



XII CONFERENCIA INTERNACIONAL DE CIENCIAS
EMPRESARIALES (CICE 2019)
(IX Conferencia sobre Economía Empresarial)

Título

**Estrategia Empresarial para la Mejora de la Comercialización. Caso
Droguería Villa Clara**

Title

***Business Strategy for the Improvement of Marketing. Case Droguería
Villa Clara***

Lesly Armenteros Beltrán¹, Carlos Cristóbal Martínez Martínez²

Resumen

La presente investigación aborda el diseño de la Estrategia Empresarial de la Droguería de Villa Clara como centro comercializador y distribuidor de medicamentos en la provincia. Para ello se propuso una tecnología gerencial basada en el estudio bibliográfico, que incluye la caracterización del objeto de estudio, el diseño de la misión, un diagnóstico estratégico general apoyado en el análisis situacional DAFO. El punto medio lo constituyó la declaración de una visión consecuente y retadora que expresa las cualidades, que ambiciona alcanzar la Empresa Comercializadora y Distribuidora de Medicamentos (EMCOMED) sustentada en los valores estratégicos, así como el planteamiento de la estrategia general con su ventaja corporativa o estrategia de negocio y sus correspondientes estrategias operacionales. Como punto culminante de la investigación incluimos un sistema de control estratégico para garantizar el flujo informativo y la retroalimentación.

Palabras Clave: Estrategia Empresarial, Comercialización, Droguería.

Abstrat

The present investigation approaches the design of the Business Strategy of the Droguería of Villa Clara as a marketing center and distributor of medicines in the

¹ Ing. Lesly Armenteros Beltrán. EMCOMED Droguería Villa Clara, Cuba. lesly@vcl.emcomed.cu .

² Dr. C. Carlos Cristóbal Martínez Martínez. Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, Cuba. cristobalc@uclv.edu.cu.



**II Convención Científica Internacional 2019
CIENCIA Y TRANSFORMACIÓN SOCIAL PARA EL
DESARROLLO SOSTENIBLE
Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas**



province. For this purpose, a management technology based on the bibliographic study was proposed, which includes the characterization of the object of study, the design of the mission, a general strategic diagnosis supported by the SWOT situational analysis. The middle point was the declaration of a consistent and challenging vision that expresses the qualities that the Drug Distributor and Distributor Company (EMCOMED) aspires to achieve based on strategic values, as well as the general strategy approach with its corporate advantage or business strategy and its corresponding operational strategies. As a culminating point of the investigation we included a strategic control system to guarantee the informative flow and the feedback.

Keywords: Business Strategy, Marketing, Drugstore.

Introducción

El entorno organizacional se ha vuelto turbulento, la sociedad del milenio se encuentra inmersa en un proceso de profundas transformaciones derivadas de la internacionalización, la globalización y los acelerados avances científicos y tecnológicos. A la vez fuertes cambios políticos, ambientales, sociales, tecnológicos y culturales modifican las expectativas de las organizaciones e influyen, y a la vez determinan su funcionamiento.

Durante mucho tiempo, dirigir era una función que se basaba en lo fundamental, en la actualidad, más que dirigir, hay que liderar para vender productos / servicios que satisfagan las expectativas de clientes que cada día son más exigentes, pero ello implica generar cambios en los mecanismos empresariales, mediante procedimientos y tecnologías que estén en correspondencia con las condiciones específicas de las organizaciones. Sólo las organizaciones pertrechadas de conocimientos profundos en áreas como los recursos humanos, la económico-financiera, el marketing, la calidad de los servicios y otras, pueden enfrentar el entorno competitivo.

En tal sentido la Empresa Comercializadora y Distribuidora de Medicamentos (EMCOMED) se ha visto en la necesidad de entrenarse constantemente para lograr nuevos enfoques y métodos en sistemas de dirección y gestión empresarial concediendo especial atención al diseño de la estrategia empresarial en cada Unidad Empresarial de Base Mayorista de Medicamentos (UEBMM).

La mundialización económica además de endurecer las competencias, refuerza las interdependencias entre los países en todos los campos incrementando



**II Convención Científica Internacional 2019
CIENCIA Y TRANSFORMACIÓN SOCIAL PARA EL
DESARROLLO SOSTENIBLE
Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas**



significativamente el nivel de incertidumbre que caracteriza la actividad organizacional. Esta turbulencia exige respuestas concretas y cambios en el funcionamiento de las organizaciones donde la dirección eficaz de la acción y el pensamiento, constituirá su primera arma competitiva, cuyos componentes esenciales serán la flexibilidad y variedad de acciones, el factor humano con información, experiencia y conocimientos, las estructuras flexibles y planas, la descentralización de la toma de decisiones, la calidad de la gestión y el control, para dirimir la complejidad del entorno actual.

La dirección estratégica es la clave de esta necesidad, pues permite desarrollar estrategias eficaces y moviliza los recursos en formas constantemente cambiantes a fin de implementar las mismas. Esta nueva concepción de actitud y pensamiento hace énfasis en todo el sistema organizacional y sus planes de acción, valorizando la importancia de la competencia, teniendo como base la misión, los objetivos y estrategias definidas a partir de un entorno turbulento y el análisis interno en todas sus dimensiones.

La Empresa Comercializadora y Distribuidora de Medicamentos (EMCOMED) es la entidad encargada de almacenar, distribuir y comercializar de forma mayorista a las entidades de Grupo de las Industrias Biotecnológica y Farmacéuticas (BioCubaFarma) y a las entidades del sector de la salud, medicamentos de producción nacional e importados; materias primas; materiales de envase; reactivos químicos; medios diagnósticos; artículos ópticos; dentales; productos químicos; materiales higiénico-sanitarios; materiales para bancos de sangre; dermocosméticas medicinales; suplementos nutricionales; narcóticos y alcohol de uso médico en pesos cubanos en todo el país; así como prestación de los siguientes servicios: transportación de cargas por vía automotor; frigorífico, solo para productos médico farmacéuticos a las entidades del Sistema Nacional de Salud y a otras entidades y reenvase de materias primas para uso dispensarial. Esta entidad fue creada con el objetivo de cerrar el ciclo productivo de los medicamentos y otros productos, desde los procesos de importación de los insumos hasta su distribución nacional a las Instituciones de Salud, garantizando la atención médica según morbilidad y la calidad de vida en Cuba; así como la exportación, a través de la Droguería de La Habana. Con más de 10 años de fundada, EMCOMED es una empresa de presencia nacional con sede en la capital del país; cuenta con almacenes



**II Convención Científica Internacional 2019
CIENCIA Y TRANSFORMACIÓN SOCIAL PARA EL
DESARROLLO SOSTENIBLE
Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas**



mayoristas llamados "DROGUERÍAS", en todas las provincias y el municipio especial Isla de la Juventud.

En tal sentido la UEBMM Droguería Villa Clara se ha visto en la necesidad de entrenarse constantemente para lograr nuevos enfoques y métodos en sistemas de dirección, concediendo especial atención a la Dirección Estratégica.

La explotación eficiente de las unidades empresariales con la que cuenta el sistema y las que se construyan en el futuro será un objetivo permanente para su crecimiento, para lo que se continuará trabajando en el desarrollo integral del sistema emcomed.

La UEBMM Droguería Villa Clara está ubicada en la región central del país, concebida desde sus inicios como una unidad de desarrollo pero aún con expectativas no satisfechas en el marco de sus propósitos por lograr ventajas competitivas que le permita posicionarse entre los primeros del sistema, en la competencia nacional.

Estas expectativas abarcan las siguientes ideas: definir las perspectivas futuras, anticipando las necesidades del sistema empresarial y descubriendo las principales oportunidades; precisar un comportamiento estructural y organizacional a partir de la misión, visión, valores compartidos y objetivos; y permitir la motivación e implicación de los cuadros, funcionarios y trabajadores en el logro de mejores resultados en función de ser competitivos y satisfacer las exigencias sociales de la empresa.

Todo este análisis fundamentó la situación problemática de la investigación, lo que permitió concluir que la UEBMM Droguería Villa Clara necesita una estrategia a nivel de unidad que le permita guiar el desarrollo prospectivo hasta el 2025, para lograr un desempeño eficiente y competitivo en el entorno emcomed donde se enmarca.

Para dar solución al problema científico planteado se formuló la hipótesis de investigación como sigue: Si se diseña y aplica un procedimiento integral para la proyección de la UEBMM Droguería Villa Clara se garantizará de forma coherente y organizada el desarrollo prospectivo y la eficiencia en la actividad competitiva de la comercialización y distribución de medicamentos.

Con la finalidad de comprobar la hipótesis propuesta, este trabajo tiene como Objetivo General: Diseñar la estrategia empresarial para la UEBMM Droguería Villa Clara hasta el año 2025, como un proceso que garantice la proyección, el comportamiento, la actividad coherente y organizada de la gestión de dirección presente y futura, en el ámbito competitivo del país.



**II Convención Científica Internacional 2019
CIENCIA Y TRANSFORMACIÓN SOCIAL PARA EL
DESARROLLO SOSTENIBLE
Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas**



La novedad científica de esta investigación se centra en: El desarrollo y adaptación sobre bases científicas de una tecnología empresarial para el diseño de la estrategia empresarial, de la UEBMM Droguería Villa Clara que permite su gestión estratégica y táctica para el desarrollo prospectivo, implementándose por primera vez este tipo de estrategia en la unidad empresarial de la provincia.

Metodología

Desde el punto de vista metodológico la tecnología propuesta integra diferentes conceptos y herramientas pertinentes para la gestión administrativa, ofreciendo un instrumento que en poder de los directivos permite planificar, organizar y controlar el desarrollo hasta el 2025, además se puede aplicar este proceso a nivel de áreas funcionales. En este orden también propicia la organización y dirección del sistema para la consolidación del proceso empresarial.

Enfoque Estratégico y Estrategia.

Toda organización como sistema social cumple con el principio de constituir un sistema abierto que es el que hace posible el intercambio con el medio externo o entorno donde se encuentra dicha organización, por lo que su sobre vivencia no es un mero capricho de las personas que la dirigen sino que obedece al análisis de la relación: organización – entorno.

Otro principio importante que esta hereda de los sistemas sociales es la equifinalidad, que establece que la organización puede escoger el fin y las formas adecuadas para alcanzar sus metas y objetivos.

Enfoque estratégico.

Prever los cambios para que la organización puede sobrevivir en el tiempo, es lo que impone a los directivos dirigir con enfoque estratégico, y esto implica la necesidad de pasar de una actitud pasiva de instrumentador de decisiones a otra activa de generador de decisiones; lograr el reconocimiento de la necesidad del cambio es una cuestión vital del pensamiento estratégico como filosofía de conducta para garantizar la supervivencia de la organización.

Estrategia

El Che señaló que la estrategia es el análisis de los objetivos a lograr, considerando una situación militar total y las formas globales de lograr estos objetivos, y añadía que la táctica es el modo práctico de llevar a cabo grandes objetivos estratégicos, un



**II Convención Científica Internacional 2019
CIENCIA Y TRANSFORMACIÓN SOCIAL PARA EL
DESARROLLO SOSTENIBLE
Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas**



complemento de la estrategia, más variable y flexible que los objetivos finales, adaptando los medios a cada momento (Guevara, 1959).

Al analizar estas definiciones apreciamos que existen en su conceptualización puntos de vista comunes que puntualizan los elementos esenciales de la estrategia:

1. Toda estrategia lleva en si una proyección futura dependiente del término oportunidad como marco de tiempo efectivo para su implementación.
2. La medida última del éxito de una estrategia está en el entorno. Es él quien premia las acciones emprendidas con recompensa, consideración o prestigio; o penaliza y desacredita las acciones equivocadas.
3. Una estrategia es eficiente en la medida que permita como fin de sí misma mejorara la posición competitiva de la empresa, por ende implica transformación.
4. Definir que se cambia, que no se cambia, como cambiar y cuando hacerlo es la esencia de la estrategia. Una estrategia necesita transformar lo hecho y no hecho en el período dado.

Las decisiones son elementales en los procesos de cambio y esto implica la mejor elección estratégica de la droguería en función de sus capacidades distintivas y de los factores del entorno. Como toda decisión la estrategia lleva implícita una elección.

Emprender acciones concretas es el punto de partida de la estrategia, formularla es necesario e imprescindible, sin esto no puede existir teóricamente, su científicidad está entonces en su implementación, es más inteligente permitir el desarrollo de la estrategia a partir de las acciones y experiencias de la organización.

Estas reflexiones sobre los conceptos de estrategia de los autores permiten extraer dos grandes campos de utilidad práctica para la droguería íntimamente relacionados:

Representa una actitud ante el entorno. Delimita una dirección al futuro, por lo que implica instrumentar los cambios en la droguería.

Constituye un medio para validar la factibilidad de los objetivos (que queremos lograr), a través de definir el cómo lo vamos a lograr.

Las estrategias corporativas o generales

Son las que consideran la organización en relación con su entorno y se plantean la asignación de recursos y capacidades entre los diferentes negocios.



Las estrategias competitivas o de negocios

Son las acciones particulares en las unidades de negocios atendiendo a las diferencias que caracterizan las mismas.

Las estrategias funcionales

Están dirigidas a cómo utilizar, aplicar y maximizar los recursos dentro de cada área funcional, producción, marketing, finanzas, recursos humanos, etc.).

Las estrategias operativas

Se establecen a nivel de regiones o distritos donde actúa la organización y a nivel de plantas, departamentos con áreas funcionales.

Las estrategias sintetizan la experiencia acumulada de la vida empresarial donde está presente el sello distintivo de las mismas determinadas por las particularidades en sus procesos de diseño, ejecución y control, con independencia del tamaño de la organización, sector, tecnología y otras diferencias más.

Consistencia: la estrategia no debe presentar metas ni políticas inconsistentes entre sí.

Consonancia: la estrategia deberá presentar una respuesta adaptativa con los cambios del entorno.

Ventaja: la estrategia deberá facilitar la creación y preservación de ventajas competitivas.

Factibilidad: la estrategia deberá ser viable en términos de recursos y resultados.

La planificación estratégica

Hace más énfasis en los factores del entorno y al establecer correspondencia con los factores internos, los sitúa en relación con los primeros, en tanto la planificación tradicional miraba más hacia adentro que hacia fuera.

- ✓ Está más orientada al cambio que a la estabilidad.
- ✓ Aunque la eficiencia continua siendo vital, está más orientada a la eficacia.
- ✓ Utiliza la información cualitativa, los métodos basados en criterios de expertos e información cuantitativa, la planificación tradicional utiliza preferentemente la última.
- ✓ Se fundamenta más en escenarios futuros y se basa menos en experiencias pasadas, lo cual no significa que las obvie absolutamente.
- ✓ Está centrada en el desarrollo de un potencial futuro con prioridad sobre cuestiones corrientes.



**II Convención Científica Internacional 2019
CIENCIA Y TRANSFORMACIÓN SOCIAL PARA EL
DESARROLLO SOSTENIBLE
Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas**



- ✓ En la planificación estratégica resulta de gran importancia el control de las desviaciones del estado real del entorno económico, competitivo, tecnológico y de mercado, en relación con lo esperado.

Un proceso continuo de reflexión y de búsqueda de opciones para el futuro que toma muy en cuenta el entorno caracterizado por el cambio y la incertidumbre y como la droguería, con sus recursos actuales y potenciales, puede insertarse de la mejor manera posible en aras del consenso y la participación para dar respuesta a los problemas estratégicos.

Las ideas básicas contenidas en los conceptos anteriores reflejan que la estrategia se realiza en el marco de la planificación estratégica.

Por tanto, el desempeño de una organización es el resultado de combinar la planeación con la ejecución, de lo cual se puede inferir que la Dirección Estratégica permite reflexionar acerca de las distintas opciones de la droguería, reflexión que se fundamenta en una nueva cultura y una nueva actividad de la dirección, basado en un pensamiento estratégico donde esté presente la imaginación, la costumbre de analizar y flexibilizar la mente, de manera que pueda encontrar respuestas realistas a situaciones cambiantes, y es esa flexibilidad la que, a su vez, aumenta las posibilidades de éxito.

Para llegar a hacer una estrategia eficaz, es necesario la constante práctica del pensamiento estratégico; es una disciplina diaria y no un recurso que puede dejarse en hibernación durante las épocas tranquilas y despertarse cuando surge una emergencia.

Considera que la dirección estratégica de hecho contiene la planificación estratégica y, es concebida como una estructura teórica para la reflexión fundamentada en una nueva cultura organizacional y una nueva actitud de la dirección, donde ya no se trata de escapar de las dificultades traídas por el entorno turbulento, sino salir a su encuentro donde lo analítico debe sustituir lo improvisado.

Al analizar las definiciones anteriores se puede destacar que la Dirección Estratégica:

- ✓ Constituye una nueva actitud directiva que permite el desarrollo de una capacidad directiva más potente y sistemática.
- ✓ Presupone el análisis integral interno y externo y la formalización de decisiones que permitan a la organización desarrollar estructuras más favorables al cambio.
- ✓ Su base primordial en el diseño de la estrategia lo constituye la planificación estratégica.



**II Convención Científica Internacional 2019
CIENCIA Y TRANSFORMACIÓN SOCIAL PARA EL
DESARROLLO SOSTENIBLE
Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas**



- ✓ Su punto de partida lo constituye su aplicación y control.

Entonces constituye un proceso integrado y articulado en dos fases básicas interrelacionadas: una la formulación de la estrategia y otra la implementación y control.

Resultados y discusión

Lo anteriormente afirmado expresa los resultados de dicha investigación concebidos como:

- ✓ Desarrollo de un modelo integral que incluye los aspectos conceptuales y una tecnología empresarial para el diseño de la estrategia empresarial de la Droguería.
- ✓ Desarrollo de un procedimiento específico para cada uno de los elementos que conforman el plan estratégico.
- ✓ Diseño de un sistema de control que permita evaluar la estrategia diseñada en su proceso de ejecución de forma sistemática.

Desde el punto de vista docente, los resultados constituyen una referencia en la impartición de esta temática, tanto en la formación de profesionales como en el propio proceso formativo, inclusive el método utilizado propició el desarrollo de habilidades en los directivos de la UEBMM de trabajo conformado para alcanzar los objetivos de esta investigación.

Conclusiones

1. Dirigir con enfoque estratégico exige una nueva actitud empresarial para los momentos actuales, activa, generadora de decisiones, con un pensamiento estratégico que permita prever los cambios del entorno para que la organización pueda sobrevivir en el tiempo.
2. Enfocar estratégicamente el proceso de dirección es la capacidad de los directivos de analizar que la droguería no se circunscribe a su forma de administrar el presente sino a la habilidad de diseñar un escenario futuro.
3. Las estrategias son esenciales para garantizar el desarrollo armónico y el equilibrio dinámico de la droguería en su relación con el entorno, pues delimitan su dirección futura instrumentando los cambios necesarios para lograr sus propósitos sociales.
4. El diseño estratégico permite conocer cuál es la posición ventajosa deseable en un entorno futuro, distinto al actual que permita a través del tiempo comprobar la factibilidad de la estrategia, identificar las repercusiones que esa posición tiene para



**II Convención Científica Internacional 2019
CIENCIA Y TRANSFORMACIÓN SOCIAL PARA EL
DESARROLLO SOSTENIBLE
Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas**



- la propia organización, llevar a cabo las modificaciones internas pertinentes que permitan llegar a esa posición; asegurar, mantener la ventaja obtenida y defenderla.
5. Los aspectos organizativos-estructurales, sistemas de información, control interno de gestión, y ajuste de los factores situacionales con los objetivos a largo plazo constituyen el soporte estratégico del proceso de implementación de estrategias.
 6. La industria farmacéutica cubana como sector decisivo del desarrollo económico y social ha insertado en su quehacer cotidiano el conocimiento, desarrollo y aplicación de las modernas teorías de dirección organizacional y los nuevos enfoques contemporáneo con la particularidad de sumarle a estas el componente político ideológico como expresión de la esencia socialista, concediendo especial atención a la fijación de objetivos estratégicos como parte del proceso de dirección estratégica.

Referencias bibliográficas

1. Acle, A. (1989) Planificación estratégica y control de la calidad. Edición Guirald SA México.
2. Aguirre, E. (1998). La Dirección (o administración) por objetivos (o resultados) En el libro: Dirección por Objetivos y Dirección Estratégica: la experiencia cubana. Ciudad de La Habana: Editado por el CCED-MES. pp 279-295.
3. Bitlel, L. y Ramsey, J. (1995). Planificación gerencial estratégica, Pág. 855. En el libro: Enciclopedia del management, Editorial Oceano /Centrum, México 2000.
4. Blanco, H. (1998) Antes, Durante y Después de la Estrategia. En el libro: Dirección por Objetivos y Dirección Estratégica: la experiencia cubana. Ciudad de La Habana: Editado por el CCED-MES. pp 157-162
5. Carus, L . (2000) Estrategia Empresarial y Estrategia Tecnológica. Revista Alta Dirección. II Parte. Barcelona. Año XXXVI No.122, julio-agosto, pp73-78.
6. Cuervo, A. (1995) La Dirección estratégica de la empresa. España: Editorial Civitas. 258 p.
7. Deus, J. L. (1994) Diseño de la estrategia empresarial. España: Ediciones Gestión 2000. 221p.
8. Díaz, C. / Carballo, E. /Rodríguez, J. (1998) Su misión ¿Cómo diseñarla? Enfoque, Dirección y Planificación Estratégicas. Conceptos y metodologías. En el libro: Dirección por Objetivos y Dirección Estratégica: la experiencia cubana. Ciudad de La Habana: Editado por el CCED-MES. pp 81-98



**II Convención Científica Internacional 2019
CIENCIA Y TRANSFORMACIÓN SOCIAL PARA EL
DESARROLLO SOSTENIBLE
Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas**



9. Díaz, V/ Ramírez, M./ Palacios, A. (1998) La Dirección Estratégica, un enfoque para su aplicación. En el libro: Dirección por Objetivos y Dirección Estratégica: la experiencia cubana. Ciudad de La Habana: Editado por el CCED-MES. pp 163-214.