



*Universidad Nacional de Ingeniería  
Recinto Universitario "Pedro Araúz Palacios Palacios"  
Facultad de Ciencias y Sistemas*

*Tesina:  
Plan Estratégico para la Farmacia Farma Ofertas*

*Autores:*

- ✦ Br. Altamirano Sánchez Arlen Patricia.*
- ✦ Br. Hernández Miranda Elma Auxiliadora.*
- ✦ Br. Mendoza Loáisiga Ana María.*

*Tutor:*

*Msc. Ing. Mario Caldera Alfaro.*

*Managua, Abril 2005.*

## *DEDICATORIA*

*A Dios, nuestro creador.*

*A nuestras familias.*

*Altamirano Sánchez*

*Hernández Miranda*

*Mendoza Loáisiga*

*A nuestros amigos.*

*Asociación MIRIAM*

*Mauro Flores*

*Eddy Moncada*

*Antonio Miranda*

## *AGRADECIMIENTO*

*A Dios*

*por darnos sabiduría, fortaleza y paciencia  
para el desarrollo de esta tesina.*

*A nuestros padres*

*por su apoyo Incondicional en el  
cumplimiento de mis metas y sueños.*

*Al respetable tutor MSC. Mario Caldera Alfaro*

*por haberme brindado sus valioso tiempo y conocimientos  
para la culminación de esta tesina.*

*A nuestros hermanos y amigos,*

*que de alguna manera contribuyeron  
en la culminación de nuestros estudios.*

*Al Dr. Macías y al personal de Farmacia Farma Ofertas*

*por la confianza depositada en el grupo y por abrirnos las puertas de  
su empresa para el desarrollo de esta tesina*

## RESUMEN EJECUTIVO

El estudio de mercados realizado en el sector de los barrios periféricos al objeto de estudio en el Distrito VI, Municipio de Managua, determinó que el 100% de la población consume productos farmacéuticos, de este porcentaje, el 89.5% conoce de la existencia de la Farmacia Farma Ofertas.

La Farmacia Farma Ofertas se ubica en primer lugar en lo que refiere a la participación de mercado, Súper Farmacia Alemana tiene un porcentaje de participación del 10% inferior a Farma Ofertas, siguiendo en el orden, la Farmacia Bermúdez con 40% y Farmacia Policlínica Alemana 50%.

El estudio del ambiente interno y externo fueron determinantes para la realización del plan estratégico institucional donde la estrategia global propuesta resultó ser “Posicionamiento en el mercado de la Farmacia Farma Ofertas”, con esta estrategia se pretende aumentar la cuota de mercado, incrementar los ingresos por ventas y ser más competitiva.

Las estrategias particulares de apoyo a la estrategia global son: Publicidad agresiva, Sistema de planeación y Personal empoderado, todo orientado a mejorar la atención al cliente.

La implementación de estas estrategias representa un monto total de USD \$ 5,494.13 dólares, reflejando un aumento del 2.08 % para el primer año con respecto a la utilidad del año 2004. Lo anterior forma la base fundamental del plan de estrategias propuesto para el periodo 2006 al año 2010, con una evaluación utilizando el indicador del valor presente neto de USD \$31,325.10 dólares, el que demuestra ser rentable para desempeñarse en la pequeña y mediana empresa farmacéutica, que contribuye a su crecimiento de forma sostenible.

Para la realización de este estudio se utilizó la metodología FODA, la cual ayudó a la determinación de los factores críticos existentes en el medio y las estrategias correspondientes.

## INTRODUCCIÓN

La Farmacia Farma Ofertas es una empresa dedicada a la comercialización y distribución de productos farmacéuticos en Managua, ubicada frente al portón principal del Hospital Alemán Nicaragüense, en el Barrio Carlos Marx, sirve a la sociedad desde hace siete meses, Inició sus operaciones con 11 empleados, actualmente tiene 15 empleados.

La idea original de formar esta empresa surge de una sociedad llamada “Robleto Macías” compañía limitada, bajo el nombre de Súper Farmacia Alemana, 1997; dos años más tarde la sociedad abre una sucursal de esta farmacia con el nombre de Farma Ofertas, pero en vista de una serie de problemas a lo interno de la sociedad, ésta llega a su fin, dividiéndose tanto los activos como los pasivos de la misma, quedando la razón social de Farmacia Farma Ofertas a favor del Dr. Macias.

Farma Ofertas se dirige a un mercado que en su mayoría son gente de bajos ingresos<sup>1</sup>.

Tiene una estructura organizacional pequeña, la que a pesar de los continuos cambios económicos, sociales y políticos del país ha logrado permanecer firme en este corto tiempo de servicios.

El propósito de nuestro trabajo es realizar un Plan Estratégico institucional que permita la interacción dinámica del recurso humano encauzado a asegurar el éxito de la misión de la Farmacia Farma Ofertas, mejorar la toma de decisiones fundamentales orientadas a una visión desarrollada del futuro; y por ende la mejora continua de los procesos de atención al cliente, el desempeño laboral y las relaciones laborales de dicho recurso humano, clave para el éxito de Farma Ofertas. Para esto en primera instancia se realizó un diagnóstico que permitió

---

<sup>1</sup> Fuente: Encuesta a los consumidores de Productos Farmacéuticos de Farmacia Farma Ofertas

conocer la situación real de la organización y áreas de oportunidad, a fin de establecer estrategias que permitan un mejor control organizacional, mayor productividad, eficiencia y calidad en el servicio.

La organización del estudio se ha dividido en cuatro capítulos, teniendo como contenidos esenciales lo siguiente:

En el capítulo I: Se presenta un diagnóstico del ambiente externo en donde se incluyen factores demográficos, sociales, económicos, tecnológicos, legales y competitivos. El diagnóstico del ambiente interno se hizo por cada área funcional de la Farmacia Farma Ofertas, dentro de las cuales está el Área de servicio de Atención al Cliente, Área de Administración y Área de Recursos Humanos.

En el capítulo II: Tomando como fuente de apoyo el diagnóstico se elaboró la Matriz FODA con el objetivo de encontrar las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que posee la farmacia, se seleccionó las estrategias a implementarse para cada área de trabajo de la Farmacia Farma Ofertas.

En el capítulo III: Se elabora un plan operativo que determina el cumplimiento de las estrategias diseñadas en el plan de largo plazo para la Farmacia Farma Ofertas

El capítulo IV: Aborda el presupuesto de las estrategias seleccionadas, haciendo el flujo de efectivo incremental y sin financiamiento, donde se puede apreciar que en términos financieros es viable la implementación del plan estratégico.

## ANTECEDENTES

La Farmacia Farma Ofertas, empresa comercializadora y distribuidora de productos farmacéuticos nace, producto de una sociedad llamada “Robleto Macías” con una razón social de nombre Súper Farmacia Alemana, fundada en 1997.

A finales del año 2003 resuelven deshacer la sociedad “Robleto Macias” debido a una serie de problemas organizacionales y financieros, haciéndose la respectiva partición de los bienes y deudas de la misma, quedando la licencia de Farma Ofertas y el 70% de las deudas al Socio Dr. Roberto Macías Gómez, quien para enero 2004, surge como competidor de la ex sociedad, específicamente con la razón social de Súper Farmacia Alemana, con la que actualmente tiene una competencia reñida en el sector de mercado que atienden.

En los primeros cuatro meses de operación la Farmacia Farma Ofertas no presentó utilidades debido a las deudas que dejó la ruptura de la sociedad, es a partir del quinto mes que ésta empieza a generar ganancias.

En vista de que la Farmacia Farma Ofertas adquirió la mayor parte de las deudas, la gerencia se dedicó desde un principio a solventarlas, dejando descuidada el área organizativa-administrativa de la misma, específicamente en lo que refiere a la elaboración de planes de estrategias con visión de futuro, que hubieran resuelto de manera eficiente los problemas desde un inicio. Agregado a esta problemática, el descuido del recurso humano con respecto a la carencia de políticas de personal (motivación, capacitación, desarrollo, etc.), han contribuido a tener un personal pasivo, desmotivado, lo cual afecta su desempeño laboral y por ende el desarrollo de la Farmacia Farma Ofertas. En la Farmacia Farma Ofertas hasta ahora no se había realizado estudio alguno sobre planeación estratégica institucional, que sirviera como guía para lograr un mejor desempeño en el negocio.

## JUSTIFICACIÓN

El desarrollo de este Plan Estratégico contribuirá a mejorar la gestión administrativa en Farma Ofertas, con una clara y exacta descripción del propósito de ésta, es decir, su misión y visión, que son las pautas para crear todas las estrategias y planes en los cuales invertirá sus recursos.

La implementación de este Plan Estratégico contribuirá a mejorar el proceso de atención al cliente, logrando satisfacer sus necesidades con un mejor servicio de atención, además, permitirá a la Farmacia Farma Ofertas captar nuevos clientes que contribuyan a su crecimiento a través de las ventas, generando mayor margen de utilidad.

El Plan Estratégico será el instrumento que permitirá el análisis y toma decisiones colectivas, en torno al que hacer actual y al camino que debe recorrer en el futuro de la Farmacia Farma Ofertas, para adecuarse a los cambios y a las demandas que le impone el entorno de la misma, logrando así el máximo de eficiencia y calidad, y por ende asegurar su futuro crecimiento y sostenibilidad.

Dicho Plan Estratégico permitirá que el factor humano dé las pautas para el éxito de Farmacia Farma Ofertas y un plan de acción que permita definir las metas y estrategias a seguir a corto plazo. Dicho plan y sus estrategias de implementación nos conducirán a los resultados mediante un exacto seguimiento del desempeño y una continua evaluación de los aspectos críticos basados en ese desempeño.

Todo lo anterior permitirá, alcanzar un rendimiento al máximo de la empresa en el desempeño de sus funciones con un clima organizacional agradable, lo que genera mayor productividad, mejoras en la toma de decisiones, comunicación y relaciones públicas mejorada, personal motivado y estimulado, de forma tal que se sienta parte de la empresa y comprometido con el desarrollo de la misma.

A la sociedad, la implementación del Plan Estratégico contribuirá a combatir los diferentes problemas de salud que sufren los pobladores aledaños a Farmacia Farma Ofertas y demás pacientes del Hospital Alemán Nicaragüense.

## OBJETIVOS

### **Objetivo General:**

Elaborar un Plan Estratégico para la Farmacia Farma Ofertas que contribuya al crecimiento sostenible y sea competitiva en el mercado de farmacias de los barrios: Ciudad Xolotlán, Carlos Marx, Oswaldo Manzanares, Rafaela Herrera, La Primavera y Villa Miguel Gutiérrez pertenecientes al Distrito VI de la Ciudad de Managua, para el periodo 2006 al 2010.

### **Objetivos Específicos:**

- Elaborar un diagnóstico de la situación actual de la Farmacia Farma Ofertas que permita profundizar en el ambiente externo e interno de la empresa
- Plantear estrategias que permitan un mejor desempeño de la Farmacia Farma Ofertas, logre mantener su nivel competitivo y se adapte a los cambios del entorno.
- Elaborar un plan operativo con acciones pertinentes en la consecución de la misión empresarial.
- Realizar un flujo de efectivo incremental que permita obtener en términos financieros la viabilidad de la implementación del plan estratégico de la Farmacia Farma Ofertas para el periodo que va del año 2006 al año 2010.

## INDICE

Dedicatoria	i
Agradecimientos	ii
Resumen Ejecutivo	iii
	Pág.
Introducción	1
Antecedentes	3
Justificación	4
Objetivos	6
Capítulo I. Diagnóstico del Entorno de la Farmacia Farma Ofertas	
1. Diagnóstico del Entorno	
1.1. Ambiente Externo	7
1.1.1. Demográfico	7
1.1.2. Social	10
1.1.3. Económico	13
1.1.4. Tecnológico	14
1.1.5. Legal	14
1.1.6. Competitivo	16
1.1.6.1. Rivalidad entre competidores	16
1.1.6.1.1. Principales Competidores	17
1.1.6.2. Poder de negociación de los proveedores	22
1.1.6.3. Poder de negociación de los clientes	24
1.1.6.4. Amenaza de productos sustitutos	25
1.1.6.5. Amenaza de nuevos competidores	26
1.2. Análisis del Mercado	
1.2.1. Definición del Mercado	26
1.2.2. Segmentación del Mercado	26
1.2.3. Canales de Distribución	30

1.3.	Ambiente Interno de Farmacia Farma Ofertas	
1.3.1.	Área de Organizativa – Administrativa	31
1.3.1.1.	Estructura Organizacional de Farmacia Farma Ofertas	31
1.3.1.2.	Ejes funcionales administrativos	33
1.3.1.2.1.	Planeación	33
1.3.1.2.2.	Organización	34
1.3.1.2.3.	Dirección	34
1.3.1.2.4.	Control	35
1.3.2.	Área de Recursos Humanos	35
1.3.2.1.	Análisis y Diseño de Puestos	35
1.3.2.2.	Planificación del Reclutamiento, Selección y Contratación de personal	36
1.3.2.3.	Evaluación del desempeño	36
1.3.2.4.	Capacitación y Desarrollo	37
1.3.3.	Producto	37
1.3.4.	Precios	39
1.3.5.	Publicidad	40
1.3.6.	Área de Atención al Cliente	43
1.3.6.1.	Calidad en la Atención al Cliente	45
1.3.7.	Inventario	48
1.3.8.	Ventas	49
1.3.9.	Demanda de productos farmacéuticos	51
1.3.10.	Oferta de productos farmacéuticos	52
1.3.11.	Demanda Insatisfecha	53

## Capítulo II: Determinación de Estrategias

2.	Determinación de Estrategias	
2.1.	Análisis de factores	54
2.2.1.1	Evaluación de Oportunidades y Amenazas	54
2.2.1.2	Evaluación de Fortalezas y Debilidades	56
2.2.	Matriz FODA	57
2.3	Análisis Estructural del Sistema Estratégico	58
2.4	Estrategias Globales del Sistema	59
2.4.1	Selección de las Estrategias Optimas	60
2.4.2	Evaluación de alternativas a implementar	63
2.5.	Matriz de Factores Externos (EFE)	67
2.6.	Matriz de Factores Internos (EFI)	69
2.7.	Determinación del Plan de la Farmacia Farma Ofertas	71
2.7.1.	Misión(propuesta)	71
2.7.2.	Visión (propuesta)	71

2.7.3. Valores	72
2.7.4. Estrategias	73
2.7.4.1. Estrategia general	73
2.7.4.2. Estrategias particulares	74
Capítulo III: Instrumentación del plan	
3. Instrumentación del Plan	77
3.1.1. Publicidad agresiva	77
3.1.2. Sistema de planeación	80
3.1.3. Personal empoderado	81
Capítulo IV. Presupuesto	
4. Presupuesto de Estrategias seleccionadas	83
4.1. Ingresos	83
4.2. Egresos	83
4.2.1. Gastos de papelería y útiles de oficina	83
4.2.2. Gastos en Recurso Humano	84
4.2.3. Gastos varios	84
4.3. Estados Financieros de Farmacia Farma Ofertas	84
4.4. Flujo de Efectivo sin plan	85
4.5. Flujo de Efectivo con plan	86
4.6. Flujo de Efectivo incremental	87
CONCLUSIONES	88
RECOMENDACIONES	91
BIBLIOGRAFÍA	92

## **ANEXOS**

ANEXO 1: Entrevista con el Asesor Administrativo de Farmacia Farma Ofertas

ANEXO 2: Entrevista Clima Laboral dirigido al personal

ANEXO 3: Encuesta dirigida a los consumidores de productos farmacéuticos

ANEXO 4: Resultado de encuestas

ANEXO 5: Afiliados al INSS distribuidos por departamento

ANEXO 6: Salarios mínimos oficiales según actividad económica

ANEXO 7: Lista de farmacias del departamento de Managua

ANEXO 8: Lista de distribuidores de productos naturales a nivel nacional

ANEXO 9: Lista de Distribuidores e importadores de productos farmacéuticos

ANEXO 10: Gasto Nacional en salud

ANEXO 11: Estructura del Gasto en Salud

ANEXO 12: Población Distrito VI, Departamento de Managua

ANEXO 13: Lista de Proveedores de Farmacia Farma Ofertas

ANEXO 14: Detalle de inversión de estrategias seleccionadas

ANEXO 15: Cálculo de la Oferta y la Demanda

ANEXO 16: Cronograma de Actividades de estrategias seleccionadas

ANEXO 17: Proformas de cotización

ANEXO 18: Indicadores de Evaluación del Desempeño

ANEXO 19: Tasa de Cambio Oficial

## **1. Entorno de la Farmacia Farma Ofertas**

### **1.1. Ambiente Externo de la Farmacia Farma Ofertas**

El ambiente externo del sector farmacéutico está formado por seis fuerzas o factores que influyen en su funcionamiento: Factor Demográfico, Factor Social, Factor Económico, Factor Tecnológico, Factor Legal y Factor Competitivo.

#### **1.1.1. Factor Demográfico:**

El ambiente demográfico es de gran interés para la gerencia de la empresa, porque es necesario conocer de los estilos de vida, edades y salud general de población, entre otros aspectos que nos permitirán segmentar el mercado de Farmacia Farma Ofertas. Las tendencias demográficas más importantes son las siguientes:

Según datos proporcionados por el Ministerio de Salud en su documento “Política Nacional de Salud 2004 - 2015”, la población actual de Nicaragua es de 5,4 millones de habitantes, en la que predomina la población joven, el 41,5% es menor de quince años, el grupo de 15 a 60 años representa el 53,8% y el de mayores de 60 años representa el 4,6% además, el 50,2% de la población total pertenece al sexo femenino.

La prevalencia de jóvenes en la población se puede explicar por el hecho de que la tasa de crecimiento demográfico del país es en la actualidad de 2,6%, que es considerada una de las más altas de América Latina, en Managua alcanza hasta 2,8%. Este crecimiento de la población también está asociado a una TGF (Tasa Global de Fecundidad) de 3.82%.

El rango de edades comprendido entre los 15 a 60 años es el que presenta un mayor porcentaje de la población, lo cual beneficia a Farmacia Farma Ofertas dado que son parte de la población que generan sus propios ingresos

económicos, por ende, tienen mayores posibilidades de adquirir productos farmacéuticos.

Problemas de salud por ciclo de vida:

a. Niñez

Los menores de cinco años representan el 16% de la población total. El porcentaje de niños y niñas que nacen con un peso adecuado según las estadísticas del MINSA oscila en un rango del 91%.

b. Adolescentes (10 a 19 años)

Los adolescentes y jóvenes representan el 25% de la población nicaragüense. Los adolescentes en Nicaragua se caracterizan desde el punto de vista reproductivo por sexualidad precoz y altas tasas de fecundidad. Las adolescentes rurales representan el grupo con mayores tasas de mortalidad materna. El embarazo en las adolescentes aunque se han reducido (hasta el 25%) sigue siendo un problema de salud y desarrollo.

Lamentablemente, el hecho de que se ha incrementado el número de jóvenes que se embaracen a esta edad, y presenten problemas prenatales, crea la oportunidad para la farmacia de atender de forma particular a este segmento dotando de productos farmacéuticos en cantidades suficientes para contrarrestar este tipo de problemas.

c. Adultos

La proporción de personas de la tercera edad se viene incrementando en los últimos años; para 1998 los motivos de consulta más importantes en este grupo en los servicios de atención de consulta externa del MINSA fueron: enfermedad hipertensiva, artritis reumatoide, cistitis e infección de vías urinarias, Infección renal, otras enfermedades de origen infecciosas y neumonía. En el año 2002 el primer motivo de consulta es la enfermedad hipertensiva, seguida por la artritis reumatoide.

La mortalidad por enfermedades crónicas en el año 2002 representó el 32,4% de las causas de muertes en el país (4,884 muertes); entre las enfermedades crónicas, el 34,5% de las muertes se debió a enfermedad Isquémica del corazón, el 23,4% fue por enfermedades cerebrovasculares, el 17,8% tuvo como causa básica del diagnóstico la diabetes mellitus y el 9,2% se debieron a otras enfermedades del corazón.

El incremento de las enfermedades crónicas en la población de tercera edad representa una oportunidad para que Farmacia Farma Ofertas mejore la oferta de productos farmacéuticos que contribuya a aminorar la tasa de mortalidad por enfermedades crónicas.

#### Salud de los y las trabajadoras

La tasa general de accidentes en población económicamente activa fue de 83% por cada 1000 trabajadores en 1999, con una tasa de mortalidad de 6.4% por 1000, siendo los riesgos mecánicos y químicos los más involucrados. Las intoxicaciones por plaguicidas afectan cada año aproximadamente al 4% de los trabajadores. Se estima que ocurren anualmente cerca de 70,000 casos de intoxicaciones agudas por plaguicidas de las cuales solo el 2% son reportadas.

Si bien es cierto, la mayor parte de las empresas tienen asegurados a sus trabajadores, sin embargo, el Instituto Nacional de Seguridad y Bienestar Social (INSS) al que cotizan estas empresas no tiene una lista básica de medicamentos con una amplia gama. Este hecho viene a incrementar el mercado potencial de las farmacias.

### **1.1.2. Factor Social:**

Aspectos como la seguridad, el nivel educativo, creencias, expectativas y costumbres forman las condiciones sociales, que tienden a influenciar el desarrollo de la empresa, delimitando su comportamiento y el impacto de sus acciones en la sociedad a nivel ético y de servicios.

En los últimos años, y como producto de la combinación de factores asociados a la pobreza, pérdida de valores éticos y sociales, problemas educativos, etc. se agrega un determinante social importante: la violencia. Ésta es reconocida internacionalmente como un determinante de la salud; una de sus diversas formas es la violencia intrafamiliar y sexual, cuyo impacto en la salud es de grandes proporciones, convirtiendo los hogares en un factor de alto riesgo para la salud; siendo la mayoría de víctimas la mujer y la niñez.

También debe mencionarse la violencia por accidentes de tránsito, la que genera serios problemas de discapacidad y muerte. Todas estas expresiones de violencia dejan diversas secuelas de daño, discapacidad y muerte en la sociedad nicaragüense, convirtiéndose en un verdadero problema de salud pública, y que en muchas ocasiones podrían haberse evitado si se hubiesen tomados las medidas preventivas necesarias; lamentablemente este hecho beneficia a las farmacias en general, dado que estas personas afectadas se convierten en clientes que buscan como solventar sus necesidades de medicina para mejorar su salud.

Según el Ministerio de Salud, las limitaciones al acceso a los servicios básicos es otra característica de la población nicaragüense ya que sólo la tercera parte de la población tiene agua para beber dentro de la vivienda y otra tercera parte tiene este servicio fuera de la vivienda; este porcentaje se distribuye heterogéneamente entre los departamentos del país y por condición socio-económica de la población.

Con relación a las condiciones habitacionales de la población, se calcula que existe un déficit aproximado de medio millón de viviendas, conjugadas con las que deben sustituirse por viviendas dignas. Producto de esta situación existe un problema serio de hacinamiento, especialmente en estratos de la población de bajos ingresos, acentuándose más en las zonas urbanas.

Cabe mencionar que sólo la quinta parte de las viviendas del país descargan sus desechos a servicios de aguas negras y dos terceras partes de la población urbana no disponen del servicio de alcantarillado sanitario. El desarrollo de estos servicios ha sido muy limitado e inequitativo ya que en general son las poblaciones más pobres las que carecen de estos servicios.

En las zonas urbanas, la basura es un serio problema de salud pública, se producen unas 1,793.5 toneladas por día en todo el país y sólo se tiene capacidad para recolectar un poco más de la mitad en las zonas urbanas; en general las ciudades carecen de medios para tratarla y la mayor parte se deposita en lugares no autorizados comprometiendo aún más el medio ambiente.

Todas estas condiciones habitacionales de la población, se convierte en un foco de infecciones, que vienen a incrementar las enfermedades respiratorias, estomacales, desarrollo de virus, entre otras, lo cual lamentablemente se convierte en una oportunidad para la farmacia Farma Ofertas en lo que refiere al incremento de las ventas de productos farmacéuticos. Aunque en muchas ocasiones las farmacias u hospitales no pueden dar abasto a la demanda de un cierto tipo de producto farmacéutico dado que el MINSA tiene poco control de algunas enfermedades epidemiológicas, lo que impide que las farmacias y hospitales se abastezcan de medicina para contrarrestar dichas enfermedades y satisfacer la demanda, resulta una amenaza este hecho de no saber que productos farmacéuticos abastecerse con tiempo.

En cuanto a la participación por departamento del empleo formal, según cifras del INSS, el mayor número de ocupados se concentra en Managua, con una contribución de 59.2% (51.1% en 2002), lo que equivale a 189,385 afiliados.

*Ver Anexo 5: TABLA 1 - Afiliados al INSS distribuidos por departamento.*

Siendo que la población de Managua es de 1,374,025 habitantes y la del distrito 6 es 214,591 habitantes, sector al que pertenece Farmacia Farma Ofertas, podemos decir que el 9.25% de los habitantes del distrito 6 cotizan al INSS, lo cual representa una demanda potencial para la farmacia, dado que esté no ofrece una amplia gama de medicamentos.

El crecimiento del salario real nacional se desaceleró a 2.7% (4.3% en 2002) debido a un aumento salarial en el sector del gobierno central; esta disminución de los salarios del sector público y privado de la población que cotiza al INSS tiende a reducir las oportunidades para acceder a los servicios básicos de salud (medicina, asistencia médica, etc), pero a pesar de esto, la población no deja de consumir productos farmacéuticos, dada la necesidad de mejorar la salud de la misma.

El ajuste en los salarios mínimos osciló entre 6% y 17.7%, con lo cual se logró mantener, y en algunos casos aumentar, el porcentaje del costo de la canasta básica que se cubre con el salario mínimo oficial. *Ver Anexo 6: TABLA 2 - Salarios mínimos oficiales según actividad económica.*

La canasta básica urbana de Managua, cerró el año 2004 con un costo de C\$ 2,451.93 córdobas representando un incremento de 11% con respecto al registrado a Diciembre del 2003, de igual manera este hecho reduce el acceso de la población a los servicios de salud, lo cual se convierte en un impacto negativo para la farmacia dado que disminuye el nivel de ingresos por venta de productos farmacéuticos.

### **1.1.3. Factor Económico:**

Las Políticas Económicas del Gobierno son de gran importancia para las empresas, las relaciones entre la empresa privada y el gobierno, el impacto de la planificación nacional sobre la planificación corporativa de la empresa, son aspectos decisivos para su desarrollo y del país.

El Sector Comercio al que pertenecen las farmacias es de gran importancia para la economía del país, tanto por su contribución al sector salud, como por su potencialidad para el futuro como instrumento de transformación productiva y de mayor participación en el mercado nacional.

Sin embargo, nuestra economía se ha visto afectada por la inflación nacional, que para el 2004 fue de 8.6%; este aumento de la inflación hasta la fecha se deduce a factores como: ajuste de tarifas de electricidad, autorizadas por INE, alzas en el precio de los combustibles, debido al aumento del precio internacional del petróleo, incremento en la tarifa de transporte interurbano autorizado por el MTI, alzas en educación, así mismo, INAA autorizó en junio 2003 un aumento en las tarifas del servicio de agua potable y alcantarillado, que no se había ajustado desde junio del año 2001.

Este aumento en las tarifas de los servicios básicos (agua, energía eléctrica, combustible) genera un afecto negativo en la economía de la Farmacia Farma Ofertas, dado que sus gastos operativos y administrativos tienden a aumentar, provocando así un decremento en la utilidad neta.

#### **1.1.4. Factor Tecnológico:**

El desarrollo tecnológico es un factor determinante para ampliar o restringir las oportunidades de toda empresa establecida.

En el sector farmacéutico, según la ley 292 establece como tecnología necesaria para el buen manejo de los productos farmacéuticos que son afectados por altas temperaturas contar con un refrigerador para almacenamiento y mantenimiento de éstos, además, debe contar con los estantes adecuados para exhibición de sus productos, debe tener buena ventilación natural o artificial. En el área administrativa de estos negocios, es necesario tener un acondicionador de aire propiciando un ambiente agradable, cómodo para el desarrollo de este tipo de tareas, así mismo, contar con una base de datos para el proceso de almacenamiento de los productos farmacéuticos, llevar un mejor control de inventario, control de cartera y cobro, entre otros.

Farmacia Farma Ofertas cumple con lo reglamentado en la Ley 292 en lo que refiere a Tecnología para el manejo y almacenamiento de productos farmacéuticos; en el Área Administrativa se cuenta con 3 equipos de cómputo: Pentium III, Intel celeron, 10 GB disco duro, 633 Mhz de memoria RAM, así mismo, cuenta con un software de control de cartera y cobro, que son esenciales para agilizar los procesos operacionales de la empresa, presenta condiciones climáticas confortables para realizar sus funciones. En este aspecto Farmacia Farma Ofertas no tiene desventaja con respecto a la competencia.

#### **1.1.5. Factor Legal:**

El desarrollo en el ambiente político y legal tiene un gran impacto en las decisiones de mercadotecnia de la empresa. Este ambiente está compuesto de leyes que influyen en la sociedad, regulando el funcionamiento de las farmacias.

La Ley 292 “Ley de medicamentos y farmacias” que regula este tipo de negocio se ha promulgado por varias razones. La primera consiste en proteger las compañías para que exista una competencia justa, el segundo propósito de la reglamentación gubernamental consiste en proteger a los consumidores de prácticas comerciales injustas y además, velar por los intereses generales de la sociedad contra un comportamiento inadecuado de las farmacias.

El artículo 60 de esta ley establece las responsabilidades que los propietarios de establecimientos farmacéuticos (laboratorios, distribuidoras y farmacias), en la cual se plantean de forma clara los requerimientos necesarios para que un laboratorio, distribuidora o farmacia pueda iniciar operaciones, debe solicitar la autorización de funcionamiento y registrarse ante la instancia correspondiente del Ministerio de Salud, así mismo, solicitar y tramitar el registro sanitario de los medicamentos, dispositivos médicos que importen, distribuyan, elaboren o comercialicen, esto a fin de cumplir con las normas de seguridad y calidad en los productos farmacéuticos.

Otro requerimiento que aquí se aborda es contar con un profesional farmacéutico que actúa como Regente durante el horario de funcionamiento. Permitir la entrada inmediata de los inspectores y supervisores farmacéuticos del Ministerio de Salud debidamente identificados es otra de las responsabilidades en pro de garantizar la calidad de los productos farmacéuticos, los inspectores son quienes supervisan de que los productos farmacéuticos no estén con fecha de vencimiento, entre otros. .

La Farmacia Farma Ofertas cumple con la ley 292 de farmacias, se preocupa por hacer las cosas de manera correcta para evitar cualquier tipo de sanciones, así mismo, procede en función de dar un buen servicio a los consumidores, y evitar ir en contra de los intereses de la sociedad. Resulta paradójico el hecho de que cumplir con la ley trascienda desfavorablemente para la farmacia ya que existe cierta flexibilidad por parte de los reguladores en lo que refiere al surgimiento de nuevas farmacias.

### **1.1.6. Factor Competitivo:**

La situación de competencia en la Farmacia Farma Ofertas depende de cinco fuerzas básicas, la fuerza colectiva de estos factores determina la máxima autoridad potencial de la misma destacando los puntos fuertes y débiles, aclarando las áreas donde los cambios estratégicos son susceptibles de generar el mayor rendimiento, por tanto son de gran importancia en la formulación de estrategias.

#### **1.1.6.1. Rivalidad entre competidores.**

La competencia en el mercado de farmacias en el ámbito nacional está siendo captado por cadenas de farmacias como MEDCO que posee un total de siete sucursales, LA XOLOTLAN Y FARMA DESCUENTO con cuatro, DAYANARA Y SANTA FE con tres sucursales, entre otras; quienes por su gran capacidad de comprar grandes lotes de productos farmacéuticos reciben bonificaciones sustanciales, lo que les permite brindar descuentos mayores a los clientes, mientras que el resto de farmacias sólo tienen acceso a pequeñas bonificaciones y por ende no pueden atraer clientes a través de descuentos, a pesar de todo, tratan de hacer todo lo posible por capturar al cliente con un servicio de atención dedicado y amable.

Datos del SILAIS Managua reflejan un total de 679 farmacias<sup>5</sup>, representando 10.30% en el distrito VI; que significan 70 farmacias, esto viene a perjudicar la economía de las farmacias que han logrado posicionarse en un pequeño segmento de mercado, tal es el caso de Farmacia Farma Ofertas, sólo en el sector donde está ubicada existen 11 farmacias, aunque la Ley 292 “Ley de Medicamentos y Farmacias” establece que está prohibido construir una farmacia a menos de 100 metros de la otra, se ha pasado por alto ante las autoridades correspondientes, a finales del año 2004 se han establecido dos nuevas farmacias

---

<sup>5</sup> Ver Anexo 7: Farmacias y Distribuidoras de Productos Farmacéuticos de Managua

en el sector, lo cual viene a disminuir el número de clientes reduciendo el margen de ventas de la farmacia, por ende su margen de utilidad.

Los competidores de la Farmacia Farma Ofertas en el sector, dado el aumento paulatino de farmacias, hasta el momento existen un total de cinco, ubicadas específicamente a 175 mts, 200 mts, 300 mts, 600 mts de distancia, y otra que está contiguo a ésta; se suma a esta lista de competidores la farmacia ubicada dentro de las instalaciones del Hospital Alemán Nicaragüense.

### 1.1.6.1.1. Principales Competidores

Se realizó un análisis de la competencia basado en las respuestas obtenidas por las encuestas realizadas a los consumidores de productos farmacéuticos, quienes brindaron la información necesaria para llevarlo a cabalidad, dado que son el mercado meta a quienes se dirige este sector empresarial.

Tabla No. 3: Análisis de Fortalezas y Debilidades de la Competencia de la Farmacia Farma Ofertas

NO	EMPRESA	FORTALEZA	DEBILIDAD
3	Farmacia La Vid	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mano de obra barata</li> <li>- Precio relativamente bajo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Poca cobertura del mercado</li> <li>- Poca publicidad en el sector</li> <li>- Instalaciones pequeñas</li> <li>- Poca variedad de productos farmacéuticos</li> <li>- Escasez de tecnología</li> </ul>
4	Farmacia Policlínica Alemana	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alta tecnología en sus instalaciones</li> <li>- Captación de clientes generados por la policlínica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Altos precios de sus productos</li> <li>- Falta de publicidad</li> <li>- Escasez de promociones</li> </ul>
5	Farmacia Jazmín	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ubicación de plaza favorable,</li> <li>- Entrada principal de Rpto Xolotlán (gente de clase media)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Infraestructura pequeña</li> <li>- Poca variedad de productos farmacéuticos</li> <li>- Poca publicidad</li> </ul>
6	Farmacia Bermúdez	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Infraestructura amplia</li> <li>- Descuentos favorables en la venta de productos farmacéuticos</li> <li>- Publicidad visible</li> <li>- Stock amplio de medicamentos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sólo existe una dependiente</li> <li>- No tiene rótulo luminoso</li> <li>- Ubicación de la plaza poco favorable</li> </ul>

Fuente: Resultados de encuesta y observación directa.

La rivalidad entre los competidores está reflejada en:

- **Descuentos:** Dado que la ley 292 “Ley de Medicamentos y Farmacias” establece un margen de contribución del 30%, el cual no puede ser violentado; no existe competencia en precios como tal, sino más bien en brindar mayor descuento en los productos farmacéuticos a los clientes, lo cual está en dependencia de las bonificaciones recibidas por los proveedores.

En el sector, los proveedores ofrecen el mismo porcentaje de bonificaciones para todas las farmacias, el descuento estará en dependencia de la posibilidad económica que tenga la farmacia de minimizar aún más su margen de utilidad, y de esta manera poder ofrecer mayor descuento al cliente. Farmacias como: Súper Farmacia Alemana, Farmacia Bermúdez y Farmacia Farma Ofertas son las únicas que brindan descuentos del 10% a sus clientes, sobresaliendo Farmacia Farma Ofertas que brinda un descuento hasta el 12% en ciertas ocasiones; en cambio farmacias como: Farmacia La Vid y Farmacia Jazmín solamente tienen la capacidad de ofrecer el 5% de descuento a sus clientes dado sus condiciones de sostenibilidad; la Farmacia Policlínica Alemana no ofrece descuento alguno a sus clientes, a pesar de que recibe las mismas o mayores bonificaciones por parte de los proveedores, la característica que marca la diferencia entre esta farmacia de las demás es su mercado, conformado por gente de clase media y alta, razón por la cual no baja sus precios; de igual manera, la farmacia del Hospital Alemán Nicaragüense no ofrece descuentos en sus productos farmacéuticos.

Cabe destacar que solamente Farmacia Farma Ofertas es la única en el sector que promociona sus productos farmacéuticos, además del descuento que brinda, dentro de sus instalaciones coloca carteles o afiches con colores muy vistosos y con buena presentación alusivas a las promociones que oferta como: “compre 1 y lleva el otro a mitad de precio”, “por la compra de 1 le regalamos otro medicamento”, etc, en este aspecto Farmacia Farma Ofertas está por encima de la competencia, de ahí su nombre, que ofrece mensualmente una oferta distinta de

sus productos farmacéuticos, además de que realiza rifas entre sus clientes que compran al contado, los descuentos del 10% y 12%; todo esto ha permitido que Farma Ofertas mantenga la fidelidad de sus clientes, lo cual representa una fortaleza sólida.

- **Publicidad:** El hecho de tener una plaza favorable ubicada cerca del Hospital Alemán Nicaragüense les brinda a las farmacias del sector mayor publicidad sin invertir tanto, ya que el cliente por la necesidad de resolver sus necesidades de adquirir un producto farmacéutico va en busca de éstas; las farmacias del sector no realizan publicidad masiva, todas tienen un rótulo en su entrada principal, lo que les hace diferente es el tamaño del rótulo, los colores que utilizan para llamar la atención del cliente y la cantidad de éstos en el local; las farmacias más pequeñas del sector como: Farmacia La vid y Farmacia Jazmín solamente tienen un pequeño rótulo en su entrada principal, las farmacias: Súper Farmacia Alemana, Farmacia Bermúdez y Farmacia Farma Ofertas tienen mayor cantidad de rótulos en su entrada principal, además de tener rótulos luminosos, excepto Farmacia Bermúdez; la Farmacia Policlínica Alemana no tiene ningún rótulo en su entrada principal alusivo a la farmacia que está dentro de sus instalaciones, solamente posee un rótulo anunciando la existencia de la policlínica y de los servicios que ofrece. La farmacia del Hospital tiene su respectiva publicidad; es importante recalcar que no hace mucho esfuerzo por hacer dicha publicidad ya que todos los pacientes que ingresan al Hospital se ven en la necesidad de acudir a esta para comprar medicamentos.

Es notorio en este aspecto que Farmacia Farma Ofertas y Súper Farmacia Alemana destacan en el sector, compitiendo por cubrir mayor demanda a través de la publicidad, la cual es bastante reñida, no permitiendo que una supere a la otra.

En lo que refiere a publicidad de los productos farmacéuticos, de eso se encargan los laboratorios y grandes distribuidores como: BAYER, CEFA, CEGUEL, etc, quienes elaboran publicidad de sus productos farmacéuticos por medio de afiches, bolsas, brochure, además de la radio, televisión, mantas, carteles, rifas en las diferentes épocas (verano, invierno, navidad, etc.), entre otros, estas propagandas publicitarias son distribuidas en todas las farmacias del país, quienes la hacen llegar al cliente al entregar sus productos en pequeñas bolsas, o al entregar un brochure o un afiche; otro medio publicitario que utilizan los laboratorios y grandes distribuidores son los ejecutivos de ventas, quienes visitan las farmacias a fin de dar a conocer a los clientes sobre los nuevos productos farmacéuticos que salen al mercado de fármacos, de igual manera entregan muestras médicas de dichos productos explicando los beneficios que éstos tienen.

▪ **Diferenciación del servicio:** Dado que el sector de farmacias es comercializador de productos farmacéuticos, produce solamente servicios, y es aquí donde éstas compiten, la atención al cliente es un proceso clave e importante en todas las farmacias, la forma en que el cliente es atendido incluye valores y factores como: cortesía, amabilidad, rapidez, información del producto, eficiencia, agilidad, etc, son valores que no todos los dependientes poseen, por eso es tan importante hacer una selección minuciosa del personal que se va a contratar para esta área, en las farmacias más pequeñas del sector:

En Farmacia Jazmín y Farmacia La Vid los clientes son atendidos por el mismo propietario o familiares de éste, la atención muchas veces varía del estado de ánimo que éstos presenten, en las otras farmacias se contrata personal para atender al cliente, la competencia aquí es un poco reñida, ya que éste se esmera por causar la mejor impresión al cliente al momento de atenderle, representando una amenaza para Farmacia Farma Ofertas por estar en lucha continua de captar la mayor cantidad de clientes posibles.

▪ **Mayor oferta de productos:** A parte de ofrecer la mejor atención al cliente, se compite por tener el stock más grande de medicamentos para ofertar, en este aspecto las farmacias más pequeñas, no tienen los suficientes recursos económicos, ni de infraestructura como para abastecerse de mayor inventario en productos farmacéuticos. Las farmacias más grandes, son quienes tienen un stock con mayor variedad de productos farmacéuticos, sin embargo estas farmacias tienen casi la misma capacidad instalada (6 mts<sup>2</sup>) para abastecerse de inventario, excepto Farmacia Bermúdez que posee un local más amplio (10 mts<sup>2</sup>) en comparación con las otras farmacias, pero no representa ventaja sustancial sobre las otras farmacias por la distancia geográfica que las separa; pero si lo es para Farmacia Farma Ofertas y Súper Farmacia Alemana que están ubicadas una contiguo a la otra, lo cual representa desventaja para cada una en todos los aspectos competitivos.

La Farmacia del Hospital Alemán Nicaragüense tiene un stock de medicamentos cuyo estado de abastecimiento depende de un presupuesto nacional del MINSA, lo cual crea a la vez cierta dependencia de las farmacias aledañas para realizar ventas, es decir, mientras la farmacia del Hospital esté abastecida reducirá el número de clientes para las farmacias aledañas.

Se puede observar que la competencia reñida está entre las farmacias: Súper Farmacia Alemana y Farmacia Farma Ofertas, puesto que ofrecen casi los mismos beneficios al cliente en cuanto a descuentos en los precios de los productos farmacéuticos, excepto Farmacia Farma Ofertas por sus constantes promociones de sus productos, así mismo, la publicidad, atención al cliente y variedad de los productos farmacéuticos que ofrecen son similares, sin embargo, el captar el mayor número de clientes estará en dependencia de la innovación de nuevas estrategias que los gerentes planifiquen para enfrentar a sus competidores.

### **1.1.6.2. Poder de negociación de los Proveedores.**

En la industria farmacéutica existen muchos medicamentos que contienen el mismo genérico, pero tienen diferente nombre comercial, eso estará en dependencia del laboratorio que lo fabrique. Según datos del MINSA, a nivel nacional existen 82 distribuidoras e importadoras de productos farmacéuticos, 31 distribuidoras de material de reposición, 23 laboratorios de medicamentos y 1 laboratorio de material de reposición, para un total de 137 proveedores de productos farmacéuticos, de éstos, el 48.17% abastecen a Farmacia Farma Ofertas (66 proveedores de Managua). *(Ver Anexo 13: Lista de Proveedores de Farmacia Farma Ofertas)*

Se puede decir que los proveedores tienen gran poder negociador frente al poder de negociación del comprador, los proveedores persuaden al Regente farmacéutico para que le compre grandes lotes de medicamentos, a la vez, éste trata de conseguir bonificaciones bastantes sustanciales para poder realizar descuentos en los productos farmacéuticos.

La Farmacia Farma Ofertas tiene proveedores que se dedican a distribuir productos farmacéuticos sólo de origen nacional, otros sólo la línea de fármacos transnacionales y un último que ofrece una mezcla de ambos.

Para abastecer el inventario de productos farmacéuticos realiza una minuciosa selección de sus proveedores tomando como referencia los siguientes aspectos: quien brinde el precio más bajo, que ofrezca mayor variedad de productos farmacéuticos, calidad del servicio, las promociones de venta, mayor número de bonificaciones, facilidad de crédito, eficiencia en la entrega de los pedidos, la puntualidad en las fechas de cobro (para no perder el descuento), entre otros.

Con respecto a los proveedores que distribuyen productos farmacéuticos nacionales, tienen mayor demanda en las clínicas médicas provisionales por que son las marcas que están incluidas en la lista básica de medicamentos que cubre el INSS; en las farmacias tienen mayor demanda los productos farmacéuticos transnacionales porque se tiene la perspectiva de que si el medicamento tiene mayor valor monetario es de mejor calidad.

Del total de proveedores de Farmacia Farma Ofertas, el 18.33% representa a los que distribuyen solamente productos farmacéuticos nacionales, un 40% corresponde a los que comercializan medicamentos transnacionales y un 41.67% se dedica a ofrecer una mezcla de ambos.

Todos los proveedores envían el producto farmacéutico hasta el negocio que lo solicita, la encargada de compra en este caso la regente farmacéutica no tiene que ir hasta las instalaciones del proveedor para abastecerse de medicamentos, lo que se hace es solicitar el pedido vía telefónica ya sea por televentas o bien que se llame al distribuidor para pasarle la lista del pedido, también se da el caso de que los vendedores de cada proveedor visita el negocio y ofrece las nuevas promociones aprovechando a la vez de tomar alguna orden de compra. La orden de compra llega el mismo día que se hizo el pedido acompañada de la factura, en muy pocas ocasiones llega hasta la mañana siguiente, al recibir el pedido se revisa que todo lo enviado por el proveedor, sea en realidad lo solicitado para la Farmacia, esto se hace comparando la factura enviada con el cuaderno de pedidos, así mismo se revisa el estado físico de cada producto.

Cada proveedor tiene un sistema de crédito diferente, esto varía en el porcentaje de descuento sobre el monto total del pedido y el número de días para el plazo de cancelación de las facturas según la política de cada proveedor. En la farmacia Farma Ofertas los proveedores han brindado cuatro tipos de descuentos: del 3%, 5%, 7.5% y el 10%. El descuento del 3% tiene un plazo de cancelación de 9 días,

el descuento de 5% tiene 15 días, el de 7.5% tiene 30 días y el de 10% tiene 60 días para su cancelación.

Farmacia Farma Ofertas tiene establecido convenios especiales con proveedores seleccionados, que consiste en brindar descuento sobre compra y mayor plazo de pago, entre estos están: IMFARSA, SERRANO SUPLISA, DICEGSA, CEFA, IMPORTACIONES MACIAS, esto representa una oportunidad para la farmacia porque le permite adquirir productos a un plazo de pago más largo.

### **1.1.6.3. Poder de negociación de los clientes:**

Los clientes son la razón de ser de toda empresa, quienes son cada vez más exigentes, buscando mejores precios, calidad y mayor variedad de productos farmacéuticos. En general, poseen un alto poder negociador ya que pueden cambiar entre una empresa y otra si no se encuentran satisfechos, esto se debe en gran medida a factores situacionales en que éste se encuentra como su estado de ánimo, su entorno físico y social, las condiciones de compra, entre otros.

De acuerdo a los resultados obtenidos por la encuesta realizada a los consumidores de productos farmacéuticos de seis barrios del Distrito VI de la Ciudad de Managua, el 89.5% son clientes de la Farmacia Farma Ofertas. De este porcentaje:

El 81.5% se muestra satisfecho con los precios.

El 65% opinó que las promociones son excelentes.

El 81.5% considera que la ubicación de la plaza de la farmacia es excelente.

El 44.4% opina que las condiciones del local de la Farmacia Farma Ofertas son excelentes y el 55.6% las cree buenas.

El 85.2% recomendaría nuestros servicios a un amigo. De este porcentaje: el 18.5% recomienda mejoras en el servicio de atención brindado en cuanto a precios más bajos, el 37% propone mayor variedad de medicamentos y el 51.9% sugiere mejoras en las promociones.

Como se puede observar, los resultados de la encuesta en lo que refiere a los gustos y preferencias de los clientes favorece a la Farmacia Farma Ofertas porque se ve que éstos mantienen su fidelidad, sin embargo, también sugieren mejoras en el servicio, más específicamente en promociones, por lo cual la farmacia debe estar siempre atenta ante cualquier cambio en la conducta de su mercado meta, ya que de no responder a sus necesidades, éstos inmediatamente se pueden cambiar a la farmacia de la competencia.

#### **1.1.6.4. Amenaza de productos sustitutos.**

En la industria de farmacias, cada vez que sale un nuevo medicamento se convierte en una opción para tener más ingresos, pero existe una amenaza de productos sustitutos como son la medicina natural y las clínicas de acupuntura, que trabajan recetando medicamentos de productos naturales, esto conlleva a que la población deje de usar medicamentos hechos a base de químicos y prefiera los elaborados con plantas medicinales.

Según datos del SILAIS – Managua existen a nivel departamental 4 distribuidoras e importadoras de productos naturales<sup>6</sup>: GRUPO NATURAL, DIPROBIOTICA, NATURE´S SUNSHINE PRODUCTS DE NIC. Y TELE-SHOPPING INTERWOOD. Estos ofrecen productos de plantas medicinales; pero no representan gran competencia a nivel departamental o nacional por las condiciones o factores sociales del consumidor final como la cultura.

Otro indicador que nos permite confirmar dicha aseveración es el bajo porcentaje de participación en el mercado 5.63% con respecto al número de farmacias existentes a nivel departamental, por tanto, no poseen gran capacidad de oferta.

Este hecho contribuye a que la Farmacia Farma Ofertas tenga mayor oportunidad de posicionarse en el mercado de fármacos.

---

<sup>6</sup> Ver Anexo 8: Lista de Distribuidoras e Importadoras de Productos Naturales a nivel Nacional.

#### **1.1.6.5. Amenaza de un nuevo competidor:**

En este tipo de negocios siempre está latente la posibilidad de que surja un nuevo negocio, existen leyes que prohíben que negocios de la misma índole sean instalados a cierta distancia uno de otro, pero en Nicaragua estas leyes no se respetan. La competencia en este tipo de negocios está basada en: quien brinde mejor atención al cliente, quien tenga un mayor stock de medicamentos y quien ofrezca mayores descuentos.

### **1.2. Análisis del Mercado de la Farmacia Farma Ofertas**

Es de suma importancia para Farmacia Farma Ofertas conozca el mercado al que se dirige, por las tantas exigencias por parte de los clientes en lo que refiere a precios, acceso al servicio, etc, razón de ser de toda empresa.

#### **1.2.1. Definición del Mercado**

La segmentación del mercado de Farmacia Farma Ofertas tiene base en la encuesta realizada a la población consumidora de productos farmacéuticos del Distrito VI de la Ciudad de Managua (*Ver Anexo 3: Determinación de la muestra y Diseño de encuesta realizada a los consumidores de productos farmacéuticos*).

#### **1.2.2. Segmentación del Mercado**

- **Geográfica:**

El segmento de mercado objetivo son las personas que habitan en el Distrito VI de la ciudad de Managua, específicamente de los 6 barrios periféricos al sector del Hospital Alemán Nicaragüense como son: Ciudad Xolotlán, Oswaldo Manzanares, Rafaela Herrera, Carlos Marx, La Primavera y Villa Miguel Gutiérrez.

- **Demográfica:**

La población de estos barrios es de 33,044 habitantes, que representa el 11.20% de la población total del distrito VI (214,591 habitantes).

El segmento demográfico lo conforman todas las personas que hacen uso de los productos farmacéuticos que representa el 100% de la población encuestada.

Las personas que desembolsan el dinero para la compra de estos productos farmacéuticos oscilan en edades: menores de 20 años 19.5%, entre 21 y 30 años 17.1%, 31 a 40 años 19.5%, 41 a 50 años 9.8%, 51 a 60 17.1% y personas mayores de 60 años 17.1%.

Del total de la población encuestada, el 75.6% trabaja, el 24.4% restante, recibe dinero por otros medios. Los ingresos para este sector de la población oscila de la manera siguiente: menos de C\$ 1,000.00 en un 7.3%, de C\$ 1,001.00 a C\$ 3.000.00, un 36.6%, de C\$ 3,001.00 a C\$ 5.000.00 17.1%, de C\$ 5,001.00 a C\$ 7.000.00 12.2% y de C\$ 7,001.00 a más un 2.4%, pertenecientes la mayoría de acuerdo a sus ingresos a la clase social baja.

- **Frecuencia de Servicio:**

Este segmento lo comprenden las personas que hacen uso de los servicios de la Farmacia Farma Ofertas; la frecuencia de compra según datos de la encuesta resultó como sigue:

- El 24.4% de la población encuestada manifestó que realiza sus compras de productos farmacéuticos de 1 a 3 veces al mes, de este porcentaje el 22% compra medicamento para 1 a 3 personas de la familia y el 2.4% compra para 4 a 6 personas.

- El 34.1% compra medicinas de 4 a 6 veces al mes, porcentaje del cual el 14.6% las adquiere para 1 a 3 personas de la familia, el 14.6% compra para 4 a 6 personas y el 4.9% para más de 6 personas.
- El 24.4% de encuestados tiene una frecuencia de compra de 7 a 9 veces al mes, de este el 14.6% compra para 1 a 3 miembros de la familia, el 4.9% compra para 4 a 6 y el 4.9% compra para más de 6 personas.
- El 17.1% compra productos farmacéuticos más de 10 veces al mes, de este porcentaje el 14.6% compra para 1 a 3 familiares y el 2.4% compra para 4 a 6 personas.

Gasto mensual en medicamentos de la población encuestada:

Según datos de la encuesta el 22% de la población gasta entre C\$ 1.00 y C\$ 200.00 en medicamentos, el 12,2% gasta entre C\$ 201.00 y C\$ 400.00, el 19.5% gasta C\$ 401.00 a C\$ 600.00, el 7.3% gasta C\$ 601.00 a C\$ 800.00, el 26.8% gasta C\$ 801.00 a C\$ 1000.00 y el 12.2% gasta más C\$ 1001.00 en medicamentos.

Se puede observar que el gasto mensual en medicamentos por parte de la población es bastante reducida, esto se debe a la alza de precios de la canasta básica, alza en las tarifas de transporte, a pesar de todo la gente siempre necesita de medicinas para mejorar su salud; la encuesta refleja que tan solo el 46.3% compra lo recetado por el médico.

De acuerdo a los resultados presentados del gasto mensual en salud, del 100% de la cantidad de dinero que los encuestados gastan en medicina de acuerdo a sus niveles de ingreso: el 70.8% está designado para comprar fármacos antibióticos, del mismo porcentaje, el 31.6% del gasto lo destinan para comprar anticonceptivos, el 53.6% lo consumen en fármacos antihipertensivos, el 39.1% en productos farmacéuticos anti alérgicos y en otros medicamentos el 100%.<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> Ver Anexo 4: Resultado de encuestas, Tabla: Gasto mensual de la población Vs Medicamentos de mayor consumo para una mejor visualización del resultado.

Una de las características observadas en este segmento de la población encuestada es el no uso de remedios caseros que representa el 73.2%, el porcentaje restante tiene una frecuencia de uso de 54.5% casi siempre y el 45.5% hace uso algunas veces.

- **Conductuales:**

Este segmento está conformado por aquellas personas que buscan en los servicios de la farmacia atención personalizada, eficiencia y eficacia en la entrega del producto, información del producto farmacéutico, precios accesibles, productos sustitutos (variedad de productos).

Según la encuesta, del 100% de los encuestados, el 81.6% de la población conoce de la Farmacia Farma Ofertas a través de volantes y del mismo porcentaje, el 89.5% la conoce por medio de rótulos ubicados en las instalaciones de la farmacia.

Del 89.5% de la población que conoce la Farmacia Farma Ofertas:

- 81.5% se muestra satisfecho con los precios.
- El 65% opina que las promociones son excelentes.
- El 81.5% opina que la ubicación de la plaza es excelente.
- El 44.4% de opina que las condiciones del local de la Farmacia Farma Ofertas son excelentes y el 55.6% las considera buenas.
- El 85.2% recomendaría nuestros servicios a un amigo.

De este porcentaje: el 18.5 % recomienda mejoras en el servicio de atención brindado en cuanto a precios más bajos, el 37% recomienda mayor variedad de medicamentos y el 51.9% recomienda mejora en las promociones.

### 1.2.3. Canales de Distribución

Todos los laboratorios de productos farmacéuticos trabajan con intermediarios, éstos son: los Distribuidores Mayoristas (CEFA, CEGUEL, etc.) y Distribuidores Minoristas (Farmacias) para llevar sus productos al mercado. Crean un canal de distribución para comercializar sus productos. *“El canal de distribución se define como el conjunto de firmas e individuos que tienen derechos, o ayudan en la transferencia de derechos, del bien o servicio particular a medida que pasa del productor al consumidor”*<sup>8</sup>.

Los canales de distribución pueden caracterizarse según el número de niveles. Farmacia Farma Ofertas es un distribuidor minorista de los laboratorios productores de medicamentos, como tal Farma Ofertas tiene un canal de distribución de nivel cero, llamado también canal de distribución directo, en la farmacia se da cuando el dependiente realiza la venta directamente al cliente o consumidor.

---

<sup>8</sup> Mercadotecnia, Philip Kotler, 3ª edición, Canales de distribución, Pág. 398.

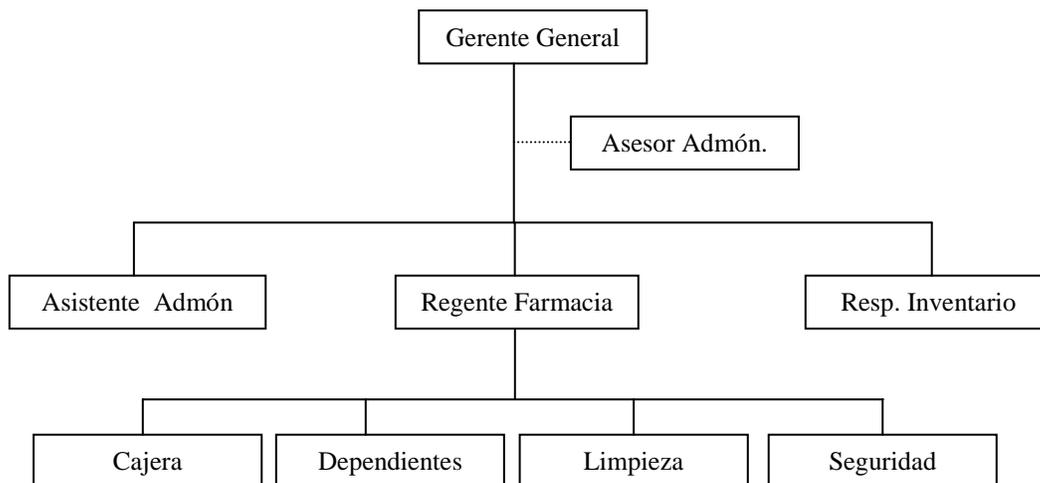
### 1.3. Ambiente Interno de la Farmacia Farma Ofertas.

Siguiendo con el proceso de planeación, de igual manera, se estudió el ambiente interno en que se desempeña la farmacia, permitiendo conocer sus fortalezas y debilidades. Entre los factores internos de la Farmacia Farma Ofertas se identifican como principales los siguientes:

#### 1.3.1. Área de Organizativa - Administrativa

##### 1.3.1.1. Estructura Organizacional de la Farmacia Farma Ofertas

La Farmacia Farma Ofertas es una organización formal cuya estructura organizacional es lineal dado que se basa en el establecimiento de líneas de autoridad, con la cual se crean los niveles de mando, posee una asesoría staff la que sirve de apoyo y ayuda en el manejo de los datos necesarios para la toma de decisiones; tiene Líneas formales de comunicación, únicamente se comunican los órganos o cargos entre sí a través de las líneas presentes del organigrama; existe centralización de las decisiones, une al órgano o cargo subordinado con su superior, y así sucesivamente hasta el primer nivel jerárquico de la organización.



La Estructura Organizacional de la Farmacia Farma Ofertas es Monofuncional por que se caracteriza por la concentración de la autoridad en el Gerente Propietario quien se ocupa de la totalidad de las decisiones y funcionamiento de la empresa.

Este tipo de organización tiene sus ventajas dentro de las cuales tenemos las siguientes:

- Estructura sencilla y de fácil comprensión.
- Facilidad de implantación.
- Es el tipo de organización más indicada para pequeñas empresas como es el caso de la Farmacia Farma Ofertas.

De igual manera tiene sus desventajas:

- La estabilidad y la constancia de las relaciones formales pueden conducir a la rigidez y a la inflexibilidad de la organización lineal.
- Esta basada en la dirección única y directa, puede volverse autoritaria.

La Estructura Organizacional de la Farmacia Farma Ofertas está formada por el Gerente Propietario quien tiene bajo su autoridad directa a una Asistente de Administrativa, una Responsable de Inventario, la Regente Farmacéutica, además tiene un Asesor Staff; la Regente Farmacéutica tiene bajo su mando a tres cajeras, cuatro vendedoras, una conserje de limpieza y al vigilante nocturno; teniendo una estructura conformada por 15 personas.

La estructura organizacional diseñada genera centralización de funciones, lo cual permite que se dé una planeación en el nivel jerárquico más alto, en donde en ocasiones se involucra al personal que tienen funciones administrativas, el hecho que esta organización sea de carácter centralizado tiende a promover la supervisión estrecha de los subordinados en cada nivel para asegurar que se sigan las políticas establecidas, así como los procedimientos.

### **1.3.1.2. Ejes funcionales administrativos**

Al Área Administrativa le corresponden las siguientes funciones generales, también llamados ejes: Planificar, Organizar, Dirigir y Controlar. Este departamento se encarga de velar por el correcto uso de los fondos y bienes del negocio, así mismo, eficiencia en la labor del personal, esto implica que debe prestar todas las condiciones para que éstos puedan desempeñarse con eficiencia a la hora de realizar sus funciones, en este aspecto la farmacia debe actualizarse en tecnología porque algunos de los equipos de cómputos no prestan las condiciones para agilizar el trabajo, aunque la infraestructura de ésta área es bastante amplia.

En la Farmacia Farma Ofertas esta área había estado un poco desatendida, desde que se inició operaciones no se le había dado el énfasis adecuado para poder tener un control de todos los recursos, a partir de enero del año en curso la gerencia ha emprendido la meta de aplicar los ejes de la administración, los cuales posteriormente explicamos de manera individual. En dicho área trabajan tres personas quienes están bajo la dirección del propietario.

#### **1.3.1.2.1. Planeación**

En Farmacia Farma Ofertas esta área se encuentra bastante descuidada, en estos once meses de servicio no se ha realizado un análisis de la situación actual que le permita conocer las deficiencias que presenta o bien los logros alcanzados durante este periodo, pocas veces se plantean estrategias con visión de futuro que orienten a la Alta Dirección en la toma de decisiones; las únicas metas planteadas en la farmacia son referentes al aumento de las ventas, pero se realiza de forma inadecuada, lo cual viene a convertirse en una debilidad, porque no diseñan las estrategias que ayudarán a alcanzar dicha meta, además porque no se han planteado metas para cada una de las áreas de la farmacia.

Para este negocio y cualquier otro ésta es un área que debe de estar en óptimas condiciones porque viene a ser la parte principal de la organización, aquí se dan las pautas para que los demás niveles de la administración puedan desarrollarse y jugar un buen papel en el desarrollo de la misma, lamentablemente en la Farmacia Farma Ofertas no existe una buena planeación, que es uno de los factores que ha provocado el lento crecimiento de la misma.

#### **1.3.1.2.2. Organización**

El área de organización en la Farmacia Farma Ofertas está a cargo del propietario en conjunto con la regente farmacéutica y el asesor administrativo. A partir de este año (enero 2005) se empezó a trabajar en las tareas que corresponden a este nivel, pero aún no han logrado cumplir todas las funciones que corresponden a la planeación organizacional, lo que representa una debilidad que viene desde este eje, por ejemplo, en el caso del aumento de las ventas, lo que este equipo de trabajo realiza es agrupar las tareas y designárselas a los trabajadores correspondientes, pero existe la problemática de no definir las estrategias para poder lograr las metas propuestas. Sin embargo, están definiendo las responsabilidades de los puestos y reorganizando al personal de ventas con el objetivo de lograr mantener satisfechos a los clientes actuales.

#### **1.3.1.2.3. Dirección**

En Farmacia Farma Ofertas la dirección está bajo la responsabilidad de la Regente Farmacéutica, quien es la que se encarga de dirigir y comunicarse con el personal de venta.

La forma que se emplea para motivar a los trabajadores en este caso al personal de ventas es decidida por el propietario y por la Regente Farmacéutica quien es la encargada de estar pendiente del cumplimiento de lo establecido, en Farma

Ofertas se motiva al personal dándole el 1% del total de las ventas cuando logran alcanzar la meta de C\$ 400,000.00 (cuatrocientos mil córdobas netos).

La comunicación se hace de forma individual o bien grupal, eso está en dependencia de cómo lo amerite el caso, la regente siempre está dispuesta a escuchar a sus subordinadas y tratar de ayudarles en todo lo posible.

La comunicación que se establece en este nivel es una debilidad para la farmacia, porque no quedan soportadas las orientaciones dispuestas.

#### **1.3.1.2.4. Control**

En Farmacia Farma Ofertas se lleva el control a través del área administrativa, en donde se recopila la información de los datos de lo que se quiere controlar (ventas, proveedores, cartera y cobro, planilla) y luego se hace un informe plasmando su respectivo análisis. Este eje no presenta grandes dificultades en comparación con los anteriores, puesto que es imprescindible llevar un control para el buen funcionamiento de la empresa.

### **1.3.2. Área de Recursos Humanos**

#### **1.3.2.1. Análisis y Diseño de Puestos**

Los puestos de trabajo constituyen la esencia misma de la productividad de la empresa.

El análisis y diseño de puestos es algo que en Farmacia Farma Ofertas existe, pero aún no se ha implementado por la gerencia. Cada trabajador es informado por el superior inmediato de las tareas que tiene que hacer, hasta el momento esto ha perjudicado el desempeño del trabajador, pero si se implementara dicho desempeño sería más eficiente.

### **1.3.2.2. Planificación del Reclutamiento, Selección y Contratación de personal.**

El proceso de reclutamiento en la Farmacia Farma Ofertas no siempre es el mismo, por lo general, se publica un anuncio en uno de los diarios o bien buscan un recomendado por los mismos trabajadores del negocio; la selección la realiza el propietario quien es el que se encarga de efectuar la entrevista a los aspirantes del puesto, la contratación se hace de manera verbal explicándole al nuevo empleado cuáles serán las tareas que tendrá designadas, la forma de pago, el horario de trabajo entre otros.

El personal, razón de ser de toda empresa debe ser minuciosamente seleccionado si se quiere aprovecharlo al máximo; lamentablemente en Farma Ofertas no existe un proceso minucioso de reclutamiento, contratación y selección de personal, dicho proceso se realiza de manera informal, lo cual hasta el momento no ha repercutido de manera negativa en el funcionamiento de la farmacia.

### **1.3.2.3. Evaluación del desempeño.**

La evaluación del desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento del empleado, decisiones de ubicación, necesidades de capacitación y desarrollo, identificar errores en la concepción de puestos.

En la Farmacia Farma Ofertas no existe un método eficaz para evaluar el desempeño de los trabajadores, y no pueden saber si el causante de una anomalía es por un factor interno (mal desempeño del trabajo) o externo. Por ejemplo, cuando las ventas tienen tendencia a bajar en un mes determinado, no se puede saber con exactitud la razón del por qué este acontecimiento, podría ser que se deba a una mala temporada, o pudo pasar que las dependientes no estén brindando el trato adecuado a los clientes.

El único método de evaluación al desempeño que se aplica es la observación directa por parte de la regente, quien en el momento de detectar algún problema en el dependiente se lo hace saber y busca la medida de corregir las faltas para una mejora en su desempeño. Este método no es muy eficiente porque no permite visualizar todas las deficiencias que presenta el personal, además porque se hace de forma verbal.

#### **1.3.2.4. Capacitación y Desarrollo**

La capacitación del empleado consiste en un conjunto de actividades cuyo propósito es mejorar su rendimiento presente o futuro, aumentando su capacidad a través de la mejora de sus conocimientos, habilidades y actitudes.

En Farmacia Farma Ofertas la capacitación se hace muy necesaria, porque los trabajadores desde que inició operaciones el negocio no han recibido ninguna, esto viene a ser una debilidad para la farmacia porque si el trabajador no está capacitado no puede tener un buen desempeño en sus funciones.

#### **1.3.3. Producto**

Los productos que ofrece Farmacia Farma Ofertas están clasificados en base a sus características en: farmacéuticos, material de reposición, suplementos alimenticios, sueros y aseo personal.

Los **Productos Farmacéuticos** están diferenciados por el laboratorio que lo elabora. En el caso de los medicamentos genéricos algunos mantienen el mismo nombre y sólo cambia la marca dependiendo del laboratorio que lo produce, otros además de cambiar el laboratorio también difiere en el nombre comercial.

Cada uno de los medicamentos tiene una fecha de vencimiento; en la Farmacia Farma Ofertas a partir de este año se empezó a llevar el control de las fechas en que éstos expiraban, dado que a finales del año pasado se reflejó pérdidas económicas del 1% por no haber detectado a tiempo el vencimiento de los medicamentos.

Los proveedores pueden cambiar el producto vencido siempre y cuando sea reportado tres meses antes de la fecha de vencimiento, con el objetivo de hacer un cambio de producto o bien una nota de crédito.

Los medicamentos se caracterizan por:

**Presentaciones:** Un mismo medicamento puede presentarse de varias maneras, según la necesidad del paciente, estas pueden ser: jarabe, solución, tableta, comprimido, cápsula, table\_cap gotas, ampolla, vacunas, gel, loción, crema, óvulos, supositorios.

**Tamaños:** los productos farmacéuticos vienen en diferentes tamaños para poder satisfacer las necesidades de los clientes.

**Concentración:** una enfermedad no siempre impacta con la misma magnitud a todos las personas por eso un medicamento viene con diferentes concentraciones, por ejemplo las cremas de igual nombre se diferencian por el porcentaje de concentración que traen y el resto de medicamentos en miligramos y gramos.

Los productos denominados **material de reposición** son todos aquellos que se utilizan una vez y tiene que ser desechados, por lo general se usan para cirugías y curaciones de heridas, además son de constante uso hospitalario ejemplo: gasas, bisturí, productos de otomías, agujas, descartables, guía de suero, catéter, bránulas, cánulas, guantes, mascarillas, etc.

Siguiendo la clasificación de los productos farmacéuticos que oferta Farma Ofertas, están los **suplementos alimenticios** que son utilizados como complemento vitamínicos para regenerar energías, por ejemplo: Ensure, Sustagen, Leches, Cereales, todos éstos tienen gran aceptación en el mercado, dado que además de ser recomendados por los médicos también son de uso libre y existen para todas las edades.

#### **1.3.4. Precios**

En Nicaragua el precio de todos los productos farmacéuticos está regido por el Gobierno, todas las Distribuidoras de los mismos están en la obligación de mantener el precio establecido y no les está permitido hacer ningún aumento sin que el Gobierno exponga una nueva disposición, de lo contrario es ilegal.

El precio de un producto es subjetivo y diferente para cada consumidor; éstos pueden considerar un medicamento con determinado precio como una ganga en cambio otro puede pensar todo lo contrario. Las farmacias en este aspecto tienen ventaja como negocio porque poseen una gama muy variada de precios en productos farmacéuticos en donde el cliente puede escoger según las posibilidades económicas del mismo.

Las farmacias tienen un margen de contribución del 35% en productos farmacéuticos genéricos y el resto tiene el 30 %, de dicho margen se deducen los gastos operativos y gastos de ventas para que al final les arroje la utilidad o pérdida del negocio. Cada distribuidor se encarga de etiquetar el medicamento que distribuye.

### 1.3.5. Publicidad

Existen tres elementos que están relacionados con la publicidad entre los cuales tenemos los siguientes:

1. ***Ventas personales***: la venta personal se emplea con más frecuencia como un seguimiento de la comunicación a nivel masivo para cerrar la venta, o bien, desarrolla una relación a largo plazo que a la larga dará como resultado una venta.

En la Farmacia Farma Ofertas se utiliza con mucha frecuencia las ventas personales, esto se da cuando el cliente llega con una receta médica a solicitar lo prescritos, es en este momento en que el dependiente debe ejecutar la venta y negociar con el cliente para convencerlo de que lleve todo lo que está indicado en la receta, pero lamentablemente el vendedor muchas veces no busca la manera de cerrar la venta y deja ir al cliente, provocando esto una debilidad para el negocio.

2. ***Promoción de ventas***: la promoción de venta constituye un incentivo adicional para que un cliente haga una compra de inmediato. Puede ser un precio de venta rebajado, un cupón de descuento, rifas, entre otros. La promoción de venta opera como un impulso a las ventas a corto plazo; para que resulte efectiva la promoción de venta debe usarse de manera no frecuente para introducir nuevos productos y darles un impulso a corto plazo a los ya establecidos.

La Farmacia Farma Ofertas utiliza mensualmente diferentes promociones de ventas:

**Publicidad de punto de ventas:** La publicidad del lugar de compra se ha convertido en un componente importante de los planes de promoción de ventas para la mayoría de las empresas.

Lo mencionado anteriormente se le puede hacer referencia con los exhibidores que regalan los laboratorios farmacéuticos a las farmacias para que ubiquen los productos farmacéuticos que éstos distribuyen, Ej. : la casita vick (se ubican vick vaporub unguento, pastillas vick, inhaladores vick, etc.), esto sirve para hacer publicidad porque el cliente tal vez no llevaba la intención de comprar cualquiera de estos productos pero cuando los ve puede tomar la decisión de adquirirlos.

Este tipo de publicidad cumple con cuatro distintas funciones para la generación de ventas:

**Información:** En las instalaciones de la Farmacia Farma Ofertas en la parte interna existen afiches de las diferentes marcas de medicamentos, éstos por lo general se encuentran pegados en la pared o en los estantes donde se encuentra ubicado el producto farmacéutico, en otros casos son colgados del techo y en la parte externa se encuentran rótulos pintados en la pared de algunos productos que ofrece la farmacia.

**Recordatorios:** suelen mostrar de manera visible nombres específicos de corporaciones o marcas en los letreros de la publicidad del lugar de compras. La publicidad del lugar de compra refuerza la conciencia que el cliente tiene del producto que ayuda a influir de futuras decisiones de compras. En la Farmacia Farma Ofertas no existe un rótulo anunciando el nombre del negocio que tenga explícito una marca de un producto farmacéutico o bien el nombre de un

laboratorio como es común en la mayoría de las farmacias de la capital, sin embargo esto se encuentra en trámites.

**Persuasión:** las características del producto, las razones para comprarlos o los detalles acerca de una promoción, se pueden resaltar en carteles y señales de publicidad del lugar de compra. En este caso Farma Ofertas cada vez que hace una promoción lo anuncia en una pizarra acrílica que se encuentra dentro de las instalaciones del negocio y en una cartulina ubicada en la entrada de la Farmacia.

**Comercialización:** En la Farmacia Farma Ofertas el estante que se encuentra de frente a los clientes se mantiene en un excelente orden y limpieza, además que ahí se ubican los productos farmacéuticos que tienen mayor demanda, esto con la intención de que permite a los clientes una cuidadosa inspección del producto para evaluar personalmente sus características:

a) **Ofertas:** La Farmacia Farma Ofertas se caracteriza por brindar ofertas de un determinado medicamento, por lo general se hacen dos tipos de ofertas, el primero consiste en hacer descuentos especiales por la compra de un producto farmacéutico en especial, y el segundo es la venta de un producto por el cual se le obsequia otro igual a mitad de precio o bien sin costo alguno.

b) **Rifas:** Todos los meses Farma Ofertas realiza una rifa de productos útiles, éstos se dan según la época del año. Por ejemplo, en enero se rifó cinco mochilas por el inicio del año escolar, en época de verano se rifan hieleras, toallas, etc.

**3. Relaciones públicas:** Son las funciones administrativas que evalúa las actitudes del público, identifica las políticas y procedimientos de una persona o de una organización y ejecuta un programa de acción para ganar comprensión y aceptación. En la Farmacia Farma Ofertas el encargado de las relaciones

públicas es el gerente propietario quien en muchas ocasiones delega en la Regente Farmacéutica.

La publicidad de punto de venta le ha permitido a la Farmacia Farma Ofertas mantener informados a sus clientes sobre los productos farmacéuticos, por ejemplo presentaciones nuevas, ingresos al mercado de nuevos medicamentos, etc. Esto viene a convertirse en una fortaleza porque promueve la venta en el punto, al mismo tiempo, es una debilidad el hecho de hacer la publicidad sólo en el punto de venta porque se limita en dar a conocer la existencia de la farmacia en el distrito donde se encuentra ubicada, lo cual a su vez no permite generar mayor clientela.

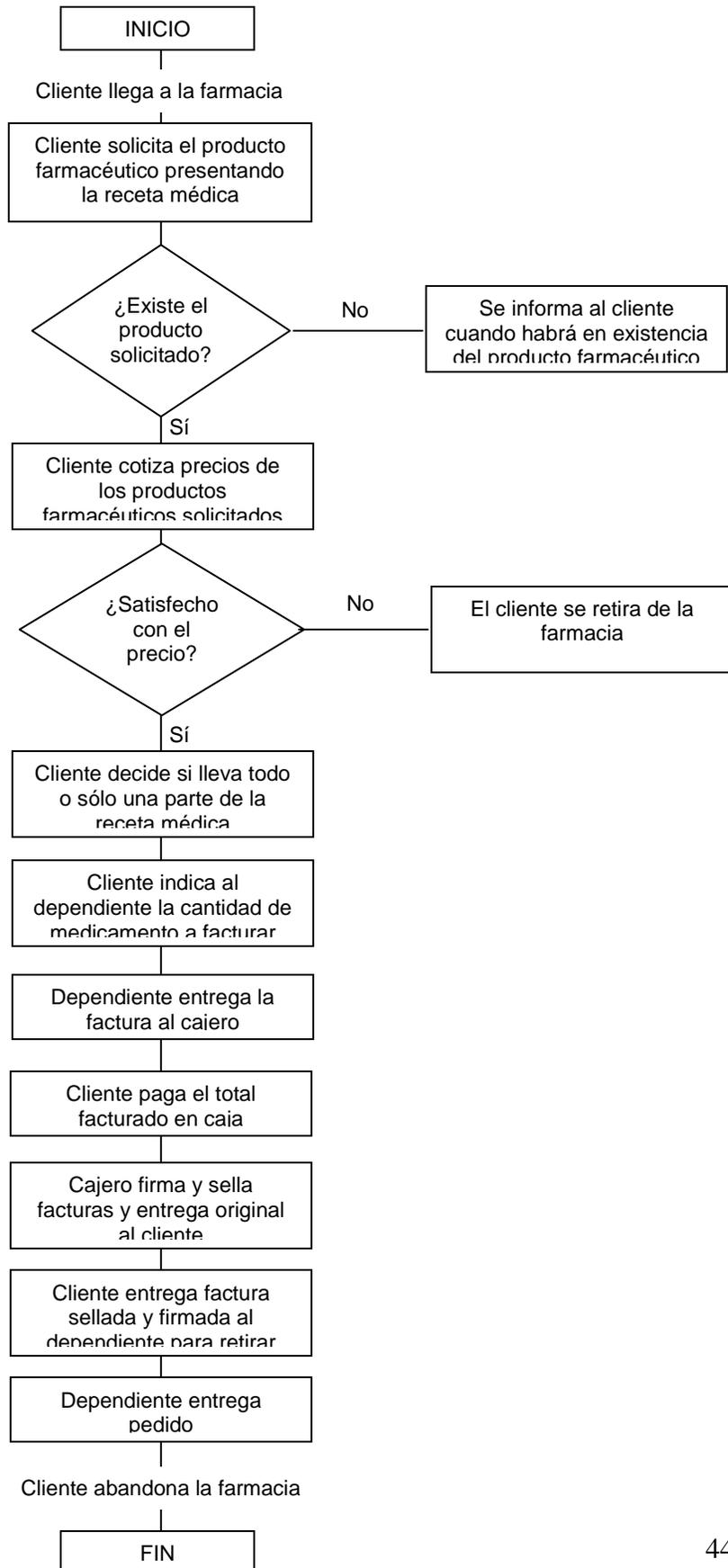
### **1.3.6. Área de Atención al Cliente**

Farmacia Farma Ofertas es un negocio orientado a brindar a los clientes productos farmacéuticos, en donde la característica del mismo es de servicio al cliente.

Proceso de atención al cliente:

1. El cliente llega a cotizar el precio de los productos farmacéuticos.
2. La dependiente toma el listado o bien la receta.
3. Los precios son brindados al cliente.
4. El cliente decide si va a llevar todo el medicamento o solo una parte, también puede decidir no llevarlo, en la última de las opciones se retira del local.
5. Si decide llevar el producto farmacéutico la dependiente lo factura.
6. La dependiente entrega la factura al cajero.
7. El cliente paga en caja el total de la venta en caja.
8. El cajero se deja la copia y sella la original para entregarla al cliente.
9. El cliente entrega la factura sellada a la dependiente y ésta le entrega el pedido.
10. El cliente abandona el local.

**Proceso de Atención al Cliente**



### Calidad en la Atención al Cliente

En la búsqueda para suministrar este nivel de satisfacción al cliente, las empresas siguen cualquiera de las ocho dimensiones de calidad siguiente:

1. *Característica:* Una característica que tiene Farmacia Farma Ofertas son las rifas que se hacen mensualmente entre los clientes de contado, así como los descuentos sobre compra, esto se hace con el objetivo de condiciones adicionales especiales que mejoran la experiencia en el uso.
2. *Confiabilidad:* Los productos farmacéuticos tienen una fecha de vencimiento y la Farmacia Farma Ofertas es muy cuidadosa para evitar vender un producto que está próximo a caducar para evitar insatisfacción en los clientes y lograr que haya confiabilidad en el servicio brindado.
3. *Conformidad:* Farmacia Farma Ofertas es un negocio que está muy orientado al cliente y especialmente al buen trato que se le da, existen varios estándares que ayudan a tener un cliente satisfecho, pero no siempre se toman en cuenta por el dependiente, creando una debilidad para el negocio y una fortaleza para la competencia.
4. *Durabilidad:* Las medicinas son un producto que difícilmente se pueda reemplazar, lo que sí se puede cambiar es el servicio, un cliente puede prescindir de comprar en un local para hacerlo en otro. Farmacia Farma Ofertas presenta debilidad porque el servicio que brinda no siempre es bueno y esto puede provocar que la durabilidad sea corta.
5. *Servicio:* Farmacia Farma Ofertas es una empresa de servicio; en donde el gerente propietario trata que éste sea de calidad, con atención cordial y eficiencia para que el cliente se sienta satisfecho, pero lamentablemente no

siempre es así y cuando el negocio está muy concurrido el cliente se va a la farmacia de la competencia, pero, no sucede muy seguido.

6. *Aspectos estéticos:* En este aspecto, Farmacia Farma Ofertas se preocupa por causar la mejor impresión al cliente desde que entra y observa su entorno, tiene buena iluminación, está pintado de un color adecuado y agradable a los ojos del cliente, se aplica un aromatizante con olor suave y agradable al olfato, el espacio donde el cliente espera ser atendido es amplio, cuenta con sillas para los clientes y tiene ventilación artificial (abanico).
  
7. *Calidad percibida:* En este tipo de negocio es bastante difícil lograr brindar a todos los clientes una atención personalizada, dado que más de la mitad de las personas que lo visitan son pacientes del Hospital Alemán Nicaragüense y solamente llegan al local pocas veces y la posibilidad que regresen es casi nula, sin embargo, se trata al máximo que se sientan satisfechos con la atención brindada, esto con el objetivo de que al cliente le agrade el servicio y algún momento puede recomendarle a otra persona el negocio.

La Gerencia de Farmacia Farma Ofertas toma en cuenta el desempeño real del dependiente al momento de hacer la entrega del producto, así mismo, la confiabilidad que debe tener el cliente de saber que la información brindada por éste de un determinado producto farmacéutico es verídica, el grado de conformidad del cliente al recibir una atención con cortesía y competencia por parte del personal de servicio de atención al cliente, pero lamentablemente no se ha podido cumplir con dicho desempeño, dado que existen deficiencias en este proceso, al cliente no siempre se le atiende con esmero.

Con los clientes que viven en los barrios aledaños es más fácil brindar una atención personalizada porque llegan con más frecuencia y se propicia una relación amistosa entre la dependiente y el cliente, de tal manera que el

despachador aprende a conocer los gustos y preferencias de éste, logrando así brindar un servicio eficiente y agradable.

Otro aspecto importante a destacar en el área de servicios son las condiciones del local, en este caso la Farmacia Farma Ofertas presenta debilidad porque el área destinada para ventas es muy reducida, por lo que cuando hay una pequeña cantidad de clientes en espera da la impresión de estar demasiado lleno y éstos cuando observan esta situación se van a farmacia de la competencia; también la falta de ventilación provoca molestias en el cliente principalmente cuando el local está muy conglomerado.

Otro factor a tener en cuenta para causar buena impresión al cliente son los exhibidores, mientras estos estén en buenas condiciones causarán una mejor impresión y visibilidad para el cliente de los productos farmacéuticos, lamentablemente en la farmacia algunos de estos muebles de exhibición ya están viejos y dañados, por ejemplo las vitrinas.

La Farmacia Farma Ofertas ofrece un servicio de atención las veinticuatro horas del día. En el área de farmacia es muy común que el cliente establezca un alto nivel de comunicación con la dependiente, por lo general a las personas que visitan el negocio les gusta recibir explicación sobre el producto farmacéutico que se está adquiriendo, es aquí donde la dependiente aprovecha para entablar una relación personalizada con el objetivo que éste se sienta a gusto con el servicio brindado, a través de una comunicación amigable.

### **1.3.7. Inventario**

El adecuado control interno de inventario es de muy vital importancia en cualquier negocio para poder lograr gestionar correctamente las compras. En la Farmacia Farma Ofertas no se aplica un método eficiente para llevar el control de inventario, éste se hace totalmente de forma Manual y se procede de la siguiente manera: Las compras se realizan tomando como referencia el 80% de las ventas totales de cada día, para ver los faltantes se toman como base los registros que se encuentran en el cuaderno de faltantes en donde las dependientes anotan los productos farmacéuticos que quedan en cero.

Desde sus inicios (enero del 2004) sólo se ha hecho un conteo físico de los inventarios, lo cual es una gran desventaja por que no le permite llevar control del mismo y por ende no se puede saber si existen pérdidas materiales de los productos farmacéuticos ya sea por robo, deterioros en la presentación de los medicamentos o bien por que se hayan vencido. Con relación al vencimiento, esto incurre en pérdidas para la farmacia, porque al no detectarse a tiempo los medicamentos con fechas próximas a vencerse no se podrá devolver antes de los tres meses de la fecha que caducan y por tanto los proveedores no aceptarán el cambio del mismo provocando una pérdida para el negocio al igual que en los otros dos casos mencionados anteriormente.

El inadecuado control del inventario tiene repercusiones en las ventas porque el negocio en muchas ocasiones queda desabastecido de algunos medicamentos ocasionando disminución en los ingresos monetarios a la vez que crea insatisfacción en los clientes.

Existen varios factores que influyen en el descontrol del inventario del método que utiliza la Farmacia Farma Ofertas, dentro de los cuales tenemos los siguientes:

1. No se tiene establecido un máximo y mínimo de cantidad que debe existir de un determinado producto farmacéutico.
2. Los medicamentos están ubicados en estantes pero no existe una lista con los nombres de los productos que deban de estar en exhibición en los mismos y que permita visualizar el faltante de un determinado producto farmacéutico para facilitar el rápido abastecimiento.
3. Los vendedores tienen la obligación de registrar en un cuaderno los medicamentos que se van agotando con el objetivo de controlar los faltantes de los mismos y así poder tener un buen abastecimiento, pero dicho control no es muy efectivo porque en muchas ocasiones las dependientes se olvidan del uso de esta orientación.

### **1.3.8. Ventas**

Las ventas están enfocadas a toda transacción que representa la entrega de un bien o servicio a cambio de efectivo, promesa de pago o bien una combinación de éstas.

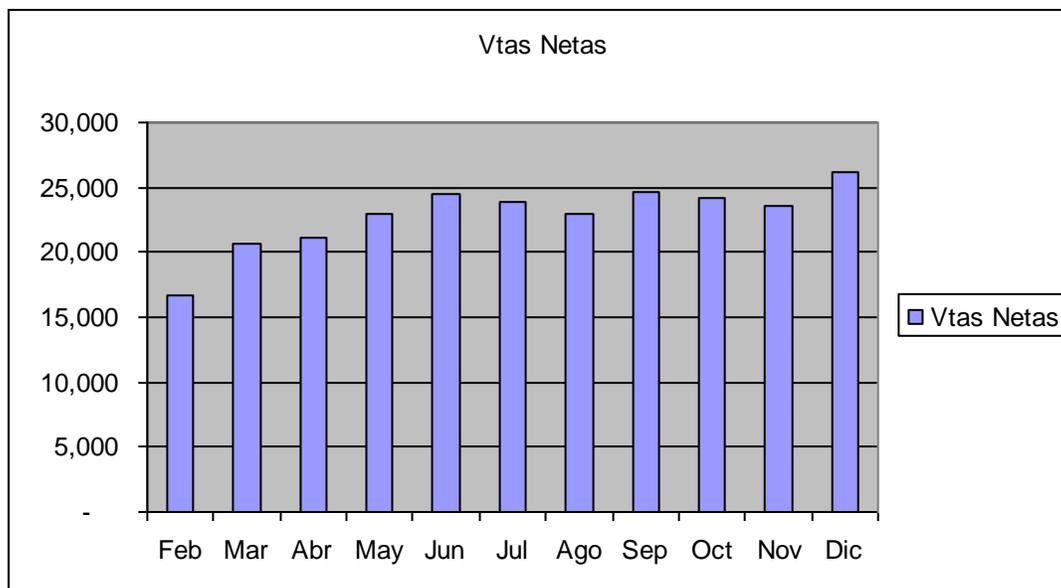
La Farmacia Farma Ofertas brinda servicio las veinticuatro horas del día, por tanto existen dos turnos laborales. Tiene un margen de ventas promedio mensual de 1,635.69 (un mil seiscientos treinta y cinco dólares con 69/100), en esta área se tiene establecido una meta del 5% mensual de crecimiento en las ventas, lo cual no se ha podido lograr hasta la fecha, si no ha sido del 2%.

En el primer mes del año, las ventas representaron un 6.61 % de las ventas totales anuales del 2004, correspondiente al porcentaje más bajo esto se debe en parte a que para esta fecha en los Hospitales de la Ciudad de Managua reciben el presupuesto anual por parte del Estado, y son abastecidos de medicina. En cambio, en temporada de invierno, las ventas representan un 9.50% que corresponde al nivel más alto, debido a las diversas enfermedades respiratorias causadas por la época (neumonía, resfriados, etc.) que atacan a la población.

Las ventas de la Farmacia Farma Ofertas dependen de la cantidad de medicamentos que se logran vender y esto estará limitado por varios factores tales como: el stock de productos farmacéuticos, la publicidad, los precios y la plaza.

### VENTAS DE LA FARMACIA FARMA OFERTAS, AÑO 2004

Grafico 1: Resumen de las ventas de la Farmacia Farma Ofertas



Fuente: Farmacia Farma Ofertas, Venta expresada en dólares.

### 1.3.9. Demanda de Productos Farmacéuticos

La demanda total del mercado para la Farmacia Farma Ofertas es el volumen total que adquiriría un grupo de clientes en un periodo específico.

Según datos del MINSA<sup>9</sup>, el consumo nacional en salud es:

**Tabla No. 4. Gasto Nacional en Salud del Sector Hogares**

Conceptos	AÑO				
	1997	1998	1999	2000	2001
Gasto en salud del sector Hogares	891.00	868.00	1,115.00	1,552.00	2,001.00

Fuente: CNS – MINSA (Cifra en millones de córdobas)

Según datos de la última Encuesta de Medición de Nivel de Vida realizada por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos<sup>10</sup> (INEC), el 67.7% del gasto nacional en salud se consume en medicamentos. De acuerdo a los datos proporcionados se proyectó (año 2006 - 2010) el Gasto Nacional en Salud, el Consumo Nacional en Medicamentos y la Población Nacional para determinar el Consumo per cápita para dicho periodo (Ver tabla No. 5)

**Tabla No. 5: Proyección del Gasto Nacional en Salud**

AÑO	Gasto Nacional en Salud C\$	Consumo Nacional en Medicamentos (Gasto Nac. x 67.7%) C\$	Población Nacional Proyectada (habitantes)	Consumo Nacional Percápita Medicamentos/persona (C\$/persona)
2006	5,501.22	3,669.31	5,268	0.696583
2007	6,734.44	4,491.87	5,405	0.831127
2008	8,244.10	5,498.82	5,545	0.991660
2009	10,092.20	6,731.50	5,689	1.183198
2010	12,354.59	8,240.51	5,837	1.411733

Fuente: Elaboración propia con base en datos del MINSA (Cifras en millones)

<sup>9</sup> Ver Anexo 10: Gasto Nacional en Salud

<sup>10</sup> Ver Anexo 11: Estructura del Gasto de los Hogares por Servicio de Salud

Para determinar la demanda de nuestro mercado meta (Distrito VI Managua) se hizo uso del consumo per cápita unitario de productos farmacéuticos proyectado calculado anteriormente (Ver Tabla No. 5) para cada uno de los cinco años por la población proyectada<sup>11</sup> de los seis barrios de dicho distrito, obteniendo así la demanda de productos Farmacéuticos en términos monetarios.

**Tabla No. 6: Demanda de Productos Farmacéuticos (Proyectada)**

<b>AÑO</b>	<b>Población Proyectada (Habitantes)</b>	<b>Consumo Per cápita Medicamento/persona (C\$ / persona)</b>	<b>Demanda (C\$)</b>	<b>DEMANDA USD \$</b>
2006	34,920	0.6965826	24,324.92	1,471.66
2007	35,898	0.8311274	29,835.93	1,805.08
2008	36,903	0.9916596	36,595.50	2,214.03
2009	37,937	1.1831984	44,886.50	2,715.64
2010	38,999	1.4117330	55,055.90	3,330.89

Fuente: Elaboración propia con base en datos del MINSA (Cifras en millones de córdobas / dólares)  
Tipo de cambio oficial: USD \$ 1 - C\$ 16.5289

## 4.2. Oferta de Productos Farmacéuticos

Según estudio realizado por la Farmacia Farma Ofertas (año 2004), se proyectó la oferta de productos farmacéuticos de las 6 Farmacias ubicadas en el sector (seis barrios periféricos al Hospital Alemán Nicaragüense), de acuerdo a los resultados de dicho estudio, las farmacias presentan un incremento del 2% sobre las ventas anualmente (Ver tabla No.7 ):

**Tabla No. 7: Oferta Proyectada del sector farmacéutico (dólares).**

<b>FARMACIA</b>	<b>OFERTA ANUAL</b>				
	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
FARO	261,584	266,816	272,152	277,595	283,147
ALEMANA	235,426	240,134	244,937	249,836	254,832
BERMUDEZ	156,950	160,089	163,291	166,557	169,888
JAZMIN	104,634	106,726	108,861	111,038	113,259
LA VID	91,554	93,386	95,253	97,158	99,101
POLICLINICA	130,792	133,408	136,076	138,798	141,573
<b>OFERTA TOTAL(USD \$)</b>	<b>982,946</b>	<b>1,002,566</b>	<b>1,022,578</b>	<b>1,042,991</b>	<b>1,063,811</b>

Fuente: Elaboración propia con base en datos del estudio realizado por la Farmacia Farma Ofertas, año 2004  
Tipo de cambio oficial: USD \$ 1 - C\$ 16.5289

<sup>11</sup> Ver Anexo 15: Cálculo de Oferta y Demanda para la Farmacia Farma Ofertas

### 4.3. Demanda Insatisfecha

**Tabla No. 8: Demanda Insatisfecha del sector (dólares)**

AÑO	2006	2007	2008	2009	2010
<b>DEMANDA</b>	1,471,660.12	1,805,076.50	2,214,030.64	2,715,637.64	3,330,887.17
<b>OFERTA</b>	982,946.14	1,002,565.94	1,022,578.12	1,042,990.52	1,063,811.15
<b>DEMANDA INSTISFECHA (USD \$)</b>	<b>488,713.98</b>	<b>802,510.56</b>	<b>1,191,452.52</b>	<b>1,672,647.12</b>	<b>2,267,076.02</b>

Fuente: Elaboración propia

Tipo de cambio oficial: USD \$ 1 - C\$ 16.5289

Se plantea que con la implementación de las estrategias seleccionadas anteriormente, la Farmacia Farma Ofertas tendrá la capacidad de cubrir al menos el 5.3327% de esta demanda insatisfecha, a partir del año 2006 manteniendo este ritmo de manera constante hasta el último año (ver Tabla No. 9).

**Tabla No. 9: Demanda a cubrir en los próximos cinco años**

AÑO	DEMANDA INSATISFECHA (USD \$)	PORCENTAJE DE PARTICIPACION	DEMANDA ADICIONAL A CUBRIR POR LA FARMACIA FARMA OFERTAS(USD \$)
2006	488,713.98	0.053327	26,061.65
2007	802,510.56	0.053327	42,795.48
2008	1,191,452.52	0.053327	63,536.59
2009	1,672,647.12	0.053327	89,197.25
2010	2,267,076.02	0.053327	120,896.36

Fuente: Elaboración propia

Tipo de cambio oficial: USD \$ 1 - C\$ 16.5289

## 2. Determinación de Estrategias

### 2.1. Análisis de Factores

El análisis FODA debe enfocarse solamente hacia los factores claves para el éxito de su negocio. Debe resaltar las fortalezas y las debilidades diferenciales internas al compararlo de manera objetiva y realista con la competencia, con las oportunidades y amenazas claves del entorno.

#### 2.1.1. Evaluación de Oportunidades y Amenazas

##### ***Oportunidades:***

1. Crecimiento de la tasa demográfica 2.8% en el departamento de Managua.
2. Crecimiento de la demanda de productos farmacéuticos para contrarrestar enfermedades crónicas, problemas prenatales.
3. Poca cobertura de productos farmacéuticos del INSS hacia los asegurados.
4. Incremento de enfermedades debido a las condiciones habitacionales inadecuadas de la población habitante de las zonas rurales de la ciudad de Managua.
5. Incremento de actividades sociales que afectan la salud de la familia.
6. Productos sustitutos con poca cobertura en el mercado, en lo que destaca los productos naturales.
7. Convenios especiales con proveedores.
8. Percepción favorable del segmento de mercado hacia la imagen de Farmacia Farma Ofertas.

**Amenazas:**

1. Aumento de la tasa de inflación (8.6%) para el año 2004.
2. El aumento del costo de la canasta básica en 11%, disminuye el acceso a los servicios básicos, entre ellos la salud.
3. Alto crecimiento de las farmacias en el mercado meta actual (Distrito VI de la ciudad de Managua).
4. Surgimiento de cadenas de farmacias de multiservicio con atención diferenciada.
5. Flexibilidad en la aplicación de la Ley 292 “Ley de Farmacias” en lo que refiere al surgimiento de farmacias.
6. Dependencia del estado de abastecimiento de la farmacia del Hospital Alemán Nicaragüense.
7. Control ineficiente del MINSA de algunas enfermedades epidemiológicas.

**2.1.2. Evaluación de Fortalezas y Debilidades.*****Fortalezas:***

1. Empresa única en la zona que brinda promociones (rifas, regalos, etc) y descuentos (10% y 12%) mensuales en productos farmacéuticos.
2. Ubicación estratégica de plaza (frente al Hospital Alemán Nicaragüense).
3. Amplio horario de atención las 24 horas.
4. Trabajadores dispuesto a adaptarse a los cambios para el desarrollo de la empresa.
5. Posee local propio.
6. Área de administración con una infraestructura amplia.

***Debilidades:***

1. Deficiencias en el control de inventario físico.
2. Área administrativa deficiente en sus Eje de planeación.
3. Carencia de políticas de Personal.
4. Deficiencia en el cumplimiento de los estándares de atención al cliente.
5. Publicidad de Farmacia Farma Ofertas únicamente en el lugar de venta.
6. Infraestructura del área de ventas es pequeña.

## 2.2. Matriz FODA

Esta Matriz refleja las amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades de la empresa, realizada a través de un análisis minucioso de la empresa auxiliándose de entrevistas dirigidas a diferentes áreas de la empresa conociendo así sus fuerzas y debilidades; el comportamiento del mercado brindó información de las amenazas y oportunidades.

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Empresa única en la zona que brinda promociones (rifas, regalos, etc) y descuentos (10% y 12%) mensuales en productos farmacéuticos.</li> <li>2. Ubicación estratégica de plaza (frente al Hospital Alemán Nicaragüense).</li> <li>3. Amplio horario de atención las 24 horas.</li> <li>4. Trabajadores dispuestos a adaptarse a los cambios para el desarrollo de empresa.</li> <li>5. Posee local propio.</li> <li>6. Área de administración con una infraestructura amplia.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Deficiencia en control de inventario físico.</li> <li>2. El área administrativa presenta deficiencias en sus eje de planeación.</li> <li>3. Carencia de Políticas de Personal.</li> <li>4. Deficiencia en el cumplimiento de los estándares de atención al cliente.</li> <li>5. Publicidad de la farmacia únicamente en el lugar de venta.</li> <li>6. Infraestructura del área de ventas pequeña.</li> </ol>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Crecimiento de la tasa demográfica 2.8% en el departamento de Managua.</li> <li>2. Crecimiento de la demanda de productos farmacéuticos para contrarrestar enfermedades crónicas, problemas prenatales.</li> <li>3. Poca cobertura de productos farmacéuticos del INSS hacia los asegurados.</li> <li>4. Incremento de enfermedades debido a las condiciones habitacionales inadecuadas de la población habitante de las zonas rurales de la ciudad de Managua.</li> <li>5. Incremento de actividades sociales que afectan la salud de la familia.</li> <li>6. Productos sustitutos con poca cobertura en el mercado, en lo que destaca los productos naturales.</li> <li>7. Convenios especiales con proveedores.</li> <li>8. Percepción favorable del segmento de mercado hacia la imagen de Farmacia Farma Ofertas.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aumento de la tasa de inflación (8.6%) para el año 2004.</li> <li>2. El aumento del costo de la canasta básica en 11%, disminuye el acceso a los servicios básicos, entre ellos la salud.</li> <li>3. Alto crecimiento de las farmacias en el mercado meta actual (Distrito VI de la ciudad de Managua).</li> <li>4. Surgimiento de cadenas de farmacias de multiservicio con atención diferenciada.</li> <li>5. Flexibilidad en la aplicación de la Ley 292 “Ley de Farmacias” en lo que refiere al surgimiento de farmacias.</li> <li>6. Dependencia del estado de abastecimiento de la farmacia del Hospital Alemán Nicaragüense.</li> <li>7. Control ineficiente del MINSA de algunas enfermedades epidemiológicas.</li> </ol>

### 2.3. Análisis Estructural del Sistema Estratégico

INTERNO EXTERNO	FORTALEZAS F1 F2 F3 F4 F5	DEBILIDADES D1 D2 D3 D4 D5 D6
	OPORTUNIDADES O1 O2 O3 O4 O5 O6 O7 O8	F1: O1,O2,O3,O4,O5,O6,O7,O8 Posicionamiento en el mercado de Farmacia Farma Ofertas  F2:O1,O3,O4, O5 Publicidad agresiva  F3:O2,O3,O4,O5,O7,O8 Servicio de atención al cliente diferenciado  F4: O2,O3,O4,O5,O7,O8 Servicio de atención al cliente diferenciado  F5: O2,O3,O4,O5,O7,O8 Publicidad agresiva
AMENAZAS. A1 A2 A3 A4 A5	F1:A3,A4 Publicidad agresiva  F2:A3 Publicidad agresiva  F3:A3 Publicidad agresiva  F4:A3 Servicio de atención al cliente diferenciado  F5:A3,A4 Servicio de atención al cliente diferenciado	D1:A3,A4 Servicio de atención al cliente diferenciado  D2:A3,A4 Eje de Planeación fortalecido  D3:A3,A4 Personal empoderado  D4:A3,A4 Servicio de atención al cliente diferenciado  D5:A3,A4 Publicidad agresiva  D6: A3,A4 Publicidad agresiva

### 2.4. Estrategias Globales del Sistema

- E1: Posicionamiento en el mercado de Farmacia Farma Ofertas.
- E2: Publicidad agresiva.
- E3: Servicio de atención al cliente diferenciado.
- E4: Personal empoderado.
- E5: Eje de planeación fortalecido.

Para evaluar, cuantitativamente el nivel de importancia que tiene cada estrategia en el sistema; para esto tomamos los niveles de evaluación<sup>11</sup> siguientes:

- NULO = 0
- BAJO = 3
- INTERMEDIO = 5
- ALTO = 9

Tabla 10: Matriz de Estrategias del Sistema

		ELEMENTOS DEL SISTEMA					Σ
		E1	E2	E3	E4	E5	
S I S T E M A  E S T R A T.  T.	E1		9	5	3	5	22
	E2	9		5	3	9	26
	E3	9	3		9	9	30
	E4	5	0	3		5	13
	E5	9	5	5	5		24
	Σ	32	17	18	20	28	115

Fuente: Desarrollo Organizacional, Mario Laguna, Edit. Nueva Imagen S.A de C.V.

<sup>11</sup> Fuente: Desarrollo Organizacional, Mario Laguna, Edit. Nueva Imagen S.A de C.V.

### **2.4.1. Selección de las Estrategias Optimas**

Una vez evaluados cada una de los elementos del sistema, se obtiene la sumatoria total para cada estrategia referente al efecto que tiene cada elemento sobre el sistema y la relación inversa.

Obtenidas las dos puntuaciones para cada estrategia, consideradas en un plano cartesiano X e Y respectivamente, el análisis de los elementos se realiza una vez graficados dichos valores.

El plano cartesiano presenta los tipos de relaciones existentes entre las estrategias, dicha estructura usa cuatro cuadrantes:

#### **Cuadrante I: Área de independencia del elemento respecto del sistema.**

Área de baja influencia por parte del sistema hacia el elemento y también de baja influencia por parte del elemento hacia el sistema; en este cuadrante se localizan los elementos cuya variación afectan de manera mínima o nula al sistema. La estrategia que posee dichas características es la E4 por lo que no se considera su implementación.

#### **Cuadrante II: Área de dependencia del elemento hacia el sistema.**

Las estrategias graficadas en este cuadrante tienen alta influencia del sistema hacia el elemento y de baja influencia por parte del elemento hacia el sistema; las estrategias E2 y E3 es la graficada en este grupo.

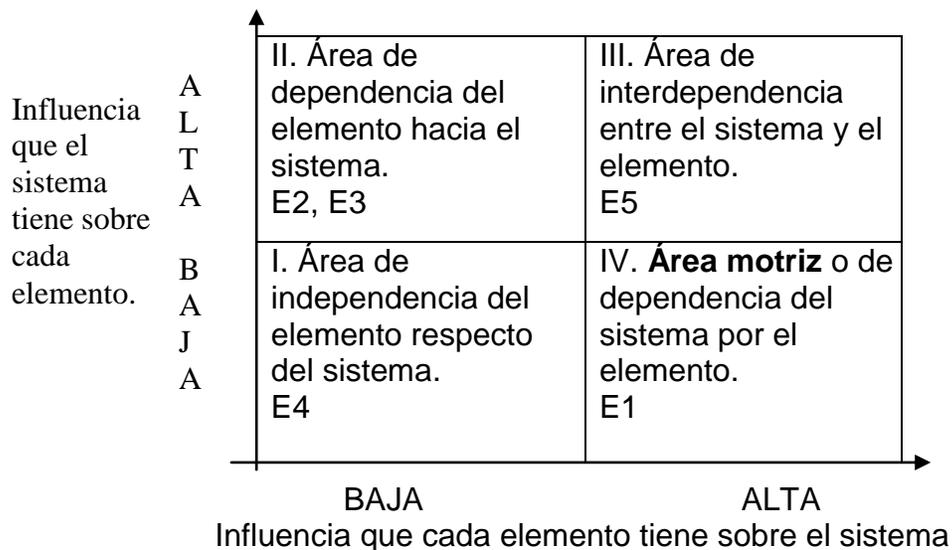
#### **Cuadrante III: Área de interdependencia entre el sistema y el elemento.**

Cuadrante de alta influencia reciproca entre el sistema y sus elementos; cualquier cambio ocasionado por las estrategias, aquí ubicadas, tendrá un fuerte efecto en el sistema cuya respuesta, a su vez, provocará nuevos cambios en el elemento y así sucesivamente. La estrategia que corresponde a este grupo es la E5.

**Cuadrante V: Área Motriz o de dependencia del sistema por el elemento.**

Este cuadrante es de baja influencia por parte del sistema hacia los elementos, pero de alta influencia del elemento hacia el sistema, es conocido como el área motriz. La estrategia localizada en este grupo fue la E1 (Posicionamiento en el mercado de farmacia Farma Ofertas), la cual presenta un fuerte impacto en el giro de la farmacia, cabe mencionar que los cambios provocados en la misma no afectan a los elementos por lo que, es tratada de forma preferencial, considerando positiva su implementación.

El gráfico cartesiano de la estructura obtenida, muestra las áreas con las diversas relaciones entre las estrategias la cual se presenta a continuación en el Cuadro No.1:



La estrategia central “**Posicionamiento en el mercado de Farmacia Farma Ofertas**” contribuirá a un mejor desarrollo en cada una de las áreas de la empresa (servicio de atención al cliente, recursos humanos y administración).

Con esta estrategia global se pretende aumentar la cuota de mercado al que la Farmacia Farma Ofertas atenderá, con el propósito de obtener un mayor volumen de ventas, por ende será una oportunidad para poder ser un negocio más competitivo. Lo que se quiere es brindar un mejor servicio de atención al cliente en lo que refiere a cortesía, eficiencia al despachar y tener un amplio stock de productos farmacéuticos, y de esta manera poder suplir las necesidades de cada uno de nuestros clientes y fortalecer la relación entre los actuales, así mismo, poder captar un buen número de los clientes potenciales y convertirlos en reales para la Farmacia Farma Ofertas. Para lograr esto se plantean otras estrategias por áreas funcionales:

#### Área de servicio de atención al cliente:

- E1. Publicidad Agresiva.
- E2. Alianza con proveedores.
- E3. Alianza con médicos del Hospital Alemán Nicaragüense.
- E4: Amplio stock de medicamentos.

Tabla 11: Matriz de Estrategias del Sistema Atención al Cliente

ELEMENTOS DEL SISTEMA						
SISTEMA ESTRATÉGICO		E1	E2	E3	E4	Σ
	E1		1	3	3	7
	E2	3		1	5	9
	E3	5	1		5	11
	E4	5	5	3		13
	Σ	13	7	7	13	40

Fuente: Desarrollo Organizacional, Mario Laguna, Edit. Nueva Imagen S.A de C.V.

Al Hacer el gráfico en el plano cartesiano la estrategia que cae en el área motriz es la número uno, la cual consiste en “**publicidad agresiva**”, la estrategia E2, E3 y E4 esta ubicada en el cuadrante III de área de interdependencia.

Una vez determinada la estrategia, se plantean los objetivos con sus correspondientes alternativas, tal como sigue:

Tabla 12: Objetivos y Alternativas de la Estrategia Publicidad Agresiva

Estrategias	Objetivo	Alternativas
<b>E1: Publicidad Agresiva.</b>	<b>O1:</b> Dar a conocer los servicios brindados por Farmacia Farma Ofertas al 100% del Distrito VI, Managua.	<b>A1:</b> Distribuir volantes <b>A2:</b> Distribuir brochurs <b>A3:</b> Hacer publicidad a través de perifoneo
	<b>O2:</b> Dar a conocer las promociones y descuentos en del Distrito VI, Managua al menos en un 10% de los gastos de venta, a partir del segundo semestre del 2005.	<b>A1:</b> Distribuir volantes <b>A2:</b> Distribuir brochurs <b>A3:</b> Hacer publicidad a través de perifoneo <b>A4:</b> Realizar televentas.
	<b>O3:</b> Dar a conocer la gama de productos farmacéuticos.	<b>A1:</b> Distribuir volantes
	<b>O4:</b> Persuadir a los clientes de que brindamos un servicio diferenciado mejor al de la competencia.	<b>A2:</b> Distribuir brochurs <b>A5:</b> Atención personalizada del dependiente

Fuente: Elaboración Propia

#### 2.4.2. Evaluación de las alternativas

Las alternativas seleccionadas de acuerdo a los costos y al impacto que tienen sobre las estrategias fueron: “**Distribuir volantes, brochures y Atención personalizada**”, la implementación de estas alternativas nos permitirá: dar a conocer los servicios brindados por Farmacia Farma Ofertas, las promociones y descuentos, así mismo, persuadir a los clientes habitantes del Distrito VI, Managua de que brindamos un servicio diferenciado mejor al de la competencia.

Consiste principalmente en la ejecución de un medio publicitario que nos permita dar a conocer los servicios, las promociones y descuentos de farmacia Farma Ofertas como: publicidad a través de volantes y la venta personalizada del dependiente hacia el cliente, lo que le permitirá un mayor volumen de ventas, por ende mayor rentabilidad de la empresa y mejor posicionamiento en el mercado a nivel del Distrito VI de la Ciudad de Managua.

**Área de administración:**

**E1:** Sistema de Planeación

**E2:** Niveles de comunicación fortalecidos

**E3:** Adecuación de recursos

Tabla 13: Matriz de Estrategias del Sistema Administrativo

ELEMENTOS DEL SISTEMA					
SISTEMA ESTRATÉGICO		E1	E2	E3	Σ
	E1		1	1	2
	E2	3		1	4
	E3	5	1		6
	Σ	8	2	2	12

Fuente: Desarrollo Organizacional, Mario Laguna, Edit. Nueva Imagen S.A de C.V.

De acuerdo al gráfico cartesiano la estrategia que cae en el área motriz es la número uno, la cual consiste en “**Sistema de Planeación**”, la estrategia E2 y E3 pertenece al área de dependencia (cuadrante I).

Tabla 14: Objetivos y Alternativas de la Estrategia Sistema de planeación

<b>Estrategias</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Alternativas</b>
<b>E2: Sistema de Planeación</b>	<b>O1:</b> Incrementar la eficiencia de la empresa en un 20%, a partir del primer semestre del 2006.	<b>A1:</b> Adecuación de los recursos. <b>A2:</b> Realizar evaluaciones periódicas de la situación actual de cada área. <b>A3:</b> Elaborar planes de acción para el eje de planeación.
	<b>O2:</b> Obtener un mejor control de las áreas de la empresa al menos en un 30%, a partir del primer semestre del 2006.	<b>A2:</b> Realizar evaluaciones de la situación actual de cada área. <b>A1:</b> Adecuación de los recursos. <b>A2:</b> Realizar evaluaciones mensual.
	<b>O3:</b> Mejorar las estrategias existentes de la farmacia en un 20%, a partir del primer semestre del 2006.	<b>A2:</b> Realizar evaluaciones de la situación actual de cada área. <b>A3:</b> Elaborar planes de acción para el eje de planeación.

Fuente: Elaboración Propia

Las alternativas seleccionadas de acuerdo a los costos y al impacto que tienen en la estrategia fueron: “Realizar evaluaciones periódicas de la situación actual de cada área y Elaborar planes de acción para el Sistema de planeación”, la implementación permitirá obtener un mejor control de las áreas de la empresa, por ende, mejorar las estrategias existentes e incrementar la eficiencia de la misma.

**Área de Recursos Humanos:**

**E1:** Personal empoderado

**E2:** Desempeño de los trabajadores

**E3:** Fuerza efectiva de trabajo

Tabla 15: Matriz de Estrategias del Sistema Recurso Humano

<b>ELEMENTOS DEL SISTEMA</b>					
<b>SISTEMA ESTRATÉGICO</b>		<b>E1</b>	<b>E2</b>	<b>E3</b>	$\Sigma$
	<b>E1</b>		1	1	2
	<b>E2</b>	5		5	10
	<b>E3</b>	5	3		8
	$\Sigma$	10	4	6	20

Fuente: Desarrollo Organizacional, Mario Laguna, Edit. Nueva Imagen S.A de C.V.

De acuerdo al gráfico cartesiano la estrategia que cae en el área motriz es la número uno, la cual consiste en **“Personal empoderado”**, la estrategia E2 y E3 están ubicadas en el área de independencia (cuadrante II).

Tabla 16: Objetivos y Alternativas de la Estrategia Personal empoderado

<b>Estrategias</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Alternativas</b>
<b>E3:</b> Personal empoderado	<b>O1:</b> Mejorar el desempeño del personal de Farmacia Farma Ofertas en un 20%, a partir del primer semestre del 2006.	<b>A1:</b> Realizar un plan de motivación. <b>A2:</b> Brindar Capacitaciones Periódicas. <b>A3:</b> Invertir en tecnología
	<b>O2:</b> Mejorar la motivación del personal en un 30%, a partir del primer semestre del 2006.	<b>A1:</b> Realizar un plan de motivación. <b>A2:</b> Brindar Capacitaciones Periódicas. <b>A3:</b> Incentivar a través de regalías. <b>A5:</b> Ampliación de Infraestructura
	<b>O3:</b> Establecer adecuadas comunicaciones y relaciones humanas, a partir del primer semestre del 2006.	<b>A1:</b> Realizar planes de comunicación <b>A4:</b> Realizar actividades de intercambio entre los trabajadores
	<b>O4:</b> Establecer una mejor relación con el cliente en un 90%, a partir del primer semestre del 2006.	<b>A3:</b> Invertir en tecnología. <b>A5:</b> Ampliación de infraestructura

Fuente: Elaboración Propia

Las alternativas seleccionadas de acuerdo a los costos y al impacto que tienen en esta estrategia fueron: **“Realizar un plan de motivación y brindar capacitaciones Periódicas, invertir en adquisición de tecnología y ampliación de infraestructura”**, la implementación de estas nos permitirá tener un personal capacitado, más comprometido con el desarrollo de la farmacia, por ende con mejor desempeño laboral.

## 2.5. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) de “Farmacia Farma Ofertas”

Factores Determinantes del Éxito	P(0-1)	C(1-5)	PP(0-2.5)
<b>OPORTUNIDADES</b>			
1. Crecimiento de la tasa demográfica 2.8% en el departamento de Managua.	0.05	3	0.15
2. Crecimiento de la demanda de productos farmacéuticos para contrarrestar enfermedades crónicas, problemas prenatales.	0.09	4	0.36
3. Poca cobertura de productos farmacéuticos del INSS hacia los asegurados.	0.10	4	0.40
4. Incremento de enfermedades debido a las condiciones habitacionales inadecuadas de la población habitante de las zonas rurales de la ciudad de Managua.	0.11	4	0.44
5. Incremento de actividades sociales que afectan la salud de la familia.	0.05	4	0.20
6. Productos sustitutos con poca cobertura en el mercado, en lo que destaca los productos naturales.	0.05	3	0.15
7. Convenios especiales con proveedores.	0.05	4	0.20
8. Percepción favorable del segmento de mercado hacia la imagen de Farmacia Farma Ofertas.	0.05	4	0.20
<b>AMENAZAS</b>			
1. Aumento de la tasa de inflación (8.6%) para el año 2004.	0.05	3	0.15
2. El aumento del costo de la canasta básica en 11%, disminuye el acceso a los servicios básicos, entre ellos la salud.	0.07	4	0.28
3. Alto crecimiento de las farmacias en el mercado meta actual (Distrito VI de la ciudad de Managua).	0.08	4	0.32
4. Surgimiento de cadenas de farmacias de multiservicio con atención diferenciada.	0.06	3	0.18
5. Flexibilidad en la aplicación de la Ley 292 “Ley de Farmacias” en lo que refiere al surgimiento de farmacias.	0.08	4	0.32
6. Dependencia del estado de abastecimiento de la farmacia del Hospital Alemán Nicaragüense.	0.06	3	0.18
7. Poca control del MINSA de algunas enfermedades epidemiológicas.	0.05	4	0.20
<b>TOTAL</b>	<b>1.00</b>		<b>3.73</b>

La matriz EFE o matriz de factores externos permite evaluar las oportunidades y amenazas de Farmacia Farma Ofertas y como esta se comporta.

Se asigna mayor peso a las variables de mayor importancia, en las oportunidades encontramos de mayor importancia con una calificación de 4: crecimiento de la demanda de productos farmacéuticos para contrarrestar enfermedades crónicas y problemas prenatales, poca cobertura de productos farmacéuticos del INSS hacia los asegurados, incremento de enfermedades debido a las condiciones habitacionales inadecuadas de la población de la zona rural de Managua, el incremento de actividades sociales que afectan la salud de la familia, convenios especiales con proveedores, y la percepción favorable del segmento de mercado hacia la imagen de Farmacia Farma Ofertas. En las amenazas, las variables: aumento del costo de la canasta básica en 11%, disminuye el acceso a los servicios básicos, entre ellos la salud, así mismo, el alto crecimiento de las farmacias en el mercado meta, flexibilidad en la aplicación de la Ley 292 “Ley de Farmacias” en lo que refiere al surgimiento de farmacias y el poco control del MINSA de algunas enfermedades epidemiológicas.

El valor ponderado es la multiplicación de los pesos con las calificaciones si el total de este es mayor que 2.5 implica que la empresa puede manejar el balance de las oportunidades ante las amenazas. En este caso Farmacia Farma Ofertas obtuvo un total de 3.73 lo que significa que la empresa sabe comportarse ante las amenazas dado que puede identificar y aprovechar sus oportunidades.

## 2.6. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) de “Farmacia Farma Ofertas”

Factores Determinantes del Éxito	P(0-1)	C(1-5)	PP(0-2.5)
<b>FORTALEZAS</b>			
1. Empresa única en la zona que brinda promociones (rifas, regalos, etc) y descuentos (10% y 12%) mensuales en productos farmacéuticos.	0.13	4	0.52
2. Ubicación estratégica de plaza (frente al Hospital Alemán Nicaragüense).	0.10	4	0.40
3. Amplio horario de atención las 24 horas.	0.10	4	0.40
4. Trabajadores dispuestos a adaptarse a los cambios para el desarrollo de empresa.	0.10	3	0.30
5. Cuenta con local propio, área de 30 mts <sup>2</sup> .	0.05	3	0.15
6. Área de administración con una infraestructura amplia.	0.05	3	0.15
<b>DEBILIDADES</b>			
1. Deficiencia en el control de inventario físico.	0.07	1	0.07
2. Área administrativa deficiente en sus Eje de planeación.	0.10	2	0.20
3. Carencia de políticas de Personal.	0.10	2	0.20
4. Deficiencia en el cumplimiento de los estándares de atención al cliente.	0.07	1	0.07
5. Publicidad de la farmacia únicamente en el lugar de venta.	0.06	2	0.12
6. Infraestructura del área de ventas es pequeña.	0.07	1	0.07
<b>TOTAL</b>	<b>1.00</b>		<b>2.65</b>

La matriz EFI o matriz de factores internos permite evaluar las fortalezas y debilidades de una empresa y su comportamiento. Se asigna mayor peso a las variables de mayor importancia y se utiliza calificación de 1 a 4 asignando menor peso a las variables de mayor importancia; en las fortalezas tenemos: Empresa única en la zona que brinda promociones (rifas, regalos, etc) y descuentos (10% y 12%) mensuales en productos farmacéuticos, ubicación estratégica de plaza (frente al Hospital Alemán Nicaragüense) y amplio horario de atención las 24 horas; en las debilidades las variables de mayor importancia son: Área administrativa deficiente en su Eje de planeación, carencia de políticas de Recursos Humanos y la publicidad de la farmacia únicamente en el lugar de venta con valores de calificación 2.

.

El valor ponderado es la multiplicación de los pesos con las calificaciones, si el total de este es mayor que 2.5 implica que la empresa puede manejar el balance de las fortalezas ante las debilidades. Farmacia Farma Ofertas obtuvo un total de 2.65, lo que indica que la empresa tiene control en el balance de sus debilidades con respecto a sus fortalezas.

## **2.7. Determinación del Plan de la Farmacia Farma Ofertas**

La Farmacia Farma Ofertas es un negocio que se dedica a la venta de productos Farmacéuticos el cual tiene establecido su misión, visión y valores, sobre los cuales trabaja y contribuyen en lograr un mejor desempeño.

### **2.7.2. Misión**

Farmacia Farma Ofertas está dedicada a proveer a nuestros clientes soluciones a sus necesidades de productos para la salud y de consumo, mediante un personal calificado y comprometido con la excelencia que brinda un servicio individualizado, eficiente y amable.

### **2.7.3. Visión**

Ser una empresa caracterizada por su solidez financiera, con una amplia gama de soluciones para las necesidades de cada uno de nuestros clientes, contando para ello con una selección de recursos humanos competentes, altamente comprometidos con los valores de la empresa y esmerados en brindar un servicio de calidad, identificando nuevas oportunidades de negocio, lo cual nos permita alcanzar un continuo crecimiento de ventas y de la rentabilidad en beneficio del propietario, trabajadores y la comunidad en general.

#### 2.7.4. Valores de Farmacia Farma Ofertas.

Los valores que tiene establecido Farmacia Farma Ofertas para lograr fomentar en el personal una mejor calidad en el servicio son:

1. **Liderazgo:** Se forja a través de un proceso de sinceridad y el desarrollo de virtudes. Es lograr hacer que las personas hagan lo que se debe hacer en beneficio del desarrollo de la empresa.
2. **Calidad:** Producir bien desde el principio, es una cadena de responsabilidades, satisfaciendo las necesidades del cliente. Es lograr resultados al menor costo, optimizando la utilización de los recursos, que son escasos y costosos, buscando lograr ventajas competitivas.
3. **Honradez:** Proceder con rectitud e integridad en sus acciones todo el tiempo.
4. **Trabajo en equipo:** Asociación de esfuerzos. Los miembros del equipo comparten los objetivos, planes, estrategias y errores, haciendo que los objetivos del conjunto prevalezcan sobre los objetivos individuales.
5. **Responsabilidad:** Obligación a responder por sus actos.
6. **Innovación:** Implica respaldar la iniciativa y creatividad personal y del equipo, tolerando errores y buscando la acción permanente. Con este valor se aprovechan las oportunidades que se presenten.
7. **Puntualidad:** Cuidado y diligencia en hacer las cosas a su debido tiempo, lo que garantiza ser eficiente.
8. **Disciplina:** Apego al cumplimiento de normas y reglamentos que aseguren un mejor desempeño laboral en la empresa.
9. **Espíritu de servicio:** Disposición para complacer al cliente y demás compañeros de trabajo.
10. **Amabilidad:** Ser cortés, de buen modo, gentil, agradable que garantice la conformidad del cliente en la atención recibida.

## **2.7.5. Estrategias:**

### **2.7.5.1. Estrategia General**

La estrategia central “**Posicionamiento en el mercado de Farmacia Farma Ofertas**” contribuirá a un mejor desarrollo en cada una de las áreas de la empresa (servicio de atención al cliente, recursos humanos y administración), que la vez contribuirán al cumplimiento del objetivo.

#### **Objetivos:**

1. Incrementar el ingreso por ventas al menos en un 10% anualmente, a partir del año 2006 hasta el 2010.

#### **Alternativas:**

1. Captar al menos al 5% de la población de los barrios Oswaldo Manzanares, Carlos Marx, Colonia Xolotlán, Rafaela Herrera, Villa Miguel Gutiérrez y Primavera, en un periodo de cinco años.

Para lograr el cumplimiento de la estrategia central se plantearon las siguientes estrategias particulares, con sus respectivos objetivos y alternativas

### 2.4.1. Estrategias Particulares

#### **E1: Publicidad Agresiva**

Consiste principalmente en la ejecución de medios publicitarios que nos permitan dar a conocer los servicios, las promociones y descuentos de la Farmacia Farma Ofertas como: publicidad a través de volantes, brochures y la venta personalizada del dependiente hacia el cliente, lo que permitirá mayor volumen de ventas, por ende mayor rentabilidad de la empresa y mejor posicionamiento en el mercado a nivel del Distrito VI de la Ciudad de Managua.

#### **Objetivos:**

- O1:** Brindar información a la población de los seis barrios periféricos al objeto de estudio en el Distrito VI de la Ciudad de Managua, sobre los servicios brindados por Farmacia Farma Ofertas en un 100% a partir del primer semestre del año 2006.
- O2:** Incrementar el conocimiento sobre las promociones y descuentos brindados por la Farmacia Farma Ofertas en los seis barrios periféricos al objeto de estudio en el Distrito VI de la Ciudad de Managua, al menos en un 10% de los gastos de venta, a partir del segundo semestre del 2006
- O3:** Mejorar el nivel de conocimiento sobre la gama de productos farmacéuticos que ofrece la Farmacia Farma Ofertas en la población de los seis barrios periféricos al objeto de estudio en el Distrito VI de la Ciudad de Managua en un 20%, a partir del primer semestre del 2006.
- O4:** Persuadir en un 30% a los clientes de que brindamos un servicio diferenciado mejor al de la competencia, a partir del primer semestre del 2006.

#### **Alternativas:**

- A1:** Un total de 15,000 volantes y 15,000 brochures distribuidos en seis barrios del Distrito VI de la Ciudad de Managua en un tiempo aproximado de dos semanas, esto incurrirá en un costo total de USD \$ 941.50 dólares.

**A2:** Atención personalizada por parte del dependiente bajo previa capacitación para asegurar la fidelidad de los clientes actuales y captación de nuevos clientes, para llevar a cabo dicha alternativa se empleará un tiempo de 2 y 4 meses para capacitaciones en Atención al cliente y Productos farmacéuticos respectivamente, pero al cliente se le estará brindando atención personalizada desde un principio. La implementación de esta alternativa incurre en un costo de USD \$ 336.15 dólares.

De acuerdo al estudio de la oferta presentado en el capítulo 1, se sabe que las ventas de la Farmacia Farma Ofertas incrementarán en un 2%, para lo cual se requerirá contratar a dos personas para el puesto de dependiente, para los turnos matutino y nocturno respectivamente, esto incurrirá en un costo de USD \$ 251.12 dólares.

## **E2: Sistema de Planeación**

Esta estrategia consiste en fortalecer el eje de planeación del área administrativa que había estado descuidada por parte de la gerencia, la implementación de esta estrategia permitirá obtener un mejor control de las áreas de la empresa, por ende, mejorar las estrategias existentes (ventas) e incrementar la eficiencia de la misma.

### **Objetivos:**

- O5:** Incrementar la eficiencia de la empresa en un 20%, a partir del segundo semestre del 2006.
- O6:** Obtener un mejor control de las áreas de la empresa al menos en un 30%, a partir del primer semestre del 2006.
- O7:** Mejorar las estrategias existentes de la farmacia en un 20%, a partir del primer semestre del 2006.

### **Alternativas:**

- A3:** Realizar evaluaciones periódicas de la situación actual de cada área mensualmente.

**A4:** Elaborar planes de acción para el eje de planeación que garanticen una mejor organización y control de cada una de las áreas de trabajo de la farmacia. El costo que incurre llevar a cabo ambas alternativas es de USD \$ 165.14 dólares.

### **E3: Personal empoderado**

La estrategia consiste en empoderar al personal a través de la implementación de políticas de motivación, capacitación, entre otros, a fin de lograr un personal capacitado, más comprometido con el desarrollo de la farmacia, por ende con mejor desempeño laboral.

**O8:** Mejorar el desempeño del personal de Farmacia Farma Ofertas en un 20%, a partir del primer semestre del 2006.

**O9:** Mejorar la motivación del personal en un 30%, a partir del primer semestre del 2006.

**O10:** Establecer adecuadas comunicaciones y relaciones humanas entre los trabajadores de la Farmacia Farma Ofertas en un 70 % a partir del primer semestre del 2006.

**O11:** Establecer una mejor relación con el cliente en un 90 % a partir del primer semestre del 2006.

### **Alternativas:**

**A5:** Realizar un plan de motivación cada semestre, lo que significa un costo de USD \$ 151.25 dólares.

**A6:** Brindar capacitaciones cada semestre con un costo de USD \$ 400.00 dólares cada capacitación.

**A7:** Invertir en tecnología para facilitar el trabajo administrativo, con una inversión de USD \$ 598.00 dólares.

**A8:** Ampliación de la Infraestructura para mejorar el área de ventas, con una inversión de USD \$ 2,769.62 dólares.

## 3.1. Instrumentación del Plan de Estrategias

### 3.1.1. Publicidad Agresiva

#### **Etapas del proceso publicitario:**

De acuerdo a las alternativas seleccionadas (ver capítulo 2), para dar a conocer las promociones y descuentos se implementarán los medios publicitarios: Volantes y Atención personalizada.

#### **Volantes y Brochures:**

Se distribuirá un total de 15,000 y 15,000 brochures, los cuales tendrán impreso la razón social del negocio, el logotipo, el eslogan, la dirección, teléfono, servicios que ofrece Farmacia Farma ofertas, promociones y descuentos, estos serán distribuidos en los 6 barrios de la zona VI de Managua<sup>12</sup>. Las volantes se estarán distribuyendo en el local, y en cada una de las viviendas de los barrios del Distrito VI seleccionados, Managua, para esto se contratará a cuatro personas para la respectiva distribución. Ver costo para esta actividad en Anexo 14: Detalle de inversiones.

---

<sup>12</sup> Ver Anexo 12: Población Distrito VI de Managua

**Atención personalizada:**

En este espacio intervienen las dependientes de la farmacia, a quienes previamente se les capacitará en temas alusivos a la atención al cliente y conocimientos sobre los productos farmacéuticos (composición, uso, etc), de forma que brinden la mejor atención personalizada, brindando información del producto solicitado, ventajas y desventajas de uso, fecha de vencimiento, componentes, entre otros aspectos importantes que el cliente debe conocer, de igual manera anunciará las promociones del mes, los descuentos existentes y la variedad de productos, así como las marcas de los productos farmacéuticos. Todo esto permitirá a este una mayor satisfacción a la hora de adquirir el producto, llevándose así una buena imagen de la empresa lo que permitirá atraer nuevos clientes.

Se decide contratar los servicios de una Organización no Gubernamental por tener los precios más viables para llevar a cabo esta estrategia (Ver Anexo Proformas).

La capacitación en productos farmacéuticos la llevará a cabo la regente farmacéutica, a quien se le dará un incentivo de USD \$ 30 dólares por un período de 6 meses, partiendo del segundo semestre del 2006, esto con el fin de minimizar los costos y aprovechar el recurso humano capacitado de la farmacia. Ver costo para esta actividad en Anexo 14: Detalle de inversiones.



**Plan de Operaciones**

Tabla 17: Plan de actividades para la estrategia Publicidad Agresiva:

OBJETIVOS ESPECIFICOS	ACTIVIDADES	RESP.	META	TIEMPO	COSTO	INDICADOR
<p>Brindar información a la población de los seis barrios periféricos al objeto de estudio en el Distrito VI de la Ciudad de Managua, sobre los servicios brindados por la Farmacia Farma Ofertas, en un 100% a partir del primer semestre del año 2006.</p> <p>Incrementar el conocimiento sobre las promociones y descuentos brindados por la Farmacia Farma Ofertas en los seis barrios periféricos al objeto de estudio en el Distrito VI de la ciudad de Managua, al menos en un 10% de los gastos de venta, a partir del segundo semestre del 2006.</p> <p>Mejorar el nivel de conocimiento sobre la gama de productos farmacéuticos que ofrece la Farmacia Farma Ofertas en la población de los seis barrios periféricos al objeto de estudio en el Distrito VI de la Ciudad de Managua en un 20%, a partir del primer semestre del 2006.</p>	1. Hacer Cotizaciones a las empresas que brindan este servicio.	Asistente Admón	Encontrar propuesta viable	1 día	USD \$ 7.40	Población del Distrito VI de Managua con preferencia en comprar sus productos farmacéuticos en Farmacia Farma Ofertas.
	2. Seleccionar la oferta más favorable.	Regente		1 día		
	3. Tiraje de volantes y brochures.	Asistente Admón.	15,000 unds c/u	3 días	USD \$ 635.25	
	4. Distribución de volantes y brochures.		Población enterada de la existencia de Farma Ofertas	2 semanas	USD \$ 298.75	
<p>Persuadir en un 30 % a los clientes de que brindamos un servicio diferenciado mejor al de la competencia, a partir del primer semestre del 2006.</p>	1. Hacer Cotizaciones a quien brinda este servicio.	Asistente admón.	Encontrar propuesta viable	1 día	USD \$ 7.40	
	2. Seleccionar la oferta más favorable.			1 día		
	3. Capacitar al personal de ventas en atención al cliente.	Regente	Personal de ventas brindando atención personalizada	Semestral (2 meses)	USD 300.00	
	4. Entrenar al personal de ventas en conocimiento sobre productos farmacéuticos.			Semestral (4 meses)	USD 30.00	

Fuente: Elaboración Propia

**3.1.2. Sistema de Planeación**

El recurso humano lo pone la Farmacia Farma Ofertas como un compromiso del personal administrativo para el desarrollo de la empresa, por tanto no se incurre en altos costos de mano de obra, solamente en viáticos e incentivos al personal. Ver costo para esta actividad en Anexo 14: Detalle de inversiones.

Tabla 18: Plan de actividades para el Sistema de planeación

OBJETIVOS ESPECIFICOS	ACTIVIDADES	RESP.	META	COSTO	TIEMPO	INDICADOR
Incrementar la eficiencia de la empresa en un 20%, a partir del primer semestre del 2006.	1. Establecer Formatos de reportes para cada responsable de área.	Gerente Asist. admón.	Formatos adecuados	USD \$ 19.32	Cada 2 semanas	Personal eficiente
	2. Realizar reuniones mensualmente.	Gerente	Información veraz	USD \$ 30.25	Mensual	
Obtener un mejor control de las áreas de la empresa al menos en un 30%, a partir del primer semestre del 2006.	3. El responsable de cada área deberá mostrar informes de las actividades que están bajo su responsabilidad.	Regente	Información Veraz	USD \$ 13.37		Mejor control de las áreas funcionales de la farmacia
	4. Hacer análisis de los informes presentados.	Gerente	Resultados confiables	USD \$ 23.53	Mensual	
	5. Elaborar planes de estrategias a corto plazo.	Gerente	Establecer metas empresariales	USD \$ 54.45	Mensual	
	6. Informar al personal sobre las nuevas y mejoradas estrategias a implementar.	Regente	Comunicación	USD \$ 6.05	Mensual	
Mejorar las estrategias existentes de la farmacia en un 20%, a partir del primer semestre del 2006.	7. Implementación de las nuevas estrategias.	Gerente	Mayor competitividad	USD \$ 18.17	Mensual	Nuevas estrategias implementadas
		Regente				

Fuente: Elaboración Propia

### 3.1.3. Personal empoderado

Las alternativas seleccionadas de acuerdo a los costos y al impacto que tienen en la estrategia fueron: **“Realizar un plan de motivación y Brindar capacitaciones Periódicas , Invertir en tecnología y ampliación de infraestructura en el área de ventas”**, la implementación de estas nos permitirá tener un personal capacitado, más comprometido con el desarrollo de la farmacia, entusiasmado con el trabajo que esta realizando y con mayor movilidad dentro del negocio y por ende con mejor desempeño laboral. Ver costo para esta actividad en Anexo 14: Detalle de inversiones.

Tabla 19: Plan de actividades para el Sistema de Recurso Humano

OBJETIVOS ESPECIFICOS	ACTIVIDADES	RESP.	META	COSTO	TIEMPO	INDICADOR
Mejorar el desempeño del personal de Farmacia Farma Ofertas en un 40%, a partir del segundo semestre del 2006.  Establecer una mejor relación con el cliente en un 90% a partir del segundo semestre del 2006.	1. Establecer mecanismos para conocer las necesidades de <u>capacitación del personal.</u>	Gerente	Mejor desempeño	USD \$ 105.36	2 semanas	Personal eficiente  Mejor control de las áreas funcionales de la farmacia
	2. En base a las necesidades encontradas elaborar un Calendario de capacitación para el personal.	Asesor administrativo	Encontrar la capacitación adecuada.			
	3. Dar a conocer a los grupos de trabajadores que serán capacitados el periodo de capacitación.	Gerente	Optimizar los recursos.			
	4. Capacitar al personal por 2 meses cada semestre.	Regente	Mejor desempeño	USD \$ 400.00	Semestral	Nuevas estrategias implementadas.
	5. Realizar una evaluación del desempeño a los trabajadores cada semestre.	Asist. Admón.	Controlar el aprendizaje del personal.	USD \$ 27.23	Semestral	
	6. Elaborar políticas de motivación a realizarse posterior a las capacitaciones.	Gerente	Personal motivado.	USD \$ 151.25	Semestral	

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 20: Plan de actividades para Ampliación de infraestructura y adquisición de tecnología

OBJETIVOS ESPECIFICOS	ACTIVIDADES	RESP.	META	COSTO	TIEMPO	INDICADOR
Mejorar la motivación del personal en un 45%, a partir del primer semestre del 2007, propiciando un local agradable al trabajador, garantizando espacio en su lugar de trabajo.	1. Botar pared que divide el área de ventas con la de administración	Gerente	Área de ventas con nueva infra-estructura.	USD \$ 2,769.62	3 semanas	Área de trabajo comfortable
	2. Construir nueva pared divisoria.					
	3. Instalar la nueva distribución eléctrica					
	4. Comprar 2 estantes nuevos.					
	5. Cambiar las vitrinas dañadas por nuevas.					
	6. Instalar abanicos en el área que el cliente esta siendo atendido.					
	7. Instalar piso nuevo.					
	8. Pintar toda el área de ventas.					
	9. Hacer cotizaciones de equipos de cómputos.	Gerente	Facilitar el trabajo de Admón.	USD \$ 598.00	2 semanas	
	10. Compra de una computadora.					

Fuente: Elaboración Propia

## **4. Presupuesto para las estrategias seleccionadas**

Para la elaboración de este presupuesto se tomaron las estrategias seleccionadas con sus actividades y rubros que se verán afectados para la puesta en marcha de las estrategias que permitirán alcanzar el posicionamiento en el mercado de Farmacia Farma Ofertas:

1. Publicidad Agresiva.
2. Eje de planificación fortalecido
3. Políticas de personal

### **4.1. Ingresos**

Los ingresos reflejados en el presupuesto corresponden a las entradas en efectivo por ventas de productos farmacéuticos, las cuales presentan un crecimiento del 2% basándose en mas ventas mensual históricas del año 2004.

### **4.2. Egresos**

Los egresos o gastos reflejados en el presupuesto serán todas las compras de papelería y útiles de oficina, pago de transporte y viáticos del personal involucrado en las actividades, gastos de capacitación, consumo telefónico y transporte. (ver apéndice 5: Detalle de inversiones)

#### **4.2.1. Gastos de papelería y útiles de oficina:**

Estos costos Corresponden a las estrategias: Publicidad agresiva, Sistema de planeación y Empoderamiento del personal. (ver apéndice 5: Detalle de inversiones)

#### 4.2.2. Gastos en Recurso Humano:

Son todos los gastos en viáticos e incentivos para el personal involucrado en la ejecución de las estrategias: Eje de planeación fortalecido y Políticas de personal.

(ver apéndice 5: Detalle de inversiones)

#### 4.2.3. Gastos varios:

Este rubro representan los gastos de movilización o transporte, llamadas telefónicas y costos de cursos de capacitación. (ver apéndice 5: Detalle de inversiones)

#### 4.3. Estados Financieros de Farmacia Farma Ofertas

Por otra parte, los Estados Financieros de Farmacia Farma Ofertas presentan al año 2004 utilidades rentables, con capacidad de soportar las estrategias a implementar para el año 2006 al 2010:

**FARMACIA FARMA OFERTAS**  
**Estado de Resultado**  
**al 31 de Diciembre 04**

	Acumulado	Mes anterior	Actual (C\$)	Actual (\$)
<b>INGRESOS</b>	<b>3,953,301.27</b>	<b>353,348.25</b>	<b>4,306,649.52</b>	<b>260,552.70</b>
Ingresos por Ventas	3,813,276.76	342,523.96	4,155,800.72	251,426.33
Devoluciones s/ventas	119,536.16	5,137.86	124,674.02	7,542.79
Ingresos Financieros	7,864.37	1,183.23	9,047.60	547.38
Otros Ingresos	12,623.98	4,503.20	17,127.18	1,036.20
<b>COSTOS</b>	<b>2,767,310.89</b>	<b>247,343.77</b>	<b>3,014,654.67</b>	<b>182,386.89</b>
Costos de Ventas	2,767,310.89	247,343.77	3,014,654.67	182,386.89
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>1,185,990.38</b>	<b>106,004.47</b>	<b>1,291,994.86</b>	<b>78,165.81</b>
<b>GASTOS</b>	<b>1,053,394.34</b>	<b>92,944.94</b>	<b>1,146,339.28</b>	<b>69,353.63</b>
Gastos de Administración	398,141.12	37,921.92	436,063.04	26,381.85
Gastos de Ventas	655,253.22	55,023.02	710,276.24	42,971.78
Utilidad neta antes de IR (30%)	<b>132,596.04</b>	<b>13,059.53</b>	<b>145,655.58</b>	<b>8,812.18</b>
Pago de IR (30%)	39,778.81	3,917.86	43,696.67	2,643.65
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>	<b>92,817.23</b>	<b>9,141.67</b>	<b>101,958.90</b>	<b>6,168.52</b>

Fuente: Elaboración propia



#### 4.4. Flujo de Efectivo de Ingresos y Egresos para Farmacia Farma Ofertas (Sin Plan Estratégico)

CONCEPTO	AÑO				
	2006	2007	2008	2009	2010
Ingresos	261,584.04	266,815.72	272,152.03	277,595.07	283,146.97
Costos	183,108.83	186,771.00	190,506.42	194,316.55	198,202.88
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>78,475.21</b>	<b>80,044.72</b>	<b>81,645.61</b>	<b>83,278.52</b>	<b>84,944.09</b>
Gastos de Admon	26,158.40	26,681.57	27,215.20	27,759.51	28,314.70
Gastos de Ventas	44,469.29	45,358.67	46,265.85	47,191.16	48,134.99
<b>Gastos Operativos</b>	<b>70,627.69</b>	<b>72,040.24</b>	<b>73,481.05</b>	<b>74,950.67</b>	<b>76,449.68</b>
<b>Utilidad antes de IR</b>	<b>7,847.52</b>	<b>8,004.47</b>	<b>8,164.56</b>	<b>8,327.85</b>	<b>8,494.41</b>
Pago de IR (30%)	<b>2,354.26</b>	<b>2,401.34</b>	<b>2,449.37</b>	<b>2,498.36</b>	<b>2,548.32</b>
<b>UTILIDAD NETA (USD \$)</b>	<b>5,493.26</b>	<b>5,603.13</b>	<b>5,715.19</b>	<b>5,829.50</b>	<b>5,946.09</b>

Fuente: Elaboración propia.

#### 4.5. Flujo de Efectivo de Ingresos y Egresos para Farmacia Farma Ofertas (Con Plan Estratégico)

CONCEPTO	AÑO				
	2006	2007	2008	2009	2010
Ingresos	287,746.19	309,711.75	335,789.22	366,892.98	404,144.04
Costos	201,422.33	216,798.23	235,052.46	256,825.08	282,900.83
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>86,323.86</b>	<b>92,913.53</b>	<b>100,736.77</b>	<b>110,067.89</b>	<b>121,243.21</b>
Gastos de Admon	26,158.40	26,681.57	27,215.20	27,759.51	28,314.70
Gastos de Ventas	44,720.41	45,609.80	46,516.97	47,442.29	48,386.11
<b>Gastos Operativos</b>	<b>70,878.81</b>	<b>72,291.37</b>	<b>73,732.17</b>	<b>75,201.79</b>	<b>76,700.81</b>
<b>Utilidad antes de IR</b>	<b>15,445.04</b>	<b>20,622.16</b>	<b>27,004.59</b>	<b>34,866.10</b>	<b>44,542.40</b>
Pago de IR (30%)	4,633.51	6,186.65	8,101.38	10,459.83	13,362.72
<b>UTILIDAD NETA (USD \$)</b>	<b>10,811.53</b>	<b>14,435.51</b>	<b>18,903.22</b>	<b>24,406.27</b>	<b>31,179.68</b>

Fuente: Elaboración propia.

**4.6. Flujo de Efectivo Incremental para la Farmacia Farma Ofertas**

CONCEPTO	AÑO				
	2006	2007	2008	2009	2010
Inversión		- 2,769.62			
Ingresos	26,162.15	42,896.03	63,637.19	89,297.91	120,997.07
Costos	18,313.51	30,027.22	44,546.03	62,508.53	84,697.95
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>7,848.65</b>	<b>12,868.81</b>	<b>19,091.16</b>	<b>26,789.37</b>	<b>36,299.12</b>
Gastos de Admon	-	-	-	-	-
Gastos de Ventas	251.12	251.12	251.12	251.12	251.12
<b>Gastos Operativos</b>	<b>251.12</b>	<b>251.12</b>	<b>251.12</b>	<b>251.12</b>	<b>251.12</b>
Depreciación	923.21	738.57	553.93	369.28	184.64
<b>Utilidad antes de IR</b>	<b>6,674.31</b>	<b>11,879.12</b>	<b>18,286.11</b>	<b>26,168.96</b>	<b>35,863.35</b>
<b>Pago de IR (30%)</b>	<b>2,002.29</b>	<b>3,563.74</b>	<b>5,485.83</b>	<b>7,850.69</b>	<b>10,759.01</b>
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>4,672.02</b>	<b>8,315.38</b>	<b>12,800.28</b>	<b>18,318.27</b>	<b>25,104.35</b>
Depreciación	923.21	738.57	553.93	369.28	184.64
Valor de rescate					1,815.00
<b>Flujo Neto de Efectivo (USD \$)</b>	<b>5,595.23</b>	<b>9,053.95</b>	<b>13,354.20</b>	<b>18,687.56</b>	<b>25,288.99</b>

Fuente: Elaboración propia.

**TMAR= 24.5%**

$$VPN = -P + \sum_1^n \frac{FNE}{(1+TMAR)^n} + \frac{VS}{(1+TMAR)^n}$$

$$VPN = - 2,769.63 + \frac{5,595.23}{(1+0.245)^1} + \frac{9,053.95}{(1+0.245)^2} + \frac{13,354.20}{(1+0.245)^3} + \frac{18,687.56}{(1+0.245)^4} + \frac{25,288.99}{(1+0.245)^5} + \frac{1,815.00}{(1+0.245)^5}$$

$$VPN = - 2,769.63 + \frac{5,595.23}{1.245} + \frac{9,053.95}{1.550025} + \frac{13,354.20}{1.929781125} + \frac{18,687.56}{2.402577501} + \frac{25,288.99}{2.991208988} + \frac{1,815.00}{2.991208988}$$

$$VPN = - 2,769.63 + 4,494.16 + 5,841.16 + 6,920.06 + 7,778.13 + 8,454.44 + 606.78$$

$$VPN = \$ 31,325.10$$

$$\text{RAZON DE BENEFICIO / COSTO} = \frac{\text{INGRESOS}}{\text{INVERSION + COSTOS}} = \frac{5,669,253.16}{3,944,480.97} = 1.44$$



## BIBLIOGRAFIA

1. Phillip Kotler. **Mercadotecnia**, Editorial Prentice Hall. 1989.
2. Alfred D. Chandler, **Planeación Estratégica**, Editorial Prentice Hall. 1999.
3. The Michael Porter Trilogy, **Estrategia Competitiva**, Desarrollo Competitivo, 1998
4. Stanton, Etzel, Walker, **Fundamentos de Marketing**, 11va edición, Editorial Mac Graw Hill 1999.
5. HILL, Charles: "**Administración Estratégica**", Ed.McGraw-Hill, 1996, Colombia
6. Henry Mintzberg, Biblioteca de Planificación Estratégica, Tomo I,1998.
7. Chruden Herbert J. y Sherman Arthur W, **Administración de personal**, Editorial Continental S.A. de C.V., 1997.
8. Homgren Charles T. y Foster Jame R., **Contabilidad de costos: Un enfoque gerencial**, Prentice-Hall, Sexta edición, 1991
9. Banco central de Nicaragua, Informe Anual 2003.
10. MINSa, **Política de Salud**, 2004.
11. **Desarrollo Organizacional**, Mario Laguna, Edit. Nueva Imagen S.A de C.V.
12. MINSa, **Ley 292 "Ley de Farmacia y Medicamentos"**.

**RESULTADOS DE ENCUESTA  
REALIZADA AL SEGMENTO DE MERCADO  
6 BARRIOS DEL DISTRITO VI, MANAGUA**

Se hizo uso de las herramienta de software SPSS versión 10.0 para la validación de la encuesta realizada al segmento de mercado correspondiente a los barrios: Oswaldo Manzanares, Carlos Marx, Rafaela Herrera, La Primavera, Ciudad Xolotlán y Villa Miguel Gutiérrez, generando el siguiente resultado:

Edad de la población encuestada:

	Edad
	%
< 20	19.5%
21-30	17.1%
31-40	19.5%
41-50	9.8%
51-60	17.1%
> 60	17.1%

Fuente: Población encuestada

Género al que pertenece la población encuestada por grupo de edades:

		Sexo	
		Masculin	Femenin
Edad	< 20	15	18
	21-30	10	9
	31-40	10	8
	41-50	16	15
	51-60	14	25
	> 60	9	19
Total	100 %	43.9%	56.1%

Fuente: Población encuestada

Ingreso de la población encuestada:

Trabaja	si	Ingreso mensual	< C\$ 1000	7.3%
			C\$ 1001- C\$ 3000	36.6%
			C\$ 3001- C\$ 5000	17.1%
			C\$ 5001- C\$ 7000	12.2%
			1000.00	2.4%
	Total			75.6%
no	Ingreso mensual		< C\$ 1000	2.4%
			C\$ 1001- C\$ 3000	14.6%
			C\$ 3001- C\$ 5000	4.9%
			C\$ 5001- C\$ 7000	2.4%
			Total	

Fuente: Población encuestada

Frecuencia de compra de productos farmacéuticos de la población encuestada, identificando los consumidores directos:

¿Para cuántas personas de la familia compra pdtos farmacéuticos?	Frecuencia de compra de productos				Total
	1 - 3 veces al mes	4 - 6 veces al mes	7 - 9 veces al mes	Más de 10 veces al mes	
	%	%	%	%	%
1-3 personas	22.0	14.6	14.6	14.6	65.9
4-6 personas	2.4	14.6	4.9	2.4	24.4
más de 6 personas		4.9	4.9		9.8
Total	24.4	34.1	24.4	17.1	100.0

Fuente: Población encuestada

¿Cuánto gasta mensualmente en farmacia?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	C\$ 1.00 - C\$ 200.00	37	22.0	22.0	22.0
	C\$ 201.00 - C\$ 400.00	21	12.2	12.2	34.1
	C\$ 401.00 -C\$ 600.00	33	19.5	19.5	53.7
	C\$ 601.00 - C\$ 800.00	12	7.3	7.3	61.0
	C\$ 801.00 - C\$ 1,000.00	45	26.8	26.8	87.8
	Más de C\$ 1,001.00	20	12.2	12.2	100.0
Total	168	100.0	100.0		

Fuente: Población encuestada

### Personas que compran lo que el médico indica

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Sí	78	46.3	46.3
	No	90	53.7	100.0
	Total	168	100.0	100.0

Fuente: Población encuestada

### Gasto mensual de la población encuestada Vs Medicamentos de mayor consumo

	Medicamentos de mayor consumo						
	Antibióticos	Anticonceptivos	Antihipertensivos	Antialérgicos	Otros		
¿Cuánto gasta mensualmente en farmacia?	C\$ 1.00 - C\$ 200.00	%	12.2%	7.3%	7.3%	4.9%	22.0%
	C\$ 201.00 - C\$ 400.00	%	7.3%	7.3%	2.4%	4.9%	12.2%
	C\$ 401.00 - C\$ 600.00	%	17.1%	7.3%	7.3%	4.9%	19.5%
	C\$ 601.00 - C\$ 800.00	%	2.4%	2.4%	7.3%	4.9%	7.3%
	C\$ 801.00 - C\$ 1,000.00	%	22.0%	2.4%	19.5%	17.1%	26.8%
	Más de C\$ 1,001.00	%	9.8%	4.9%	9.8%	2.4%	12.2%

Fuente: Población encuestada

### Personas que utilizan remedios

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Sí	45	26.8	26.8
	No	123	73.2	100.0
	Total	168	100.0	100.0

Fuente: Población encuestada

### Frecuencia de uso de remedios caseros por la población encuestada

	Frecuencia	Personas utilizan caseros	Total	
			%	
Frecuencia del uso de remedios	Casi		25	54.5%
	Algunas		20	45.5%

Fuente: Población encuestada

## Razones por las que la población encuestada compra en la farmacia de su preferencia

			Farmacias de la localidad donde el cliente						
			Farmacia Farma Ofertas	Súper Farmacia Alemana	Farmacia La Vid	Policlínica Alemana	Farmacia Jazmín	Farmacia Bermúdez	Otra
Razón por la que compra en la farmacia seleccionada	Fácil	%	67.5%	62.5%	15.0%	7.5%	22.5%	5.0%	17.5%
	Variedad de	%	55.0%	47.5%	2.5%	7.5%	12.5%	7.5%	17.5%
	Buena	%	62.5%	50.0%	15.0%	5.0%	17.5%	5.0%	15.0%
	Precios	%	42.5%	40.0%	2.5%	2.5%	7.5%	5.0%	15.0%
	Descuento	%	67.5%	57.5%	10.0%	2.5%	15.0%	7.5%	20.0%
	Fortma de	%	67.5%	62.5%	10.0%	7.5%	17.5%	5.0%	17.5%

Fuente: Población encuestada

## Medios publicitarios por el cual la población encuestada se enteró de Farmacia Farma Ofertas

		Medio publicitario por el cual se enteró de				
		Periódic	Televisió	Radi	Volante	Rótulo
Personas que conocen Farmacia Farma Ofertas					147	150
Total	%				81.6%	89.5%

Fuente: Población encuestada

## Evaluación del cliente por servicio brindado en Farmacia Farma Ofertas

			Evaluación del cliente por servicio brindado en Farmacia					
			Eficiente	Regular	Deficiente	Amable	Indiferente	Grosero
Personas que opinan le fueron satisfechas	Sí		100			60	88	
necesidades durante su visita en Farma	No		28	22		1	1	
Total	%		85.2%	14.8%		40.7%	59.3%	

Fuente: Población encuestada

## Satisfacción del cliente con los precios de Farmacia Farma Ofertas

	Satisfacción del cliente con los precios de Farmacia Farma Ofertas	
	Sí	No
% tabla	81.5%	18.5%

Fuente: Población encuestada

### Opinión del cliente sobre las promociones de Farmacia Farma Ofertas

		Opinión del cliente sobre las promociones de Farmacia Farma Ofertas	
		Excelente	Bueno
Clientes que conocen de las promociones de Farmacia Farma Ofertas	%	65.0%	35.0%

Fuente: Población encuestada

### Opinión del cliente sobre la ubicación de Farmacia Farma Ofertas

		Opinión del cliente sobre la ubicación de Farmacia Farma Ofertas	
		Excelente	Bueno
	%	81.5%	18.5%

Fuente: Población encuestada

### Opinión del cliente sobre las promociones de Farmacia Farma Ofertas

		Opinión del cliente sobre las promociones de Farmacia Farma Ofertas	
		Excelente	Bueno
Clientes que conocen de las promociones de Farmacia Farma Ofertas	%	65.0%	35.0%

Fuente: Población encuestada

### Opinión del cliente sobre la ubicación de Farmacia Farma Ofertas

		Opinión del cliente sobre la ubicación de Farmacia Farma Ofertas	
		Excelente	Bueno
	%	81.5%	18.5%

Fuente: Población encuestada

### Opinión del cliente sobre las condiciones del local de Farmacia Farma Ofertas

		Opinión del cliente sobre las condiciones del local de Farmacia Farma Ofertas	
		Excelente	Bueno
	%	44.4%	55.6%

Fuente: Población encuestada

Personas que recomendarían el servicio que brinda Farmacia Farma Ofertas

	Personas que recomendarían el servicio que brinda Farmacia Farma Ofertas	
	Sí	No
%	85.2%	14.8%

Fuente: Población encuestada

Recomendaciones de la población encuestada para brindar mejor servicio en Farmacia Farma Ofertas

	Recomendaciones para brindar mejor servicio en Farmacia Farma Ofertas			
	Precios más bajos	Mayor variedad de medicamentos	Promociones y descuentos	Ninguno, todo está bien
%	18.5%	37.0%	51.9%	48.1%

Fuente: Población encuestada

**Estrategia: Publicidad Agresiva**

Detalle	PVU C\$	Cant.	Total C\$	Total \$
---------	---------	-------	-----------	----------

Actividad: Hacer Cotizaciones a las empresas que brindan servicio de capacitación e impresión de volantes.

**Papelería**

Resma de papel bond 40, t/c	50.00	1	50.00	3.03
Lapiceros	2.50	2	5.00	0.30
Borrador líquido	3.00	1	3.00	0.18
Engrapadora	40.00	1	40.00	2.42
Saca grapa	10.00	1	10.00	0.61
Ponchadora	40.00	1	40.00	2.42
Calculadora	30.00	1	30.00	1.82
Regla	1.50	1	1.50	0.09
Caja de 50 folders	35.00	1	35.00	2.12
<b>Total papelería</b>			<b>C\$ 214.50</b>	<b>\$ 12.98</b>

Nota: Los gastos de papelería están divididos al 50% entre las dos alternativas

Actividad: Seleccionar la oferta más favorable.

Consumo telefónico	3.00	10	30.00	1.82
<b>Total</b>			<b>C\$ 30.00</b>	<b>\$ 1.82</b>

Actividad: Tiraje de volantes.

Tiraje de volantes	0.30	15,000	4,500.00	272.25
Tiraje de brochures	0.40	15,000	6,000.00	363.00
Mano de obra Tiraje de volantes y brochures	0.33	15,000	4,938.00	298.75
<b>Total</b>			<b>C\$ 15,438.00</b>	<b>\$ 934.00</b>

**COSTO TOTAL DE LA ESTRATEGIA PUBLICIDAD AGRESIVA C\$ 15,560.25 \$ 941.40**

Actividad. Capacitar al personal de ventas en atención al cliente y productos fármacos.

Curso de capacitación en Atención al Cliente	4,938.00	1	4,938.00	300.00
Entrenamiento en productos farmacéuticos	493.80	1	495.87	30.00
<b>Total Capacitación</b>			<b>C\$ 5,433.87</b>	<b>\$ 330.00</b>

**COSTO TOTAL DE LA ESTRATEGIA ATENCION PERSONALIZADA C\$ 5,556.12 \$ 336.15**

**Estrategia: Sistema de Planeación**

Detalle	PVU C\$	Cant.	Total C\$	Total \$
---------	---------	-------	-----------	----------

Las siete actividades involucradas en esta estrategia utilizarán los mismos recursos de papelería para llevar a cabo dicha estrategia

**Papelería**

Resma de papel bond 40, t/c	50.00	5	250.00	15.13
Lapiceros	2.50	10	25.00	1.51
Borrador líquido	3.00	6	18.00	1.09
Engrapadora	40.00	2	80.00	4.84
Saca grapa	10.00	2	20.00	1.21
Ponchadora	40.00	2	80.00	4.84
Calculadora	30.00	2	60.00	3.63
Regla	1.50	1	1.50	0.09
Caja de 50 folders	35.00	1	35.00	2.12

<b>Total papelería</b>	<b>C\$ 569.50</b>	<b>\$ 34.45</b>
------------------------	-------------------	-----------------

Consumo telefónico	3.00	110	330.00	19.97
<b>Total</b>	<b>C\$ 330.00</b>		<b>\$ 19.97</b>	

Viáticos al personal	300.00	3	900.00	54.45
Transporte	100.00	3	300.00	18.15
Incentivos	210.00	3	630.00	38.12
<b>Total</b>	<b>C\$ 1,830.00</b>		<b>\$ 110.72</b>	

**COSTO TOTAL DE LA ESTRATEGIA SISTEMA DE PLANEACION C\$ 2,729.50 \$ 165.14**

**Estrategia: Personal empoderado**

Detalle	PVU C\$	Cant.	Total C\$	Total \$
---------	---------	-------	-----------	----------

Las cinco actividades involucradas en esta estrategia utilizarán los mismos recursos de papelería para llevar a cabo dicha estrategia. El gasto presentado es mensual.

**Papelería**

Resma de papel bond 40, t/c	50.00	4	200.00	12.10
Lapiceros	2.50	14	35.00	2.12
Borrador líquido	3.00	0	0.00	0.00
Engrapadora	40.00	1	40.00	2.42
Saca grapa	10.00	1	10.00	0.61
Ponchadora	40.00	1	40.00	2.42
Calculadora	30.00	1	30.00	1.82
Regla	1.50	1	1.50	0.09
Caja de 50 folders	35.00	1	35.00	2.12
<b>Total papelería</b>	<b>C\$ 391.50</b>		<b>\$ 23.69</b>	

Consumo telefónico	3.00	100	300.00	18.15
<b>Total</b>	<b>C\$ 300.00</b>		<b>\$ 18.15</b>	

Motivación al personal	2,500.00	1	2,500.00	151.25
Viáticos e incentivos	75.00	14	1,050.00	63.53
Evaluación al desempeño	150.00	3	450.00	27.23
Capacitaciones	6,584.00	1	6,584.00	400.00
<b>Total</b>	<b>C\$ 10,584.00</b>		<b>\$ 642.00</b>	

**Adquisición de tecnología**

Computadora equipada	9,884.28	1	9,884.28	598.00
<b>Total</b>	<b>C\$ 9,884.28</b>		<b>\$ 598.00</b>	

**Ampliación de infraestructura**

Gastos mejoras de infraestructura	30,000.00	1	45,778.77	2,769.62
<b>Total</b>	<b>C\$ 45,778.77</b>		<b>\$ 2,769.62</b>	

Tipo de cambio oficial: USD \$ 1 - C\$ 16.5289

**COSTO TOTAL DE LA ESTRATEGIA PERSONAL EMPODERADO C\$ 66,938.55 \$ 4,051.46**

**COSTO TOTAL DE TODAS LAS ESTRATEGIAS C\$ 90,784.42 \$ 5,494.13**

#### 4.4. Flujo de Efectivo de Ingresos y Egresos para Farmacia Farma Ofertas (Sin Plan Estratégico)

CONCEPTO	AÑO				
	2006	2007	2008	2009	2010
Ingresos	261,584.04	266,815.72	272,152.03	277,595.07	283,146.97
Costos	183,108.83	186,771.00	190,506.42	194,316.55	198,202.88
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>78,475.21</b>	<b>80,044.72</b>	<b>81,645.61</b>	<b>83,278.52</b>	<b>84,944.09</b>
Gastos de Admon	26,158.40	26,681.57	27,215.20	27,759.51	28,314.70
Gastos de Ventas	44,469.29	45,358.67	46,265.85	47,191.16	48,134.99
<b>Gastos Operativos</b>	<b>70,627.69</b>	<b>72,040.24</b>	<b>73,481.05</b>	<b>74,950.67</b>	<b>76,449.68</b>
<b>Utilidad antes de IR</b>	<b>7,847.52</b>	<b>8,004.47</b>	<b>8,164.56</b>	<b>8,327.85</b>	<b>8,494.41</b>
<b>Pago de IR (30%)</b>	<b>2,354.26</b>	<b>2,401.34</b>	<b>2,449.37</b>	<b>2,498.36</b>	<b>2,548.32</b>
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>5,493.26</b>	<b>5,603.13</b>	<b>5,715.19</b>	<b>5,829.50</b>	<b>5,946.09</b>

Fuente: Elaboración propia

0.98
0.98
0.98
0.98

0.021000
0.021000
0.021000
0.021000
0.021000

#### 4.5. Flujo de Efectivo de Ingresos y Egresos para Farmacia Farma Ofertas (Con Plan Estratégico)

CONCEPTO	AÑO				
	2006	2007	2008	2009	2010
Ingresos	287,746.19	309,711.75	335,789.22	366,892.98	404,144.04
Costos	201,422.33	216,798.23	235,052.46	256,825.08	282,900.83
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>86,323.86</b>	<b>92,913.53</b>	<b>100,736.77</b>	<b>110,067.89</b>	<b>121,243.21</b>
Gastos de Admon	26,158.40	26,681.57	27,215.20	27,759.51	28,314.70
Gastos de Ventas	44,720.41	45,609.80	46,516.97	47,442.29	48,386.11
<b>Gastos Operativos</b>	<b>70,878.81</b>	<b>72,291.37</b>	<b>73,732.17</b>	<b>75,201.79</b>	<b>76,700.81</b>
Utilidad antes de IR	15,445.04	20,622.16	27,004.59	34,866.10	44,542.40
<b>Pago de IR (30%)</b>	<b>4,633.51</b>	<b>6,186.65</b>	<b>8,101.38</b>	<b>10,459.83</b>	<b>13,362.72</b>
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>10,811.53</b>	<b>14,435.51</b>	<b>18,903.22</b>	<b>24,406.27</b>	<b>31,179.68</b>

Fuente: Elaboración propia

#### 4.6. Flujo de Efectivo Incremental para la Farmacia Farma Ofertas

CONCEPTO	AÑO				
	2006	2007	2008	2009	2010
Inversión		- 2,769.63			
Ingresos	26,162.15	42,896.03	63,637.19	89,297.91	120,997.07
Costos	18,313.51	30,027.22	44,546.03	62,508.53	84,697.95
Utilidad Bruta	<b>7,848.65</b>	<b>12,868.81</b>	<b>19,091.16</b>	<b>26,789.37</b>	<b>36,299.12</b>
Gastos de Admon	-	-	-	-	-
Gastos de Ventas	251.12	251.12	251.12	251.12	251.12
Gastos Operativos	<b>251.12</b>	<b>251.12</b>	<b>251.12</b>	<b>251.12</b>	<b>251.12</b>
Depreciación	923.21	738.57	553.93	369.28	184.64
Utilidad antes de IR	<b>6,674.31</b>	<b>11,879.12</b>	<b>18,286.11</b>	<b>26,168.96</b>	<b>35,863.35</b>
Pago de IR (30%)	<b>2,002.29</b>	<b>3,563.74</b>	<b>5,485.83</b>	<b>7,850.69</b>	<b>10,759.01</b>
UTILIDAD NETA	<b>4,672.02</b>	<b>8,315.38</b>	<b>12,800.28</b>	<b>18,318.27</b>	<b>25,104.35</b>
Depreciación	923.21	738.57	553.93	369.28	184.64
Valor de rescate					1,815.00
Flujo Neto de Efectivo	<b>5,595.23</b>	<b>9,053.95</b>	<b>13,354.20</b>	<b>18,687.56</b>	<b>25,288.99</b>

Fuente: Elaboración propia

TMAR 24.5%

Valor Presente Neto

$$VPN = -P + \sum_1^n \frac{FNE}{(1+TMAR)^n} + \frac{VS}{(1+TMAR)^n}$$

VPN = -	2,769.63	<u>5,595.23</u>	<u>9,053.95</u>	<u>13,354.20</u>	<u>18,687.56</u>	<u>25,288.99</u>	<u>1,815.00</u>
		1.245	1.550025	1.929781125	2.402577501	2.991208988	2.991208988
VPN = -	2,769.63	4,494.16	5,841.16	6,920.06	7,778.13	8,454.44	606.78
VPN =	<b>31,325.10</b>						

RAZON DE BENEFICIO / COSTO = INGRESOS 342,990.35 1.44  
INVERSION + COS 238,579.23

## CONCLUSIONES

En base al diagnóstico realizado en la Farmacia Farma Ofertas se concluye en primera instancia que es necesario implementar el Plan Estratégico por parte de la Gerencia en pro de una mejora continua de los procesos de atención al cliente, desempeño laboral, las relaciones laborales del recurso humano, y por ende mayor rentabilidad para la Farmacia Farma Ofertas.

El estudio de mercado realizado en el sector farmacéutico del Distrito VI, municipio de Managua reflejó que:

- El 100 % de la población encuestada consume productos farmacéuticos.
- El 85.2 % son clientes de la Farmacia Farma Ofertas.
- El 81.5 % de los clientes de la Farmacia Farma Ofertas están satisfechos con los precios que ésta brinda.
- Las promociones son catalogadas como excelentes por el 65% de los clientes encuestados de la Farmacia Farma Ofertas.
- El 81.5 % opinó que la ubicación de la plaza del negocio es excelente.
- El 18.5 % de los clientes sugieren mejoras en el servicio de atención.

La Farmacia Farma Ofertas se ubica en primer lugar en lo que refiere a la participación de mercado, Súper Farmacia Alemana tiene un porcentaje de participación de 10% inferior a Farma Ofertas, siguiendo en el orden, la Farmacia Bermúdez con 40% y Farmacia Policlínica Alemana 50%.

Las cadenas de farmacias de multiservicios, con atención diferenciada aminoran el mercado potencial de la Farmacia Farma Ofertas por su capacidad de brindar mayores descuentos.

El crecimiento de la tasa demográfica en la ciudad de Managua (2.8%), el crecimiento de demanda de productos Farmacéuticos para contrarrestar enfermedades crónicas, la poca cobertura de productos farmacéuticos del INSS hacia los asegurados y el incremento de enfermedades por las malas condiciones habitacionales en las zonas rurales son factores que favorecen a la Farmacia Farma Ofertas para ampliar su mercado.

El poder discrecional de compra para productos farmacéuticos se ve afectado por el aumento de tasa de inflación y la canasta básica, lo que se convierte en una amenaza para la Farmacia Farma Ofertas dado que esto disminuye el ingreso por ventas.

La Farmacia Farma Ofertas es la única en la zona que brinda promociones y los mayores descuentos, tiene local propio, la plaza está ubicada en una posición estratégica (frente al Hospital Alemán Nicaragüense) y posee un amplio horario de atención (24 horas), son estrategias que la empresa tiene a su favor para contrarrestar la competencia.

La deficiencia en el eje de planeación, la carencia de políticas de personal, la publicidad realizada sólo en el punto de venta y la infraestructura reducida del área de ventas son debilidades que presenta la Farmacia Farma Ofertas, debido a la falta de una visión de futuro por parte de la gerencia.

Como producto del plan de estrategias, surge a través de una serie de evaluaciones la estrategia global propuesta, "Posicionamiento en el mercado de la Farmacia Farma Ofertas", cuyo propósito es contribuir a un mejor desarrollo y control de cada una de las áreas de la empresa.

Las estrategias particulares que apoyan a dicha estrategia global son:

- Publicidad agresiva de los servicios que brinda el negocio y las promociones mensuales; logrando que el mercado meta se forme una imagen de la Farmacia Farma Ofertas, esto se implementará a través de volantes, brochures y atención personalizada.
- Sistema de planeación, en donde se podrán evaluar todas las áreas del negocio, plantear metas, objetivos y estrategias, en pro de incrementar la eficiencia en un 20%, obtener mejor control de la misma y mejorar las estrategias existentes.
- Personal empoderado; con esto se pretende incrementar la eficiencia del trabajador, mejorar las relaciones laborales, personal motivado y comprometido con el desarrollo del negocio, mejor comunicación entre los niveles organizacionales, y por ende, un mejor servicio de atención al cliente.

La implementación de estas estrategias representa un monto total de USD \$ 5,494.13 dólares, reflejando un aumento del 2.08 % para el primer año con respecto a la utilidad del año 2004. Lo anterior forma la base fundamental del plan de estrategias propuesto para el periodo 2006 al año 2010, con una evaluación utilizando el indicador del valor presente neto de USD \$31,325.10 dólares, el que demuestra ser rentable para desempeñarse en la pequeña y mediana empresa farmacéutica, que contribuye a su crecimiento de forma sostenible.

## RECOMENDACIONES

Se recomienda dar continuidad al estudio de mercado contenido en este documento, para ajustar el plan estratégico en la toma de decisiones, orientándolo a la atención personalizada al cliente.

Es necesario definir e implementar mecanismos que permitan evaluar de forma efectiva la ejecución y resultados de las estrategias planteadas y proveer retroalimentación a la empresa.

Los estándares de calidad de atención al cliente, proceso de compra y control de inventario deben ir perfeccionándose para un mejor desempeño y control.

Empoderar al personal para que se apropien del plan y colaboren en el desarrollo del mismo.

Tomar el plan como base para un sistema de planeación continua en pro de un desarrollo sostenible de la empresa.

Mejorar el diseño organizacional contemplando las normas y políticas de personal, orientándolas a un mejor desempeño del trabajador y mejor atención al cliente.