedad.php> [consulta 8 junio 2011]

FARMACIAS CRUZ VERDE. [en línea]. www.cruzverde.cl [consulta: 18 mayo 2011]

ENCICLOPEDIA Wikipedia [en línea]. http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_Porter_de_las_cinco_fuerzas [consulta: 25 mayo 2011]

ENCICLOPEDIA Wikipedia [en línea]. http://es.wikipedia.org/wiki/Cadena_de_valor [consulta: 25 mayo 2011]

13. ANEXOS

Anexo A. FODA

El Análisis FODA, o en inglés SWOT, es una metodología de estudio de la situación competitiva de una empresa en su mercado (situación externa) y de las características internas (situación interna) de la misma, a efectos de determinar sus Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas. La situación interna se compone de dos factores controlables: fortalezas y debilidades, mientras que la situación externa se compone de dos factores no controlables: oportunidades y amenazas.

Es la herramienta estratégica por excelencia más utilizada para conocer la situación real en que se encuentra la organización.

Durante la etapa de planificación estratégica y a partir del análisis FODA se debe poder contestar cada una de las siguientes preguntas:

- ¿Cómo se puede explotar cada fortaleza?
- ¿Cómo se puede aprovechar cada oportunidad?
- ¿Cómo se puede detener cada debilidad?
- ¿Cómo se puede defender de cada amenaza?

Este recurso fue creado a principios de la década de los setenta y produjo una revolución en el campo de la estrategia empresarial. El objetivo del análisis FODA es determinar las ventajas competitivas de la empresa bajo análisis y la estrategia genérica a emplear por la misma que más le convenga en función de sus características propias y de las del mercado en que se mueve.

El análisis consta de cuatro pasos:

- Análisis Externo (también conocido como "Modelo de las cinco fuerzas de Porter")
- Análisis Interno

- Confección de la matriz FODA
- Determinación de la estrategia a emplear

Anexo B. Las Cinco Fuerzas de Porter

El Análisis, de Porter de las cinco fuerzas es un modelo estratégico elaborado por el economista y profesor Michael Porter de la Harvard Business School en 1989.

Las 5 Fuerzas de Porter es un modelo holístico que permite analizar cualquier industria en términos de rentabilidad. Fue desarrollado por Michael Porter en 1979 y, según éste, la rivalidad entre los competidores es el resultado de la combinación de cinco fuerzas o elementos.

Los aspectos a considerar en cada una son:

- a. Poder de negociación de los compradores:
 - Cuota de concentración del comprador
 - Volumen del comprador
 - Costo de cambio del comprador
 - Disponibilidad de información del comprador
 - Habilidad para integrarse verticalmente
 - Disponibilidad de productos sustitutos existentes
 - Sensibilidad del comprador al precio
 - Precio total de la compra
- b. Poder de negociación de los proveedores:
 - Costo de cambiar de proveedor
 - Grado de diferenciación de los suministros
 - Existencia de suministros sustitutos
 - Concentración de proveedores
 - Amenaza de concentración de proveedores
 - Costo de los suministros en relación al precio de venta del producto

- Importancia del volumen para el proveedor
- c. Amenaza de nuevos competidores
 - Existencia de barreras de entrada.
 - Economías de escala
 - Diferencias de producto en propiedad
 - Valor de la marca
 - Costes de cambio
 - Requerimientos de capital
 - Acceso a la distribución
 - Ventajas absolutas en costo
 - Ventajas en la curva de aprendizaje
 - Represalias esperadas
 - Políticas gubernamentales
- d. Amenaza de productos sustitutos
 - Propensión del comprador a sustituir
 - Precios relativos de los productos sustitutos
 - Coste de cambio del comprador
 - Nivel percibido de diferenciación de producto
- e. Rivalidad de los competidores
 - Poder de los compradores
 - Poder de los proveedores
 - Amenaza de nuevos competidores
 - Amenaza de productos sustitutos
 - Crecimiento industrial
 - Sobrecapacidad industrial
 - Complejidad informacional y asimetría
 - Valor de la marca

Los resultados de esta revisión serán parte del análisis externo o inteligencia de mercado del Proceso Analítico.

**Anexo C. “Modelo de Diseño y Ejecución de Estrategias de Negocios”
diseñado por el profesor Enrique Jofré.**

El modelo diseñado entrega un enfoque global e integrador de la gestión estratégica y ejecución de negocios. Los procesos que caracterizan este modelo son:

- Proceso Declarativo
- Proceso Analítico
- Proceso de Ejecución
- Proceso de Control y Compromisos
- Proceso de Compensación

La esencia del modelo planteado es que el diseño de estrategia no sólo debe considerar los elementos básicos, cuales son los productos y los mercados que ellos atienden asociado a algún concepto genérico; como el menor costo, la diferenciación, solución integral al cliente u otro.

Además se debe considerar el “modelo de negocios”, con el cual se ejecutará la estrategia. Este modelo de negocios tiene que ver con la forma de organizar la empresa para satisfacer adecuadamente la promesa efectuada a los clientes en el diseño de la estrategia.

Para la ejecución exitosa de lo diseñado, las personas juegan un rol fundamental, de este modo es imperativo articular la estrategia de negocios con las habilidades relacionales y directivas del personal (trabajadores y ejecutivos) para implantar lo diseñado. Para ello se deben instalar los sistemas de control que se hagan cargo de los compromisos que asumen los integrantes de una organización.

Finalmente, es fundamental retribuir adecuadamente al personal, pues toda estrategia requiere el compromiso e involucramiento de todos y esto necesita

de un sistema de compensación que articule adecuadamente el proceso de desarrollo de la compañía, con los proyectos de vida de sus trabajadores.

i. Proceso Declarativo

Corresponde a la instancia en la cual, de manera formal o informal, los responsables, ejecutores o líderes expresan las aspiraciones de la organización. Es un acto de definición.



Fuente: E. Jofre, mayo 2002, Modelo de Diseño y Ejecución de Estrategias de Negocios. Serie Gestión N°35.

ii. Proceso Analítico

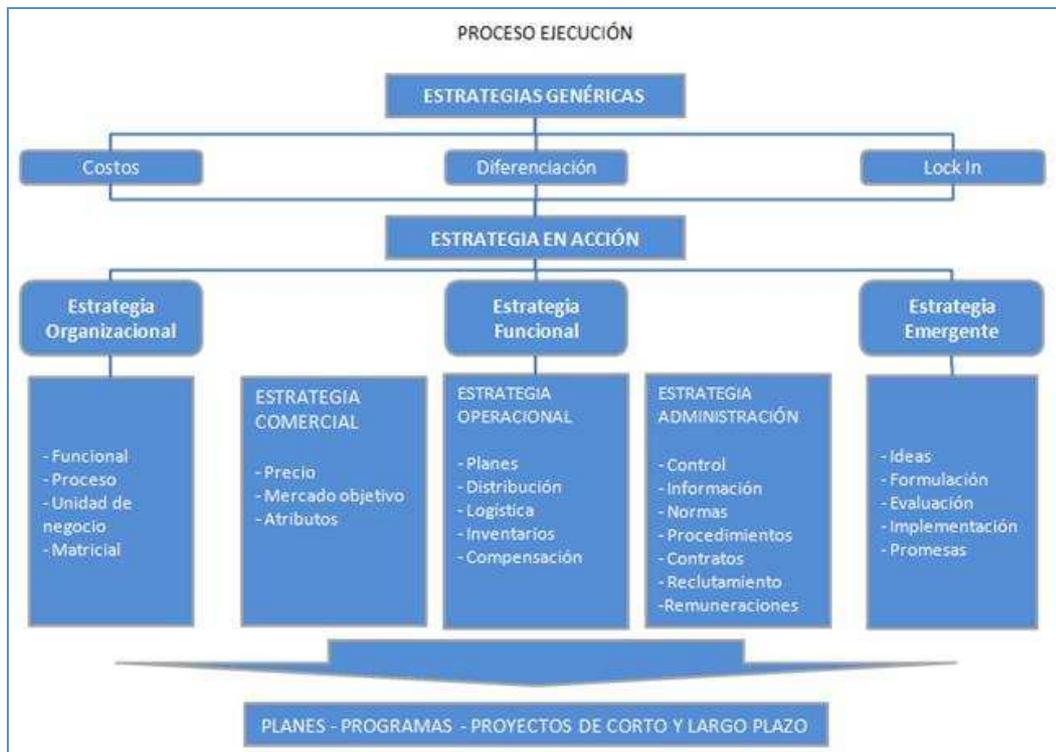
Es la etapa o instancia de comprensión de la dinámica interna de los sistemas que constituyen la organización y del ambiente en la cual está inserta.



Fuente: E. Jofre, mayo 2002, Modelo de Diseño y Ejecución de Estrategias de Negocios. Serie Gestión N°35.

iii. Proceso de Ejecución

Corresponde a la instancia distintivamente ejecutiva en la gestión de negocios: la estrategia en acción o hacer que las cosas ocurran.



Fuente: E. Jofre, mayo 2002, Modelo de Diseño y Ejecución de Estrategias de Negocios. Serie Gestión N°35.

iv. Proceso de Control y Compromisos

Es la instancia de retroalimentación y permite respondernos a la pregunta, ¿cuán desviados estamos de nuestra ruta trazada?



Fuente: E. Jofre, mayo 2002, Modelo de Diseño y Ejecución de Estrategias de Negocios. Serie Gestión N°35.

v. **Proceso de Compensación**

Este proceso se hace cargo de las motivaciones de las personas. No obstante, las organizaciones presentan incoherencias entre el mensaje que transmiten desde la óptica estratégica y los planteamientos efectivos.



Fuente: E. Jofre, mayo 2002, Modelo de Diseño y Ejecución de Estrategias de Negocios. Serie Gestión N°35.

Anexo D. Beneficios marginales estimados antes del proyecto.

Beneficios Marginales Hardware - Antes

Flujo de Ingresos por menor falla de POS (Alternativa)			
Concepto	Por POS	Parque	UM
Venta M\$ anual	346	865.000	M\$

Ahorros por consumo de energía eléctrica			
Concepto	Por POS	Parque	UM
Ahorro Energ M\$ anual	42	105.000	M\$

Ahorros por mantención			
Concepto	Por POS	Parque	UM
Ahorro TCO M\$ anual	98	245.000	M\$

Anexo E. Beneficios marginales obtenidos finalizado el proyecto.

Beneficios Marginales Hardware - Después

Flujo de Ingresos por menor falla de POS (Alternativa)			
Concepto	Por POS	Parque	UM
Venta M\$ anual	360	900.000	M\$

Ahorros por consumo de energía eléctrica			
Concepto	Por POS	Parque	UM
Ahorro Energ M\$ anual	41	101.250	M\$

Ahorros por mantención			
Concepto	Por POS	Parque	UM
Ahorro TCO M\$ anual	95	237.500	M\$

Anexo F. VAN proyectado de Proyecto

Evaluación Preliminar @ 5 años en M\$						
Tasa de Descuento @	12%	Nro POS:		2.500		
Año	A0	A1	A2	A3	A4	A5
Venta Marginal		865.000	865.000	865.000	865.000	865.000
Margen	25,0%	25,0%	25,0%	25,0%	25,0%	25,0%
Contribución	0	216.250	216.250	216.250	216.250	216.250
Otros Ingresos	0	0	0	0	0	0
Menor Gasto Energía	0	105.000	105.000	105.000	105.000	105.000
Menor Gasto Mantención (TCO)	0	245.000	245.000	245.000	245.000	245.000
Gasto Depreciación	0	-371.350	-371.350	-371.350	-371.350	-371.350
Resultado Operacional	0	194.900	194.900	194.900	194.900	194.900
(-) Impuestos	0	38.980	38.980	38.980	38.980	38.980
Resultado Después de Impuestos	0	233.880	233.880	233.880	233.880	233.880
(+) Depreciación	0	371.350	371.350	371.350	371.350	371.350
Flujo	0	605.230	605.230	605.230	605.230	605.230
Inversión	-1.856.750	0	0	0	0	0
Flujo Neto	-1.856.750	605.230	605.230	605.230	605.230	605.230

VAN 324.969 @5 años
 Total Inversión: -1.856.750

Anexo G. VAN Post Proyecto

Evaluación Ex Post @ 5 años en M\$

Tasa de Descuento @ 12%

Nro POS: 2.500

Año	A0	A1	A2	A3	A4	A5
Venta Marginal		900.000	900.000	900.000	900.000	900.000
Margen	25,0%	25,0%	25,0%	25,0%	25,0%	25,0%
Contribución	0	225.000	225.000	225.000	225.000	225.000
Otros Ingresos	0	0	0	0	0	0
Menor Gasto Energía	0	101.250	101.250	101.250	101.250	101.250
Menor Gasto Mantenición (TCO)	0	237.500	237.500	237.500	237.500	237.500
Gasto Depreciación	0	-371.350	-371.350	-371.350	-371.350	-371.350
Resultado Operacional	0	192.400	192.400	192.400	192.400	192.400
(-) Impuestos	0	38.480	38.480	38.480	38.480	38.480
Resultado Después de Impuestos	0	230.880	230.880	230.880	230.880	230.880
(+) Depreciación	0	371.350	371.350	371.350	371.350	371.350
Flujo	0	602.230	602.230	602.230	602.230	602.230
Inversión	-1.856.750	0	0	0	0	0
Flujo Neto	-1.856.750	602.230	602.230	602.230	602.230	602.230

VAN 314.154 @5 años
 Total Inversión: -1.856.750