



PONTIFICIA **UNIVERSIDAD CATÓLICA** DEL PERÚ

Esta obra ha sido publicada bajo la licencia Creative Commons  
Reconocimiento-No comercial-Compartir bajo la misma licencia 2.5 Perú.

Para ver una copia de dicha licencia, visite  
<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.5/pe/>





PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL  
PERU

ESCUELA DE GRADUADOS

***ESTRATEGIAS COMPETITIVAS EN EL MERCADO  
FARMACEUTICO PERUANO  
CASO DE LA EMPRESA ALFA***

Trabajo de investigación para optar el grado de Magíster en  
Administración de Negocios

Presentado por:  
Leopoldo A. Sánchez Castaños

Director de investigación: Mag. Pablo Delgado

Lima – Perú

2004



## INDICE

	PAG.
<b>INTRODUCCION</b>	2
<b>1. MARCO TEORICO</b>	4
1.1. ESTRATEGIA VS EXCELENCIA OPERATIVA	4
1.2. MODELO DE GERENCIA ESTRATEGICA	7
1.3. POSICIONAMIENTO COMPETITIVO	10
1.4. SOSTENER EL POSICIONAMIENTO LOGRADO	19
<b>2. METODO</b>	22
<b>3. DESARROLLO DE LA INVESTIGACION</b>	
<b>3.1. DIAGNOSTICO Y ESTRATEGIAS EN EL MERCADO FARMACEUTICO PERUANO</b>	
3.1.1. ENTORNO	
3.1.1.1. AMBIENTE MACRO	23
3.1.1.2. AMBIENTE SECTORIAL	27
3.1.2. ESTRATEGIAS CORPORATIVAS	32
3.1.2.1. ESTRATEGIAS OFENSIVAS	32
3.1.2.2. ESTRATEGIAS DEFENSIVAS	34
3.1.3. LAS TRES ESTRATEGIAS GENERICAS DE PORTER	34
<b>3.2. CARACTERISTICAS DE LA EMPRESA ALFA</b>	
3.2.1. ANTECEDENTES (HISTORIA)	37
3.2.2. ANALISIS DE ALFA S.A. DESDE LA PERSPECTIVA DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER Y LA CADENA VALOR	40
3.2.3. ANALISIS FODA	46
3.2.3.1. ANALISIS INTERNO (FORTALEZAS, DEBILIDADES)	47
3.2.3.2. ANALISIS EXTERNO (OPORTUNIDADES, AMENAZAS)	48
3.2.4. OBJETIVOS CORPORATIVOS	48
3.2.5. ESTRATEGIAS EMPLEADAS POR LA EMPRESA ALFA S.A. Y SU PROBLEMÁTICA ACTUAL	49
<b>3.3. ELECCION DE LAS ESTRATEGIAS QUE DEBE SEGUIR LA EMPRESA ALFA</b>	54
3.3.1. MERCADO	54
3.3.2. PRODUCTOS	62
3.3.3. GERENCIA (ORGANIZACIÓN)	64
3.3.4. RECURSOS HUMANOS / CULTURA	65
3.3.5. PROCESO PRODUCTIVO / ABASTECIMIENTOS	66
3.3.6. ESTRUCTURA FINANCIERA	70
<b>3.4. SUSTENTO DE LAS ESTRATEGIAS PLANTEADAS</b>	72
<b>4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	108
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	112
<b>ANEXOS</b>	114
<b>CUADROS, GRAFICOS, FOTOS</b>	115

## INTRODUCCIÓN

El mundo empresarial se encuentra en un constante cambio, vivimos en un proceso de globalización del cual no podemos quedar fuera. Existen muchas verdades que se consideraban inamovibles y que hoy no tienen validez. La competitividad existente ha llevado a replantear el modo tradicional de hacer las cosas.

El mercado farmacéutico peruano se encuentra atomizado en Lima, el desarrollo empresarial de este se encuentra sustentado en estrategias tan variadas como: 1) por diferenciación, 2) por costos 3) Por segmentación, 4) Etc.

Estas gamas de estrategias no son adecuadas para todos los casos, con lo cual se quiere decir que habrá estrategias que sirvan para una empresa y no para otra dependiendo esto de varios factores que pasan desde su plana ejecutiva y personal hasta su infraestructura. Es el caso que en este mercado se compite actualmente principalmente sobre la base del precio (dando descuentos de toda variedad) pero esta estrategia no puede ser usada con la misma intensidad por todas las empresas por igual, lo que hace necesario encontrar otras alternativas estratégicas para seguir compitiendo y no quedar fuera.

La idea central de este trabajo es encontrar el mejor conjunto de estrategias para la empresa ALFA determinada en función del análisis que se haga de ella tanto interno como externo pues esta empresa no puede competir solo en función al precio por varios factores.

El mercado farmacéutico peruano es un mercado muy competitivo y de márgenes de utilidad elevados, pero debido al proceso recesivo que atravesamos este mercado sé a reducido (unidades vendidas), obligando a que las empresas deban ser más creativas en establecer sus estrategias con el fin de seguir compitiendo.

Sobre la base de lo anterior como se indico antes, este trabajo busca encontrar el conjunto de estrategias mas adecuadas para la empresa ALFA de este sector y que pueda servir de guía de análisis para otras empresas del mismo sector.

Algunas de las preguntas que piensa resolver este trabajo de investigación son las siguientes:

1. ¿ Cuáles son las características del mercado farmacéutico peruano?
2. ¿ Cuáles son las estrategias que se emplean en el mercado farmacéutico peruano?
3. ¿ Cuáles son las características de la empresa ALFA?
4. ¿ Cuales son las estrategias que emplea la empresa ALFA?
5. ¿ En base de un análisis cual es el conjunto de estrategias escogidas para la empresa ALFA. que pertenece al sector farmacéutico?

6. ¿ Qué se espera de la adopción del conjunto de estrategias escogidas en la pregunta anterior?

Para lo cual se ha planteado los siguientes objetivos:

- Describir el mercado farmacéutico peruano.
- Determinar las estrategias de competencia que se utiliza en el mercado farmacéutico peruano.
- Establecer el mejor conjunto de estrategias de una empresa en específico perteneciente al mercado farmacéutico haciendo un análisis de ella y considerando el entorno en que se desenvuelve.

El desarrollo de la investigación consta de tres partes que son:

- 1) Diagnóstico y estrategias en el mercado farmacéutico peruano.
- 2) Características de la empresa Alfa.
- 3) Elección de las estrategias que debe seguir la empresa Alfa.

En el presente trabajo se incluye datos de los estados financieros de las principales distribuidoras del mercado farmacéutico al 31-12-98 no pudiendo incluir en todos los casos datos mas recientes por ser información reservada a la cual no es fácil acceder. Con relación a los datos de la empresa Alfa si son los más recientes pues se tiene acceso directo a dicha información. Así mismo se incluye datos de las empresas: Alfaro al 31-10-2000, Química Suiza al 31-12-2003, Deco al 31-12-2003, a las cuales se pudo acceder.

## 1. Marco Teórico

Es importante primero definir cual será mi ámbito de acción para lo cual citare a Andrews, Kenneth R., el cual hace una clara distinción entre el concepto de estrategia formulado en el ámbito corporativo y en el ámbito de negocio:

- La estrategia corporativa define los negocios en que los que una compañía competirán, proporcionando los criterios para destinar los recursos para convertir la competencia distintiva en ventaja competitiva.
- La estrategia de un negocio es la determinación de cómo una compañía competirá en un negocio dado y de cómo se posicionará en comparación con sus competidores (posicionamiento competitivo).

En función a lo anterior me basare para el desarrollo de investigación en dos modelos conceptuales que son el **modelo de gerencia estratégica** descrito por Robert McGlashan and Timothy Singleton en su libro Strategic Management y el **modelo de Michael Porter** descrito en sus libros Estrategia competitiva y Ventaja competitiva. Estos dos modelos no son excluyentes sino más bien complementarios.

### 1.1. Estrategia vs. excelencia operativa

Durante muchos años los gerentes han estado aprendiendo nuevas reglas de juego. Por ejemplo que las compañías sean flexibles para responder con rapidez a los cambios competitivos y del mercado, el que sea necesario practicar continuamente el benchmarking para lograr practicas optimas.

El posicionamiento – que una vez fue el centro de la estrategia – se rechaza como demasiado estático para los cambiantes mercados y tecnologías del presente. Según el nuevo dogma los rivales pueden copiar rápidamente cualquier posición de mercado y la ventaja competitiva es a lo sumo temporal.

Sin embargo, esas creencias son semiverdades peligrosas y están conduciendo a un número cada vez mayor de compañías por la pendiente de la competencia mutuamente destructiva. Es cierto que algunas barreras (de entrada) a la competencia están cayendo al disminuir las regulaciones y globalizarse los mercados, también que las compañías han invertido en hacerse más livianas y ágiles. En muchas industrias, sin embargo lo que algunos llaman hipercompetencia es una herida auto infligida no el resultado inevitable de un paradigma cambiante de competencia.

La raíz del problema **es la falta de distinción entre eficiencia operativa y estrategia**. La búsqueda de productividad, calidad y rapidez ha generado un notable número de herramientas y técnicas gerenciales (TQM, benchmarking, JIT, reingeniería, etc.) Aunque las mejoras operativas resultantes a menudo

han sido drásticas, muchas compañías se han visto frustradas por su incapacidad de convertir esas ganancias en rentabilidad sostenible.

Y poco a poco **las herramientas gerenciales sin darse cuenta han tomado el lugar de la estrategia.** Conforme los gerentes se esfuerzan más por mejorar en todos los frentes, se alejan cada vez más de las posiciones competitivas viables.

Tanto la eficiencia operativa como la estrategia son esenciales para un desempeño superior que consiste en la meta principal de cualquier empresa. Sin embargo ambas funcionan en forma diferente.

Una compañía puede superar el desempeño de sus rivales solo si logra establecer una diferencia que pueda mantener. Debe brindar un mayor valor a sus clientes o crear un valor comparable a menor costo o hacer ambas cosas. Lo anterior nos hace ver que **la esencia de la estrategia radica en crear ventajas competitivas para el futuro con mayor rapidez que los competidores imitan las que uno posee en la actualidad<sup>1</sup>.**

Las actividades son las unidades básicas de ventaja competitiva. La ventaja o desventaja global es el resultado de todas las actividades de una compañía no solo de unas pocas.

**La eficiencia operativa significa ejecutar actividades similares “mejor” que los rivales.** Incluye la eficiencia, pero no se limita a ella. Se refiere a cualquier número de prácticas que permitan a una compañía utilizar mejor sus insumos, por ejemplo, reduciendo los defectos en los productos o desarrollando mejores productos con más rapidez. **En contraste el posicionamiento estratégico significa ejecutar actividades “diferentes” de las de los rivales, o ejecutar actividades similares en “forma distinta”**

El aumento constante de la eficiencia operativa es necesario para lograr una rentabilidad superior, sin embargo por lo general no es suficiente. Pocas compañías han competido exitosamente con base en la eficiencia operativa a lo largo de un periodo extenso y cada día se hace más difícil mantenerse delante de los rivales. La causa más evidente es la rápida difusión de las prácticas óptimas.

La competencia basada únicamente en la eficiencia operativa es mutuamente destructiva, conduciendo a guerras de desgaste que solo pueden frenarse al limitar la competencia.

La reciente onda de consolidaciones industriales mediante **fusiones** tiene sentido en el contexto de la competencia de eficiencia operativa. Impulsadas por las presiones del desempeño pero carente de visión estratégica, una compañía tras otra no ha tenido mejor idea que comprar a sus rivales. Los

---

<sup>1</sup> Gary Hamel y C. K. Prahalad, artículo de Harvard Business Review “El propósito estratégico” 1er trimestre 1990

competidores que quedan a menudo son los sobrevivientes, no las compañías con ventajas reales.

La mejora continua ocupa ahora un importante lugar en las prioridades de los gerentes, pero sus herramientas llevan inconscientemente a las compañías hacia la imitación y la homogeneidad. Poco a poco los gerentes han dejado que la eficiencia operativa tome el lugar de la estrategia.

La estrategia competitiva significa ser diferente. Quiere decir escoger deliberadamente un conjunto distintivo de actividades para brindar una mezcla única de valor. La esencia de la estrategia yace en las actividades, decidir realizar las actividades en forma distinta, o ejecutar actividades diferentes de las de los rivales. De otra manera la estrategia no es más que un lema de mercado que no resistirá la competencia.

### Orígenes de las posiciones estratégicas:

Las posiciones estratégicas surgen de tres fuentes que no son mutuamente excluyentes y que a menudo se traslapan. Primero, el posicionamiento puede basarse en generar un subconjunto de productos y servicios de una industria, lo cual se llama posicionamiento basado en la variedad, porque se fundamenta en la escogencia de variedad de productos o servicios en lugar de segmentos de clientes.

Una segunda base para el posicionamiento es satisfacer la mayoría o la totalidad de las necesidades de un grupo particular de clientes, lo cual se llama posicionamiento basado en las necesidades. Las diferencias en las necesidades no se convertirán en posiciones significativas a menos que el conjunto óptimo de actividades para satisfacerlas “también” difiera. Si eso no fuera el caso todos los competidores podrían satisfacer las mismas necesidades y no habría nada único ni valioso respecto al posicionamiento.

La tercera base para el posicionamiento es segmentar a los clientes que son accesibles en distintas formas. Aunque sus necesidades son similares a las de otros clientes, la configuración óptima de actividades para alcanzarlos es distinta. A esto se llama posicionamiento basado en el acceso. El acceso puede ser función de la ubicación geográfica o la escala de un cliente o de cualquier otra cosa que requiera un conjunto diferente de actividades para alcanzar a los clientes en forma óptima.

La segmentación por acceso es menos común y menos comprendida que las otras dos bases.

Una vez definido el posicionamiento ahora podemos empezar a responder la pregunta: **“¿Qué es estrategia?” La estrategia es la creación de una posición única y valiosa que implica un conjunto diferente de actividades.** Si solo hubiera una posición ideal no habría necesidad de estrategia. Las compañías enfrentarían un imperativo simple: ganar la carrera por descubrir y adueñarse de la posición. La esencia del posicionamiento estratégico es escoger actividades que son diferentes de las de los rivales. Si el mismo

conjunto de actividades fuera óptimo para producir todas las variedades, satisfacer todas las necesidades y llegar a todos los clientes, las compañías podrían cambiarse fácilmente entre ellas y la eficiencia operativa determinaría el desempeño.

## 1.2. Modelo de Gerencia estratégica<sup>2</sup>

A continuación se presenta un esquema resumido del modelo en referencia para luego tratar algo de alguno de sus componentes:

### 1.2.1. Componentes de la Dirección Estratégica

#### **Responsabilidad de la Alta Gerencia**

- La Exposición Razonada de la Organización (razón de existencia)
- Misión Corporativa
- Objetivos Corporativos
- Estrategias Corporativas

#### **Responsabilidad de Gerencia debajo del Nivel corporativo**

- Objetivos funcionales (estándares de rendimiento que una organización quiere alcanzar en cada una de sus mayores funciones, divisiones o unidades para alcanzar objetivos corporativos).
- Estrategias funcionales (estrategias desarrolladas para funciones, divisiones o unidades de una organización para alcanzar los objetivos funcionales).

### 1.2.2. El proceso de Gerencia Estratégica

#### **Proceso de información**

- Análisis del medio ambiente Externo. Contesta a la pregunta:  
¿DÓNDE hemos estado?  
¿DÓNDE estamos ahora?
- Análisis del medio Ambiente Interno. Contesta a la pregunta:  
¿DÓNDE hemos estado?  
¿DÓNDE estamos ahora?

#### **Proceso de Toma de Decisiones**

- Alternativas Estratégicas. Contesta a las preguntas:  
¿DÓNDE QUIERO ir?  
¿DÓNDE DEBERIA ir?  
¿DÓNDE PODEMOS ir?
- Selección Estratégica. Contesta a la pregunta:  
¿DÓNDE iré?

---

<sup>2</sup> Robert Mc Glashan and Timothy Singleton; Strategic Management; Capítulo 2

- Implementación Estratégica. Una vez seleccionada la dirección estratégica se determina el QUE, el CUANDO llevar a cabo y Quienes están involucrados.
- Evaluación Estratégica. Contesta a las preguntas:
  - ¿DÓNDE hemos estado?
  - ¿DÓNDE estamos ahora?

1. Exposición de su razón de ser o de existencia:

- Supervivencia (supervivencia dentro de su medio ambiente).
- Provisión de servicios o productos.
- Generación de una ganancia o control de costos.

La racional corporativa se basa en tres consideraciones fundamentales:

- **Constancia** de sus actividades operativas. Que estén siempre operativas.
- **Interdependencia** entre sus elementos. Cada uno de ellos afecta individualmente a los otros dos (para sobrevivir debe proveer un servicio o un producto).
- **Predominancia** entre uno dos de sus elementos (ejemplo la predominancia de la supervivencia).

Las organizaciones pueden con el transcurso del tiempo cambiar sus racionales corporativas.

2. La misión corporativa determina el cómo la organización tratara de cumplir con su racional corporativa. La misión identifica las prioridades y direcciones de sus negocios básicos u operaciones en términos de productos/servicios, mercados y clientes en los sectores públicos y privados.

La misión es el propósito básico de la organización y su acción inicial.

3. Los objetivos corporativos son los expresados para toda la organización con respecto a los niveles de desempeño de toda ella, desea realizar con el propósito de cumplir con su misión satisfactoriamente. Estos objetivos son influenciados por el medio ambiente externo (oportunidades y amenazas), medio ambiente interno (debilidades y fortalezas) y los sistemas de valores del CEO y otros miembros del directorio.
4. Estrategias corporativas es el conjunto de actividades decidido o establecido por el Directorio para ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos corporativos.

Las estrategias corporativas toman en cuenta los medios ambientes externos e internos y comprenden a toda la organización (incluyendo a las unidades estratégicas de negocios, las que deben desarrollar e implementar sus propias estrategias corporativas).

### Estrategias ofensivas:

- **Concentración.**- Especialización en un solo producto o servicio con gran efectividad y eficiencia logrando ser mejor que los demás productos que son su competencia y que son producidos por organizaciones comparables.

La concentración se puede producir a través del crecimiento interno o a través de fusiones / adquisiciones. Estas pueden tener diversas formas siendo la integración horizontal una de ellas que es cuando una organización se fusiona con otra que esta en el mismo negocio y la misma etapa del proceso productivo.

- **Diversificación concéntrica.**- Será cuando una organización agrega diferentes productos o servicios, pero relacionados. Los nuevos productos o servicios pueden ser agregados internamente o por adquisición. Esta estrategia usualmente intenta aplicar procedimientos y habilidades del mercado, tecnología o habilidades de producción para sus líneas actuales de negocio a negocios relacionados.
- **Integración vertical.**- Ocurre cuando una organización adquiere otra que esta involucrada ya sea con una etapa anterior del proceso productivo (integración hacia atrás o contra la corriente) o con una etapa posterior de su proceso productivo (integración hacia delante o a favor de la corriente).
- **Diversificación conglomerada.**- Se origina cuando una organización adquiere otra que produce productos y servicios no relacionados. La razón de la firma adquirente podría estar en la incorporación de nuevas líneas con el fin de incrementar las ventas y ganancias, así como reducir los riesgos.
- **Fusión o adquisición.**- Por si misma no representa una estrategia nueva sino que puede tener la forma de cualquiera de las estrategias ofensivas. La fusión combina las operaciones de dos corporaciones para formar una nueva organización sin que signifique necesariamente la integración de las operaciones de ambas. El objetivo final es lograr un crecimiento rápido en ventas y ganancias. Las adquisiciones o fusiones generalmente producen más rápidos crecimientos que los crecimientos internos de las organizaciones.
- **Joint Venture.**- Es la asociación temporal entre dos organizaciones a fin de poder cumplir con los requerimientos tecnológicos o financieros de un proyecto que una de ellas en forma individualizada no podría cumplir.

### Estrategias Defensivas:

- **Atrincheramiento.-** Significa una reducción drástica de operaciones. Los orígenes pueden estar en la baja de ventas, aumento inesperado de competencia agresiva con guerra de precios, introducción de nuevos productos, innovación tecnológica en el mercado.

El atrincheramiento es de naturaleza temporánea en la medida que la organización pueda implementar medidas correctivas satisfactorias o neutralizar las políticas agresivas de sus competidores.

- **Traspaso o disposición.-** Es el proceso de disponer de activos y trasladarlos a otras unidades o de proceder a su venta. Entre las principales razones de un traspaso tenemos a: 1) es la pérdida de identidad con la misión de la empresa, 2) aprovechar oportunidades de inversión más atractivas en el mercado que mantener la unidad u organización como un todo. El traspaso puede deberse igualmente a una mala gestión durante la etapa de atrincheramiento.
- **Contraataque (Turnaround).-** Se origina a partir de un atrincheramiento más una estrategia de crecimiento exitoso. Su objetivo es la búsqueda de revertir la tendencia declinante del desempeño de la organización.
- **Liquidación.-** Es la estrategia de último recurso. Implica la venta total de parte o del total de los activos de una organización, cuidando en lo posible realizarlo en forma ordenada a fin de proteger los intereses de los accionistas de la organización. Esta estrategia sin embargo puede ser usada para evitar ser absorbida o la compra hostil de una organización interesada o evitar una acción judicial de parte de un acreedor que podría terminar siendo más costosa para la organización.

### 1.3. Posicionamiento Competitivo

En esta parte me estoy refiriendo básicamente al modelo de análisis desarrollado por Michael Porter y que lo resumo en tres tópicos: **Las cinco fuerzas competitivas, las estrategias genéricas y la cadena de valor.**

#### Las cinco fuerzas<sup>3</sup>

La situación de la competencia en un sector industrial depende de las cinco fuerzas competitivas básicas (competidores potenciales, competidores en el sector industrial, productos sustitutos, proveedores y compradores) La acción conjunta de estas fuerzas determina la rentabilidad potencial en el sector

<sup>3</sup> Michael E. Porter, Estrategia Competitiva; Capítulo 1

industrial, en donde el potencial de utilidades se mide en términos del rendimiento a lo largo plazo del capital invertido.

El objetivo de la estrategia competitiva para una empresa en un sector, es encontrar una posición en dicho sector en la cual pueda defenderse mejor la empresa contra estas fuerzas competitivas o pueda inclinarlas a su favor.

Cada una de las empresas tendrá puntos débiles y fuertes únicos al considerar la estructura de su sector industrial, y dicha estructura puede y cambia gradualmente con el tiempo. El entender la estructura del sector industrial debe ser el punto de partida para el análisis estratégico.

### **1.3.1. Competidores potenciales**

La generación de nuevas empresas en un sector aportan capacidad adicional, el deseo de obtener una participación en el mercado y con frecuencia, recursos sustanciales. Esto puede obligar a bajar los precios o inflar los costos de los fabricantes existentes, reduciendo su rentabilidad.

La amenaza de ingreso en un sector industrial depende de las barreras para el ingreso que estén presentes más la reacción de los competidores existentes. Si las barreras son altas y/o el recién llegado puede esperar una viva represalia por parte de los competidores existentes, la amenaza de ingreso es baja.

Existen varios factores principales que actúan como barreras de ingreso entre las que tenemos:

- Economías de escala.
- Diferenciación del producto.
- Requisitos de capital.
- Costos cambiantes.
- Accesos a canales de distribución.
- Desventajas en costos independientes de las economías de escala.
- Política gubernamental.

### **1.3.2. Competidores actuales en el sector industrial**

En la mayor parte de los sectores industriales, los movimientos competitivos de una empresa tienen efectos observables sobre sus competidores y así se puede iniciar las represalias, es decir las empresas son mutuamente dependientes. Este patrón de acción y reacción puede no dejar a la empresa iniciadora y al sector industrial en general en mejor posición.

Algunas formas de competir, en especial la competencia en precios, son sumamente inestables y muy propensas a dejar a todo un sector industrial peor, desde el punto de vista de la rentabilidad: las rebajas de precios son rápidamente igualadas por los rivales, y una vez igualadas disminuye los

ingresos para todo el sector, salvo que la elasticidad de la demanda sea lo bastante elevada (elasticidad precio).

Cuando hay relativamente pocas empresas, si están mas o menos equilibradas en cuanto tamaño y recursos percibidos, también se crea inestabilidad debido a que están propensas a pelear con reciproca correspondencia y tener los recursos para represalias sostenidas y enérgicas produciendo un desgaste.

Si se percibe al producto o servicio como o casi sin diferencia, la elección por parte de los compradores esta basada principalmente en el precio y el servicio, y da como resultado una intensa competencia por el precio y servicio.

Las principales fuentes de barreras de salida son las siguientes:

- Activos especializados.
- Costo fijo de salida.
- Interrelaciones estratégicas.
- Barreras emocionales.
- Restricciones sociales y emocionales.

Si relacionamos las barreras de salida con las de ingreso resulta que el mejor caso desde el punto de vista de las utilidades del sector industrial es uno en el cual las barreras de ingreso sean altas y las barreras de salida sean bajas y el peor caso seria aquel en donde las barreras de ingreso son bajas y las de salida son altas.

### **1.3.3. Productos Sustitutos**

Las empresas en un sector industrial están compitiendo, con empresas que producen artículos sustitutos. Esto es un limite a los rendimientos potenciales del sector colocando un tope sobre los precios de las empresas que pueden cobrar.

La identificación de los productos sustitutos es cosa de buscar otros productos que puedan desempeñar la misma función que el producto en el sector industrial.

### **1.3.4. El poder negociador de los compradores**

Los compradores compiten en el sector forzando la baja de precios, negociando por la calidad superior o más servicios y haciendo que los competidores compitan entre ellos.

Un grupo de compradores es poderoso si concurren las circunstancias siguientes:

- Esta concentrado o compra grandes volúmenes con relación a las ventas del proveedor.
- Las materias primas que compra el sector industrial representan una fracción importante de los costos o compras del comprador.
- Los productos que se compran para el sector industrial son estándar o no diferenciados.
- Si enfrenta costos bajos por cambiar de proveedor.
- Devengan baja utilidades.

Los compradores plantean una real amenaza de integración hacia atrás. No solo la amenaza de un mayor grado de integración es particularmente creíble, sino que también la fabricación interna les proporciona un conocimiento detallado de los costos, lo cual es de gran ayuda en la negociación. El poder de compra puede ser parcialmente neutralizado cuando las empresas en el sector amenazan con la integración hacia los sectores industriales del comprador.

Los mayoristas, pueden obtener poder de compra si pueden influir en las decisiones de compra de los minoristas u otras empresas a quienes venden.

Una empresa puede mejorar su posición estratégica encontrando compradores que tengan un poder de compra mínimo para influir en forma adversa es decir haciendo una selección de compradores.

### **1.3.5. Poder de negociación de los proveedores**

Las condiciones que hacen poderosos a los proveedores tienden ser el reflejo de las que hacen poderoso a los compradores. Un grupo de proveedores es poderoso si concurren las siguientes circunstancias:

- Que este dominado por pocas empresas y más concentrado que el sector al que vende.
- Que no estén obligados a competir con otros productos sustitutos para la venta en su sector industrial.
- Que la empresa no es un cliente importante del grupo proveedor.
- Que los proveedores vendan un producto que sea un insumo importante para el negocio del comprador.
- Que los productos del grupo proveedor están diferenciados o requieren costos por cambio de proveedor.
- Que el grupo de proveedores represente una amenaza real de integración hacia delante.

Por lo general, pensamos en los proveedores como en otras empresas, pero debe reconocerse a la mano de obra también como proveedor, y uno que ejerce un gran poder en muchos ramos industriales.

Si la fuerza laboral esta fuertemente organizada o la disponibilidad de trabajadores poco comunes esta restringida en su crecimiento, el poder de los trabajadores puede ser mucho.

Ningún análisis estructural esta completo sin un diagnóstico de la forma en que la acción gubernamental presente y futura, a todos los niveles, afectara las condiciones estructurales.

Una vez que las fuerzas que afectan la competencia en un sector industrial y sus causas fundamentales han sido diagnosticadas, la empresa esta en posición de identificar sus fuerzas y debilidades en función del sector industrial en el cual compete.

Una estrategia competitiva comprende una acción ofensiva o defensiva con el fin de crear una posición defendible contra las cinco fuerzas competitivas. En forma general, esto comprende varios enfoques posibles:

- Posicionamiento de la empresa de tal manera que sus capacidades proporcionen la mejor posición defensiva en función de las fuerzas competitivas existentes.
- Influir en el equilibrio de las fuerzas mediante movimientos estratégicos, mejorando así la posición relativa de la empresa, o
- Anticipar los cambios en los factores que fundamentan las fuerzas y responder a dichos cambios con rapidez, aprovechando el cambio para elegir una estrategia adecuada al nuevo equilibrio competitivo antes de que los competidores lo reconozcan.

### 1.3.6. Las estrategias genéricas<sup>4</sup>

Las estrategias genéricas son tres: 1) Liderazgo total en costos 2) Diferenciación y 3) Enfoque que a su vez se subdivide en dos y que son hacia **costos**, hacia **diferenciación**.

#### 1.3.6.1. Liderazgo en costos

Aquí las compañías trabajan con intensidad para obtener los menores costos de producción y distribución; por tanto, esta es posible de fijar precios más bajos que sus competidores y captar una mayor participación en el mercado. Aquellas compañías que propugnan por esa estrategia deben tener una gran capacidad en ingeniería, compras, fabricación y distribución y requieren de menos conocimientos de la mercadotecnia. El problema con esta estrategia es que, por lo regular, surgirán otras empresas que ofrezcan precios aun más bajos, por ejemplo las del Lejano Oriente, y perjudiquen a la empresa que apuesta todo su futuro a tener costos bajos. La clave para la compañía consiste

---

<sup>4</sup> Michael E. Porter; Estrategia Competitiva; Capítulo 2

en lograr los costos más bajos entre aquellos competidores que adoptan una diferenciación similar u objetivo de la estrategia.

### 1.3.6.2. Diferenciación

En este caso el negocio se concentra en alcanzar un desempeño superior en alguna área importante en beneficio del cliente, valuada por el mercado como un todo. Puede pugnar por ser líderes en servicio, en calidad, en estilo, en tecnología y además, pero es poco probable que sea líder en todo. La empresa cultiva aquellos atributos que le darán una ventaja diferente de desempeño en alguna línea de beneficio. Así, la compañía el liderazgo de calidad debe fabricar o comprar los mejores componentes, mezclados con experiencia, inspeccionarlos con todo cuidado, etc.

### 1.3.6.3. Enfoque o alta segmentación

En este tipo de estrategia el negocio se concentra en uno o más segmentos estrechos del mercado, más que pugnar por participar en todo el mercado. La empresa llega a conocer las necesidades de estos segmentos y pone en práctica el liderazgo de costos o alguna forma de diferenciación dentro del segmento meta.

Según Porter las compañías que practican la misma estrategia, encaminada al mismo mercado, constituyen un grupo estratégico. Aquellas empresas que instrumenten la mejor estrategia tendrán las mayores utilidades. Por tanto, la compañía que tenga el costo mas bajo, entre las que practican la estrategia de bajo costo, tendrá un mejor desempeño. Porter indica que las empresas que no practican una estrategia definida – las indecisas – son las que peor se desempeñan. Los indecisos tratan de desempeñarse bien en todas las dimensiones estratégicas, pero ya que estas requieren formas diferentes y con frecuencia inconsistente para organizar la empresa, las compañías terminan por no ser excelentes en nada. El accionar de estas compañías se le conoce también como posicionamiento a la mitad.

Los riesgos al buscar las estrategias genéricas son dos: **Primero** fallar en lograr o mantener la estrategia; **segundo**, que el valor de la ventaja estratégica por alcanzarse erosioné con la evolución del sector industrial.

### 1.3.7. La cadena valor<sup>5</sup>

La ventaja competitiva no puede ser analizada ni comprendida si vemos a una

---

<sup>5</sup> Michael E. Porter; Ventaja Competitiva; Capítulo 2

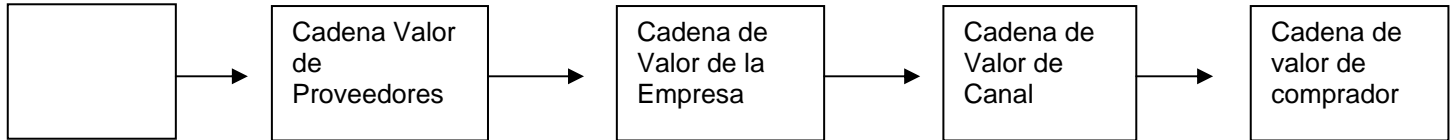
empresa como un todo. Esta radica en muchas actividades discretas que desempeñan.

Cada una de estas actividades puede contribuir a la posición de costos relativos de las empresas y crear una base para la diferenciación. La cadena de valor disgrega a la empresa en sus actividades estratégicas relevantes para comprender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciación existentes y potenciales. Una empresa obtiene la ventaja competitiva desempeñando estas actividades estratégicamente importantes más barato o mejor que sus competidores.

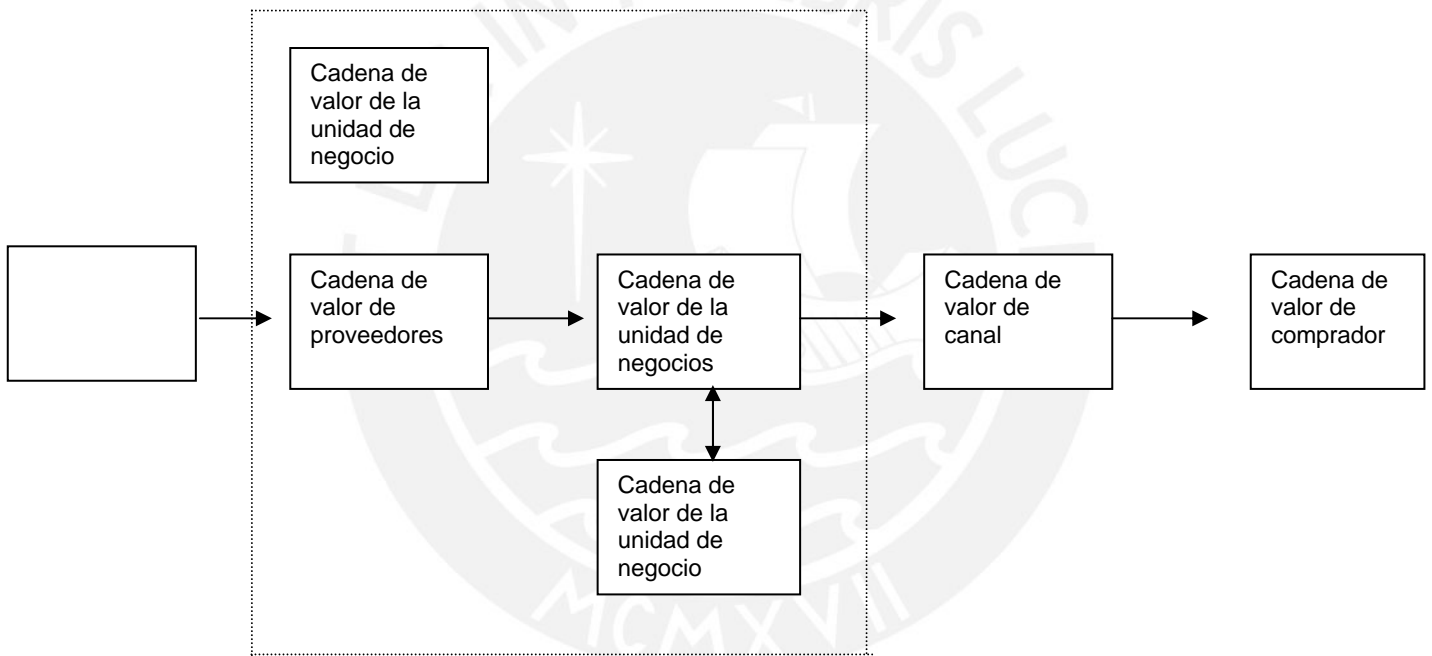
Cada cadena de valor de una empresa, esta compuesta de nueve categorías de actividades genéricas que están eslabonadas en formas características. La cadena genérica se usa para demostrar como una cadena valor puede ser construida para una empresa especial, reflejando las actividades específicas que desempeña. Cada empresa es un conjunto de actividades que se desempeñan para diseñar, reducir, llevar al mercado, entregar y apoyar a sus productos. Todas estas cadenas pueden ser representadas usando una cadena de valor mostrada en el gráfico 1.



## EMPRESA DE UN SOLO SECTOR INDUSTRIAL

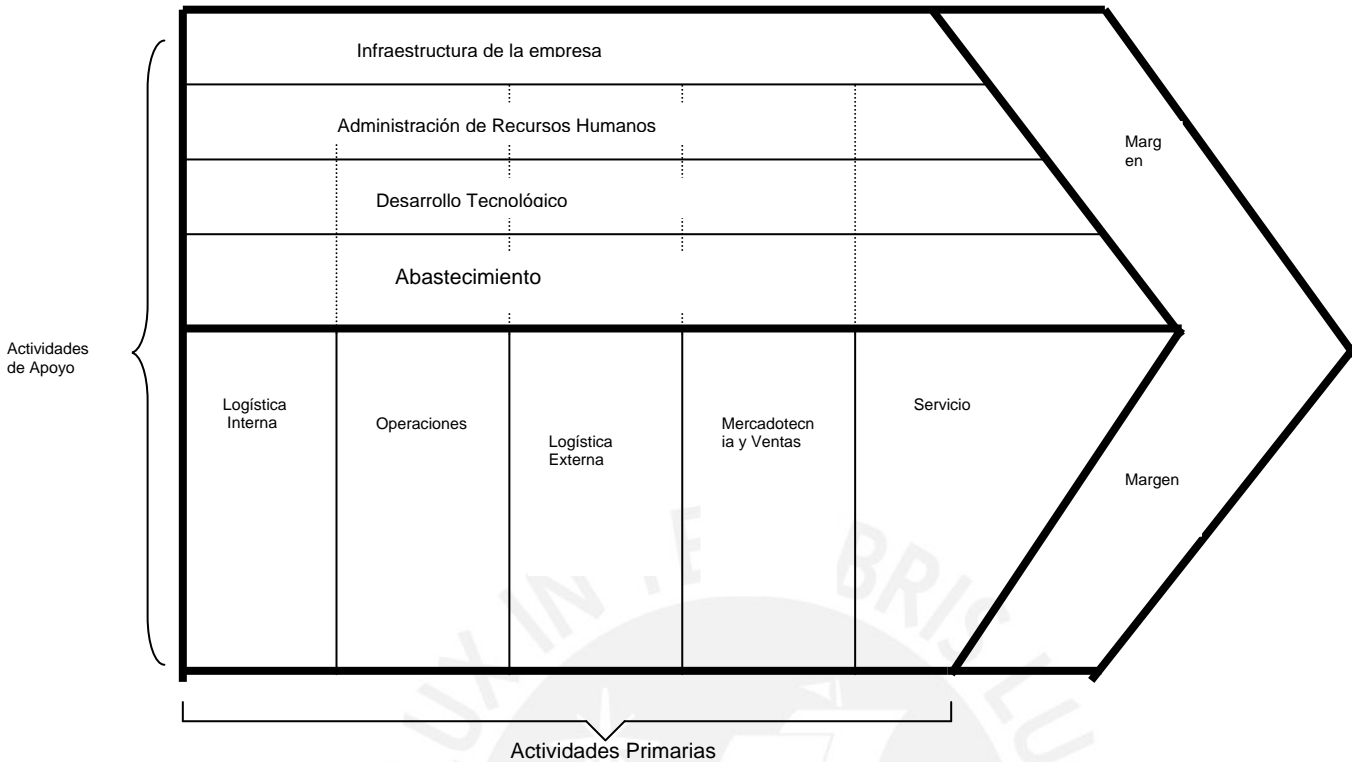


## EMPRESA DIVERSIFICADA



**Gráfico 1**  
**El sistema de valor**

Las actividades de valor pueden dividirse en dos amplios tipos, actividades primarias y actividades de apoyo. Las actividades primarias (ver gráfico 2), son las actividades implicadas en la creación física del producto y su venta y transferencia al comprador, así como la asistencia posterior a la venta. En cualquier empresa, las actividades primarias pueden dividirse en cinco categorías genéricas (ver gráfico 2). Las actividades de apoyo sustentan a las actividades primarias y se apoyan entre sí, proporcionando insumos comprados, tecnología, recursos humanos y varias funciones de toda la empresa.



**Gráfico 2**  
**La cadena de valor genérica**

Aunque las actividades de valor son los tabiques de la ventaja competitiva la cadena de valor no es una colección de actividades independientes, sino un sistema de actividades interdependientes. Las actividades de valor están relacionadas por eslabones dentro de la cadena de valor. Los eslabones son las relaciones entre la manera en que se desempeñe una actividad y el costo o desempeño de otra. La ventaja competitiva generalmente proviene de los eslabones entre las actividades, igual que lo hace de las actividades individuales mismas.

Los eslabones pueden llevar a la ventaja competitiva de dos maneras: Optimizando y Coordinando. Los eslabones con frecuencia reflejan los intercambios entre las actividades para lograr el mismo resultado. Una empresa debe optimizar esos eslabones que reflejan su estrategia para lograr la ventaja competitiva. La capacidad de coordinar los eslabones con frecuencia reduce el costo o aumenta la diferenciación. Aunque los eslabones dentro de la cadena de valor son cruciales para la ventaja competitiva, son con frecuencia sutiles y pasan desapercibidos.

La explotación de los eslabones normalmente requieren de información o de flujos de información que permitan la optimización o la coordinación. De esta forma los sistemas de información con frecuencia vitales para obtener ventajas competitivas de los eslabones.

Los eslabones no solo existen dentro de la cadena valor de la empresa sino entre la cadena de la empresa y la cadena de valor de los proveedores y canales. Estos eslabones, se llaman **eslabones verticales**, son similares a los eslabones dentro de la cadena de valor, la manera en que las actividades de proveedores o de canal son desempeñadas afecta el costo o desempeño de las actividades de una empresa o viceversa. Por ejemplo los embarcos frecuentes de proveedores pueden reducir las necesidades de inventario de una empresa, el empaque apropiado de los productos del proveedor puede rebajar el costo de manejo, y la inspección de proveedor puede evitar la necesidad de la inspección de entrada en una empresa. La división de los beneficios de coordinar u optimizar los eslabones entre una empresa y sus proveedores es una función del poder de saldo de los proveedores y se refleja en los márgenes de los proveedores.

Hay dos tipos básicos de coaliciones, las coaliciones verticales y las coaliciones horizontales. Las coaliciones pueden permitir compartir las actividades sin la necesidad de entrar a nuevos segmentos del sector industrial, áreas geográficas o sectores industriales relacionados. Las coaliciones son también un medio de lograr las ventajas de costos o diferenciación de los eslabones verticales sin una integración real sino resolviendo las dificultades de coordinación entre empresas puramente independientes.

Una estructura organizacional que corresponde a la cadena de valor mejorara la capacidad de una empresa para crear y mantener la ventaja competitiva.

#### **1.4. Sostener el posicionamiento logrado**

Escoger una posición única no es suficiente para garantizar una ventaja sostenible. Una posición valiosa atraerá imitación por parte de los que ya están en el mercado que probablemente la copiaran en una de dos formas<sup>6</sup>.

Primero: Un competidor puede reposicionarse para equipararse al competidor que tiene un desempeño superior.

Segundo: Mucho mas común de imitación es la ambigüedad. Quien adopta esta posición busca obtener los beneficios de una posición exitosa mientras mantiene su actual posición. Toma nuevas características, servicios o tecnologías y las inserta en las actividades que ya esta ejecutándose.

Una posición estratégica no es sostenible a menos que existan disyuntivas respecto a otras posesiones. Estas disyuntivas se presentan cuando las actividades son **incompatibles**. Dicho en forma sencilla una disyuntiva significa que para que haya más de una cosa se requiere menos de otra.

Las disyuntivas crean la necesidad de escoger y protegen contra los competidores que se reposicionen y contra los que tienen una posición ambigua. Las disyuntivas surgen por tres razones. La primera es la

---

<sup>6</sup> Michael E. Porter; artículo de Harvard Business Review ¿What is Strategy? Nov.-Dic. 1996

inconsistencia en la imagen o la reputación. Una compañía conocida por dar un tipo de valor puede carecer de credibilidad y confundir a los clientes o incluso socavar su reputación si brinda otro tipo de valor o trata de brindar dos cosas inconsistentes en forma simultánea.

Los esfuerzos por crear una nueva imagen típicamente cuestan decenas e incluso cientos de millones de Dólares en una gran industria lo que constituye una poderosa barrera contra la imitación.

Segundo y más importante aún, las disyuntivas surgen de las actividades mismas. Las diferentes posiciones (con sus actividades ajustadas) requiere distintas configuraciones de producto, equipo diferente, otra conducta de los empleados, otras destrezas y diferentes sistemas de administración. Muchas disyuntivas reflejan inflexibilidad de la maquinaria, el personal o los sistemas.

Sin embargo las disyuntivas pueden ser más básicas. En general el valor se destruye si una actividad tiene un exceso o un faltante de diseño para su uso. Por ejemplo, incluso si un determinado vendedor pudiera dar un alto nivel de asistencia a un cliente y ninguna asistencia a otro, el talento del vendedor (y parte de sus costos) se desperdiciarían. Además, la productividad puede aumentar cuando la variación de una actividad se limita. Al brindar un alto nivel de asistencia todo el tiempo el vendedor y toda la actividad de ventas pueden lograr eficiencias de aprendizaje y escala.

En contraste, las compañías que tratan de ser todo para todos para los clientes, se arriesgan a entrar en confusión conforme los empleados tratan de tomar las decisiones operativas cotidianas sin el marco claro.

Las disyuntivas de posicionamiento son omnipresentes en la competencia y resultan esenciales para la estrategia. Crean la necesidad de escoger y limitan deliberadamente lo que una compañía ofrece. Desalientan las prácticas ambiguas o el reposicionamiento porque los competidores que aplican esos métodos socavan sus estrategias y degradan el valor de sus actividades.

Durante la última década conforme los gerentes han ido mejorando la eficiencia operativa han adoptado la idea de que eliminar las disyuntivas es algo bueno. **Sin embargo si no hay disyuntivas las compañías nunca lograrán una ventaja sostenida.** Tendrán que correr cada vez más rápido para mantenerse en el mismo lugar.

La estrategia es hacer escogencias al competir. La esencia de la estrategia es decir lo que no se hará. Sin disyuntivas no habría necesidad de escoger y por tanto no sería necesaria estrategia. Cualquier idea buena podría imitarse rápidamente, y eso lo que ocurriría. Otra vez el desempeño dependería totalmente de la eficiencia operativa.

Mientras que la eficiencia operativa tiene que ver con el logro de la excelencia en las actividades o funciones individuales, la estrategia se relaciona con combinar actividades.

De igual modo, el valor de una actividad para los clientes puede aumentarse con otras actividades de la compañía. Esa es la forma en que el ajuste estratégico crea ventajas competitiva y rentabilidad superior.

Hay tres tipos de ajuste que no son mutuamente excluyente. El ajuste de primer orden es de la simple consistencia entre cada actividad (función) y la estrategia global. El ajuste de segundo orden ocurre cuando las actividades se refuerzan unas a otras y el ajuste de tercer orden va mas haya del refuerzo de las actividades a lo que se llama optimización del esfuerzo.

En los tres tipos de ajuste el todo importa más que cualquier parte individual. La ventaja competitiva se deriva del sistema total de actividades. El ajuste entre ellas reduce sustancialmente el costo o aumenta la diferenciación.

El ajuste estratégico entre muchas actividades es fundamental, no solo para ventaja competitiva **sino para la sostenibilidad de esa ventaja**. Es más difícil para un rival copiar una serie de actividades entre lazadas que simplemente imitar un enfoque particular de fuerza de ventas, equiparar una tecnología de proceso o reproducir un conjunto de características de producto. **Las posiciones basadas en sistemas de actividades son más sostenibles que las que se basan en actividades individuales.**

Cuanto más se base el posicionamiento de una compañía en sistema de actividades con ajuste de segundo y tercer orden, más sostenible será su ventaja. Esos sistemas, por su propia naturaleza, son difíciles de desentrañar desde fuera de la compañía y por lo tanto difíciles de imitar.

Un competidor que trata de copiar un sistema de actividades gana poco imitando solamente ciertas actividades y no la totalidad. Cuando las actividades se complementan entre si los rivales se beneficiaran poco de la imitación a menos que logren copiar todo el sistema.

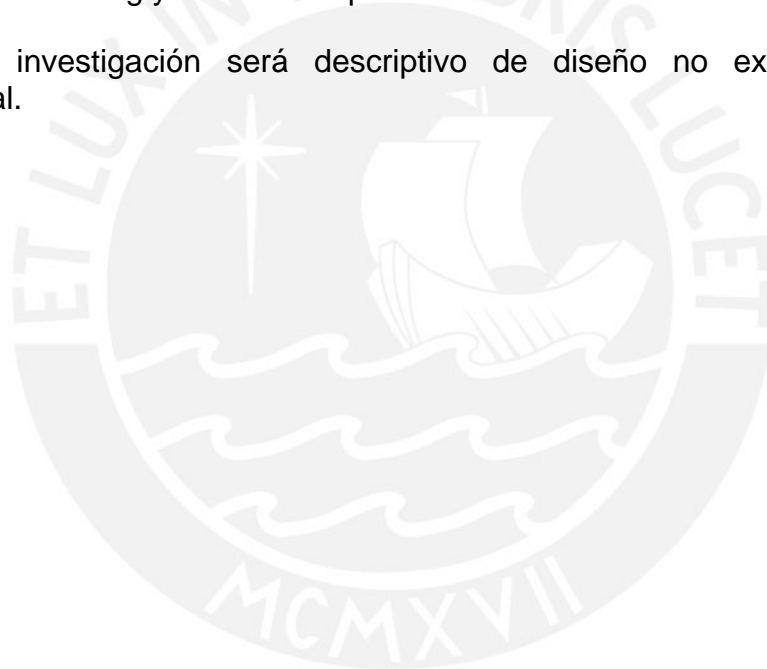
Ajustar la organización a la estrategia a su vez hace las complementariedades más fáciles de lograr y contribuir a la sostenibilidad. Una implicación es que las posiciones estratégicas deben tener un horizonte de una década o más no de un solo ciclo de planeamiento.

¿Qué métodos para el crecimiento preserva y refuerzan la estrategia ampliamente, la prescripción es concentrarse en profundizar la posición estratégica mas bien extenderla y hacer arreglos? Un método es buscar extensiones de la estrategia que apalanquen el sistema de actividad existente, ofreciendo características o servicios que a los rivales les resultaría costoso o imposible copiar en forma independiente.

## 2. Método

Para el estudio de investigación se recurrirá a fuentes secundarias como las estadísticas de INEI, estadísticas del mercado farmacéutico elaborado por el IMS HEALTH A.G, información interna de la empresa Alfa, informes sobre estudios del negocio de distribución en el Perú hecho por empresas especializadas, etc. Así como la opinión de expertos constituidos por los gerentes de marketing y distribución pertenecientes a este sector.

El tipo de investigación será descriptivo de diseño no experimental – transeccional.



### 3. Desarrollo de la investigación

#### 3.1. Diagnostico y estrategias en el mercado farmacéutico peruano

##### 3.1.1. Entorno

##### 3.1.1.1 Ambiente macro

Analizaremos el entorno macro desde cuatro aspectos que son el demográfico, el económico, el social y el político.

##### **Aspectos demográficos:**

El Perú en 1995 tenía una población de 23,532 millones de habitantes, en el año 2000 esta población a pasado ser de 25,662 millones de habitantes lo cual significa un incremento del 9% en 5 años lo cual nos da una tasa de crecimiento anual de 1.73%. Si comparamos la población de Perú con otros países de América latina vemos grandes diferencias para arriba y para abajo pues países como Brasil (171 millones), México (99 millones), Colombia (42 millones) y Argentina (37 millones) tienen poblaciones mayores a la peruana en cambio países como Chile (15 millones), Ecuador (13 millones), Guatemala (11 millones) y Bolivia (8 millones) tienen poblaciones menores al Perú.

Esto nos permite tener una idea de la potencialidad del mercado tanto peruano como de los otros países mencionados.

La tasa de natalidad en el Perú es de 23.7 por mil y la tasa de mortalidad es 6.3 por mil. Si vemos la estructura de la población por grupos de edad tenemos que entre edades de 0 a 14 años ésta representa el 33.4 %; entre 15 y 64 años el 61.8 % y de 65 a más el 4.8 %.

El 72.3% de la población se encuentra en la zona urbana y el 27.7 % en la zona rural siendo Lima metropolitana la que concentra el 29.2 % de esa población, si estas mismas cifras las revisamos hace 60 años atrás veríamos que la población rural representaba el 64.6 % y la urbana tan solo el 35.4 %, es recién en el año 1972 que la composición anterior se revierte acentuándose mas en la actualidad.

Un dato importante a tener en cuenta es ver cual es la población económicamente activa, para lo cual haremos un pequeño análisis partiendo del total de la población actual que es 26 millones. Del total anterior el 33.4 % son menores a 15 años que no están en condiciones de trabajar, del resto que quedaría es decir, 17 millones, solo trabaja 10 millones lo que representa el 38 % del total de población.

Como último punto sobre aspectos demográficos hablaremos de la esperanza de vida en el Perú, la cual ha ido mejorando en las últimas décadas pasando de 44 años en 1950 a 70 años en la actualidad.

### **Aspectos económicos:**

El primer aspecto que desearía tocar en esta parte sería sobre la evolución de la inflación en el Perú.

La inflación en 1980 fue del 60.8 % y siguió en los años siguientes en aumento hasta que en 1988 se dio un fuertísimo salto hacia arriba originando que la inflación en ese año fuera 1722 %, en 1989 la inflación siguió en aumento siendo para ese año de 2775 %, y esta llega a su tope máximo en toda la historia del Perú en 1990 la cual registro una inflación de 7649 %. Después de ese año debido a una serie de mediadas económicas que se tomo la inflación se ha ido reduciendo hasta que en 1997 alcanzara solamente un dígito, siendo la inflación para el año 2000 de 3.8%.

Si vemos los diferentes componentes con los cuales se mide la inflación en este año (2000) veremos que si bien la inflación por el período enero-junio ha sido de 1.69 % hay componentes como vivienda, combustible y electricidad (3 %); cuidado y conservación de la salud (3 %); enseñanza y cultura (3.2 %), han sido mayores al índice general.

Así mismo si analizamos la inflación de industriales básicos (enero-junio 2000) vemos que las medicinas han sufrido una inflación de 3.7 %, el gas propano de 18.2 % y el kerosene del 5.1 % por ejemplo.

Si comparamos la inflación del Perú a mayo 2000 con la inflación de otros países de América latina vemos que la de Perú es una de las más bajas después de Argentina (-0.97 %) y el Salvador (2.42 %). Otros países como Brasil (6.47%), México (9.48 %), Bolivia (4.39 %), Colombia (10 %), Venezuela (16.87 %), Ecuador (96.87 %), tienen inflaciones superiores a la peruana. Chile tiene una inflación similar a Perú.

Si revisamos la inflación de países industrializados como Estados Unidos, Japón, Unión Europea, vemos que sus inflaciones son menores al 4 % lo que pone a Perú a un nivel de inflación similar a la de estos países con la diferencia que nosotros estamos pasando por una economía recesiva.

El producto bruto interno global si lo analizamos entre el período de 1988 al año 2000 (enero-abril) veremos que de 1988 a 1992 su variación básicamente ha sido negativa acumulando por ese tramo un -22.4 %, sin embargo por el tramo de 1993 a 1999 su variación ha sido positiva acumulando por esos años una variación del 47.2 %, para el año 2000 la variación hasta el momento es de 7 % positivo.

El PBI por sectores económicos los que han mostrado una mejor variación para el año 2000 (enero-abril) han sido el de pesca 33.4% y el de manufactura 16.4%.

Dentro de la producción manufacturera la que mayor variación ha tenido el año 2000 (enero-mayo) ha sido vehículos automotores (41.5 %), papel y productos de papel (30,1%), maquinaria y equipo (29.2%). Para el caso de sustancias y productos químicos la variación ha sido 11.7% en esta se encuentra los laboratorios farmacéuticos.

Ahora si vemos como a evolucionado el PBI manufacturero este nos arroja los siguientes porcentajes de variación 6.6% para 1997; -2.9% para 1998; 7.6% para 1999 y 16.4% para el 2000 (enero-abril), siendo la industria de harina y aceite de pescado la que mejor evolución ha tenido en lo que va del año (36.9%).

Si vemos como sé ha comportado el PBI de América latina su variación ha sido la siguiente: En 1993 3.9%; en 1994 5.8%; en 1995 1.1%; en 1996 3.7%; en 1997 5.4%; en 1998 2.1%; en 1999(p) 0.0%; en el 2000(p) 3.6%.

Estas cifras comparadas con las de Perú, vemos que las de Perú han sido superiores con excepción de los años 1996 y 1998.

La presión tributaria medida con respecto al PBI es de 11.8 % (I trim del 2000) el cual se ha mantenido uniforme con relación a los últimos años.

Con respecto a la balanza de pagos y la balanza comercial, la primera ha sido negativa. Por los años 1998 (\$ -1,006 millones) y 1999 (\$ -775 millones), por el primer trimestre del 2000 esta en \$ 416 millones positivo. La segunda se ha presentado negativa desde 1991 siendo los años 1995 y 1998 donde mayores saldos negativos presentan. Por los primeros cuatros meses del 2000 (enero-abril) el saldo esta en \$ -196 millones.

Las reservas internacionales netas a abril del 2000 ascienden a \$ 7,975 millones las cuales empezaron a mejorar desde 1991 pues nuestras reservas en 1990 eran \$ 682 millones.

La devaluación a partir de 1994 se ha mantenido a tasas bastantes moderadas siendo la del año 2000 (enero-mayo 2000) 0.6%. Nuestra deuda externa esta en el orden de \$ 28,600 millones la cual ha disminuido con respecto a 1996 que era \$ 33,805 millones.

Para terminar con esta parte económica indicare que las tasas de intereses son las siguientes:

**Cuadro 1**  
**Tasas de interés – Año 2000 (Abril)<sup>7</sup>**

MONEDA NACIONAL (Mensual)		MONEDA EXTRANJERA (Anual)	
Activa	Pasiva	Activa	Pasiva
2.06	0.64	13.40	3.50

Y que dentro del programa monetario para el año 2000 elaborado por el BCRP se ha previsto un incremento de 9% en el crédito del sistema bancario en moneda nacional y de 6% en el otorgamiento en moneda extranjera.

### Aspectos sociales:

Lo primero que hablare sobre este tópico es sobre el nivel educativo, el cual se descompone de la siguiente forma: sin educación 8.1%; con educación primaria 30.6%; con educación secundaria 41.8% y con educación superior el 19.5% (datos 1999).

Otro aspecto importante es sobre los niveles de pobreza en el Perú que según datos elaborados por el INEI el 37.3% de la población es pobre y el 15.6 % esta en la pobreza extrema. Esta pobreza extrema se encuentra concentrada (62.4%) en la sierra urbana. Si vemos la pobreza en América latina tenemos en un extremo países como Honduras (74% de la población) y Bolivia (57% de la población) con pobreza mayor a la de Perú, como otros que están en el otro extremo como Panamá (27 %) y Chile (21 %).

La pobreza tiene mucho que ver con los niveles de empleo de la PEA (urbana), la cual muestra que solo el 48.9% esta adecuadamente empleada, 7.7% esta desocupada y el 43.4 % esta subempleada. Así mismo la población ocupada esta concentrada en un 72.6 % en empresas de 10 a menos personas.

En América latina hay países con menos desempleo que Perú como, Bolivia (4.5%), México (2.6%) y Cuba (6%).

Otros indicadores sobre la situación social serian los siguientes:

- a) Mortalidad infantil 42 por cada mil nacidos vivos (1999), en 1970 era 118 por cada mil nacidos vivos.
- b) Desnutrición infantil (menores de 5 años) 22% (1998).
- c) Cobertura de vacunación en niños menores de 1 año (1999).

<sup>7</sup> Ver anexo 29

- Antituberculosis 96.9 %
- Antipolio 95.8 %
- Antisarampion 92.5 %
- Triple 98.9 %

d) Esperanza de vida al nacer (1998).

Hombres	66 años
Mujeres	81 años

### Aspectos Políticos:

Hasta antes de 1980 los gobiernos peruanos se intercalaban entre gobiernos democráticos y dictaduras militares. Es con las elecciones del año 1980 en la cual gana el arquitecto Belaunde, que se ha mantenido nuestro régimen democrático hasta la fecha.

Sin embargo conviene resaltar dos aspectos, en el año 1992 el presidente Fujimori cerro el congreso de la república y convocó a nuevas elecciones parlamentarias con la finalidad de poder tener una mayoría en el congreso. El otro aspecto a presentar es que el ingeniero Fujimori ha sido elegido para tres gobiernos consecutivos es decir, 1990, 1995 y el año 2000, lo cual ha originado muchas críticas internas y externas tildando a su gobierno una dictadura civil y autoritaria. Siendo su último período interrumpido por su destitución y renuncia, producto de la corrupción descubierta en su gobierno

En el aspecto de seguridad interna ha sido en el gobierno del ingeniero Fujimori que se ha logrado vencer prácticamente al terrorismo tanto a Sendero Luminoso como al MRTA. En cuanto a la seguridad externa se ha logrado finalmente firmar el acuerdo de paz con el Ecuador dando por finalizado los problemas de límites fronterizos con ese país, igualmente se logró concluir con los últimos puntos pendientes del tratado de paz con Chile, dando de esta forma tranquilidad a nuestras fronteras propiciando la integración con nuestros vecinos para provecho mutuo y sobre todo el poder destinar recursos que se empleaban para defensa externa para los planes de desarrollo del país.

El actual gobierno del Sr. Alejandro Toledo que comenzó el 28 de julio de 2001 aun no se ha podido estabilizar y ha perdido popularidad en poco tiempo.

#### 3.1.1.2. Ambiente sectorial

El mercado farmacéutico esta compuesto por diferentes actores que los enumeramos a continuación:

- Los pacientes
- Los médicos
- Los hospitales y clínicas

- Las farmacias y boticas
- Los distribuidores
- Los laboratorios

En la actualidad existen 103 laboratorios, 4 distribuidores nacionales (Química Suiza, Richard O. Custer<sup>8</sup>, Alfa y Drokasa) y varios distribuidores regionales, en Lima aparte de los 4 distribuidores nacionales hay dos distribuidores regionales importantes que son Deco y Alfaro.

El número de farmacias y boticas en el ámbito nacional están en un número de 8,800 aproximadamente, existen 204 Clínicas, 191 hospitales y policlínicos de ESSALUD, 374 dependencias del Ministerio de Salud y 34,000 médicos. El gremio empresarial que representa a los laboratorios es Alfarpe.

Es característico que a cada uno de estos distribuidores nacionales este asociado un laboratorio bajo alguna forma de propiedad (excepto Richard O. Custer), así mismo que estos tengan la representación de líneas del exterior las cuales importan o fabrican en sus laboratorios.

Otra característica que se da es que estos distribuidores busquen la distribución exclusiva de las líneas farmacéuticas más importantes que se comercializan en el país; estos cuatro distribuidores nacionales tienen líneas que distribuyen en forma exclusiva lo que les da una gran fuerza de negociación.

Otro fenómeno que se ha producido en los últimos años en este mercado es la aparición de cadenas de farmacias las cuales se constituyen en una amenaza seria tanto para las farmacias y boticas actuales como para los distribuidores pues estas tienden a comprar directamente a los laboratorios con precios especiales por sus volúmenes de compra.

En otros países donde las cadenas han tenido éxito en el mercado solo han quedado ellas haciendo desaparecer a las demás farmacias y boticas y a los distribuidores ya que ellas venden al público consumidor y compran directamente a los laboratorios.

A partir del año 1997 en este mercado se comenzó a competir fuertemente a través del precio, acentuándose esta en 1998 en donde varias empresas del sector tuvieron perdidas por esta razón.

La competencia vía precios realmente ha malogrado este mercado pues en conjunto se ha debilitado ya que las empresas se están canibalizando entre ellas.

Paradójicamente las empresas que reciben los mayores descuentos son las cadenas de farmacias lo que debilita a los distribuidores y laboratorios y las fortalece a ellas.

---

<sup>8</sup> En setiembre del 2002 sale del mercado porque quebró

La razón que estas cadenas no se hayan consolidado hasta el momento tiene mucho que ver con el momento recesivo que atraviesa nuestra economía.

A diferencia de otros mercados la publicidad no esta orientada al consumidor final que es el paciente sino al medico, es por esta razón que todos los laboratorios cuentan con equipos de promotores o visitadores médicos que se encargan de ir donde los médicos a promocionar los productos farmacéuticos. Estos promotores están debidamente entrenados de tal forma que puedan dialogar en forma fluida con los profesionales médicos.

La publicidad de los productos éticos, es decir los productos que solo se pueden vender con receta medica, esta prohibida que se realice por medios masivos directamente al consumidor. Existe otra categoría de productos que se le denomina productos OTC, que su venta no requiere receta medica, la cual su publicidad si se puede realizar por medios masivos (ejemplo: televisión).

Una vez que un producto esta en la categoría OTC es muy difícil que un medico lo recete por lo cual los promotores no invierten su tiempo en estos productos sino que su publicidad se deja a los otros medios.

También esta la categoría de productos que se le conoce como genéricos y que normalmente son productos éticos. La diferencia con los productos de marca radica principalmente en su precio el cual es mucho mas barato, principalmente porque no hay gastos de investigación y de promoción muy fuertes.

Estos productos son monosustancias que tienen tiempo en el mercado, que ya no tienen patente y por lo tanto cualquiera los puede producir y comercializar. La promoción de estos productos se hace principalmente en farmacias y boticas propiciando el cambio de receta. La legislación actual permite ese cambio de receta por el farmacéutico lo cual no es muy bien visto principalmente por los laboratorios extranjeros que sostienen que la única persona que es capaz de cambiar una receta es el médico.

Estos productos también sirven para entrar en licitaciones públicas del estado.

Otro asunto problemático que se presenta en este mercado es la importación paralela. El problema es que los laboratorios representantes de las líneas tienen que invertir fuerte en promoción y registro de los productos y el importador paralelo se cuelga de esa inversión hecho por otros para beneficiarse.

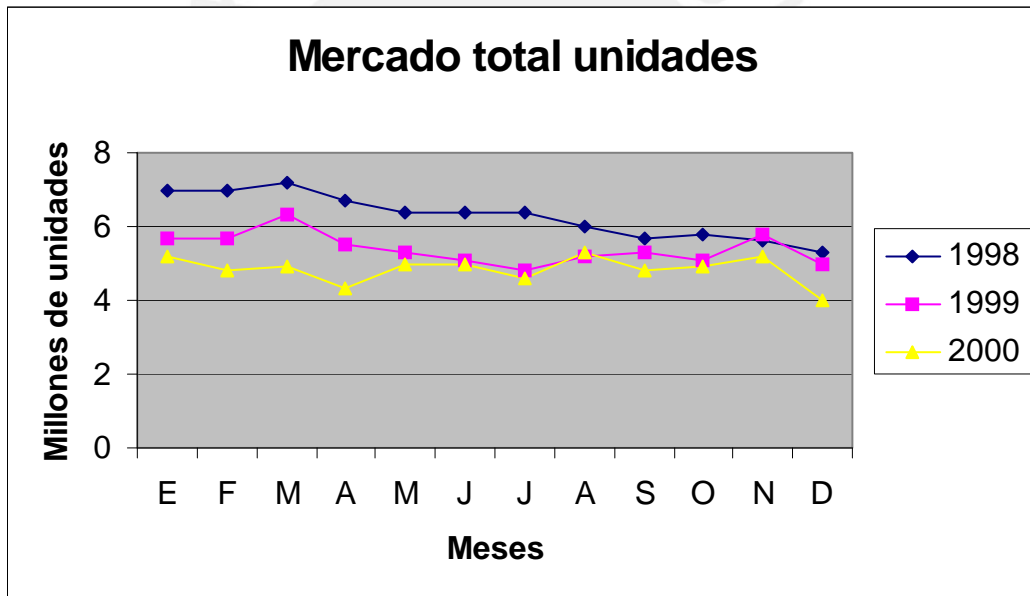
El mercado farmacéutico se divide en el mercado de farmacias y boticas y el mercado institucional, este último representado por las ventas que se realiza a hospitales, clínicas, compañías particulares como las compañías mineras, etc.

**El mercado de farmacias y boticas** (no incluye las ventas a clínicas privadas, hospitales públicos, ESSALUD, otros) **es auditado por el IMS HEALTH**, el cual sobre la base de los datos que se muestra a continuación se puede apreciar una fuerte contracción.

**Cuadro 2**  
**Ventas en unidades y Dólares del mercado de farmacias y boticas**

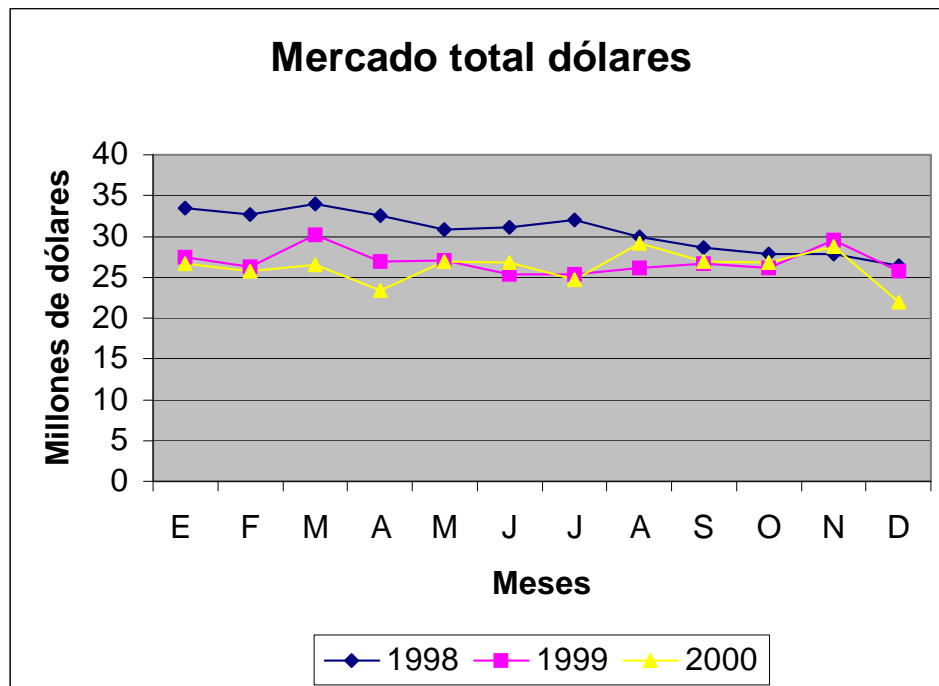
<u>Años</u>	<u>Millones de unidades</u>	<u>Millones de Dólares</u>
1998	75.5	367.5
1999	64.8	323.1
<sup>9</sup> 2000	58.0	314.4

Esto mismo en forma mensual se puede apreciar en los siguientes gráficos:



**Gráfico 3**  
**Ventas en unidades del mercado de farmacias y boticas**

<sup>9</sup> Datos a diciembre del 2000 fuente IMS



**Gráfico 4**  
**Ventas en Dólares del mercado de farmacias y boticas**

De lo anterior podemos concluir que el mercado de farmacias y boticas para el año 2000 ha sido de \$ 314 millones de Dólares<sup>10</sup> (en 1996 era de \$440 millones) y 60.8 millones de unidades que comparados con el año 1998 que fue un año malo para el sector farmacéutico representa una disminución del 14.6 % en Dólares y 19.5 % en unidades. Si comparamos el mercado peruano que es de 314 millones de Dólares anuales contra el mercado argentino que es de 4,000 millones de Dólares anuales vemos lo pequeño que resulta nuestro mercado que solo representaría el 7.8 % del argentino. Otro parámetro de comparación es que Perú teniendo el doble de habitantes de Chile sus mercados (el farmacéutico) en Dólares son similares lo que nos indica un consumo per capita de medicamento menor en el caso peruano.

Sobre el mercado de instituciones no se posee información estadística pero se estima que este representa el 32.88% (en valores) y 29.79% (en unidades) del total<sup>11</sup>.

El mercado farmacéutico no es una sola unidad compacta sino que tiene diferentes nichos divididos por clase terapéutica, eso quiere decir que un producto que es para los riñones no compite con un producto que es para el corazón a pesar que puedan ser de dos laboratorios diferentes. Sobre este tema hablaremos mas adelante.

Haciendo un resumen sobre los principales puntos sobre el entorno competitivo tenemos los siguientes:

<sup>10</sup> Dato según IMS 12 últimos meses diciembre 2000

<sup>11</sup> Datos según IMS con valores y unidades del año 1999

En general:

- Apertura de mercados.
- Inversión de capitales extranjeros, principalmente en el sector servicios.
- Ingreso masivo de productos importados.
- Recesión económica.
- Desempleo, subempleo y reducción del poder adquisitivo.

En el sector farmacéutico:

- Reducción de ventas en unidades y valores.
- Presencia de importadoras que distribuyen productos registrados en forma paralela.
- Retiro de plantas farmacéuticas de empresas extranjeras.
- Presencia de cadenas de farmacias y sub –distribuidoras.
- Crecimiento del mercado de genéricos.

### **3.1.2. Estrategias corporativas**

Las estrategias corporativas es el conjunto de actividades que decidió o estableció el directorio para ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos corporativos.

Las estrategias corporativas toman en cuenta los medios ambientes externos e internos y comprenden a toda la organización (incluyendo a las unidades estratégicas de negocios, las que deben desarrollar e implementar sus propias estrategias)

Otra forma de ver a las estrategias corporativas es como a la que define los negocios en que los que una compañía competirá, proporcionando los criterios para destinar los recursos para convertir la competencia distintiva en ventaja competitiva.

#### **3.1.2.1. Estrategias ofensivas**

El modelo de gerencia estratégica define cuales son las estrategias ofensivas y sobre la base de ese marco analicemos cuales han sido o son empleadas en el mercado farmacéutico peruano. Desde el punto de vista de los distribuidores y los laboratorios.

La primera de ellas que es la concentración, se define como la especialización en un solo producto o servicio, esta estrategia es difícilmente aplicada en el ámbito de un laboratorio pero si existen excepciones como es el caso del laboratorio Vida sol que solo produce y comercializa un solo producto que es Magnesol.

En el caso de los distribuidores la concentración se podría entender como la especialización en un solo tipo de productos. Para este caso tenemos

ejemplos de Deco, Alfaro y Alfa que solo se han especializado en distribuir productos farmacéuticos a diferencia de Química Suiza, Richard O. Custer<sup>12</sup> y DroKasa que tienen otras líneas de distribución aparte de los fármacos.

La segunda estrategia que es la diversificación concéntrica, que se define cuando una organización agrega diferentes productos o servicios pero relacionados. En el ámbito de laboratorios esto es bastante común pues la paleta de productos en muchos laboratorios es bastante amplia incluso hay laboratorios que aparte de los productos éticos y OTC tienen productos de tocador para la higiene personal.

En el caso de distribuidores existen empresas como Química Suiza, Richard O Custer y Drokasa que aparte de la distribución de productos farmacéuticos también distribuyen productos de consumo masivo, químicos y otros.

La tercera estrategia que es la integración vertical, que ocurre cuando una organización adquiere otra que esta involucrada ya sea con una etapa anterior del proceso productivo o con una etapa posterior de su proceso productivo.

En nuestro mercado lo que se ha dado es que los distribuidores nacionales se integraron hacia atrás adquiriendo o constituyendo un laboratorio.

También habido integración hacia adelante cuando Richard O Custer<sup>13</sup> y Química Suiza se juntaron para la cadena de farmacias Superfarma.

La cuarta estrategia que es la diversificación conglomerada que se origina cuando una organización adquiere otra que produce productos y/o servicios no relacionados. Esta estrategia es difícil que se dé dentro de una misma empresa perteneciente al sector farmacéutico, lo que es factible y de hecho se produce es que pertenezca a un grupo y que ese grupo tenga negocios en otros sectores. Es el caso del grupo Drokasa que tiene inversiones o negocios en agro – industria mediante su empresa Sociedad Agrícola Drokasa o también el caso del Grupo **INTI** propietaria de Alfa que tiene negocios en la exportación de telas y confecciones de la lana de alpaca y vicuña.

Ahora hablemos de las fusiones o adquisiciones que en si misma no es no es una estrategia. La fusión combina las operaciones de dos empresas para formar una nueva organización sin que signifique necesariamente la integración de las operaciones.

Una de las fusiones más conocidas que se ha dado últimamente es la de Hoechst Marion Roussel con Rhone – Poulenc dando el nacimiento de Aventis. Otras fusiones han sido las de Pfizer con Parke Davis; la de Sandoz con Ciba Geigy.

Estas fusiones de empresas multinacionales tienen efectos sobre las empresas en nuestro medio pues provocan que la distribución de una línea pase de una distribuidora a otra.

<sup>12</sup> En setiembre del 2002 sale del mercado por quiebra

<sup>13</sup> Operó hasta setiembre del 2002

La última estrategia es el Joint Venture que es la asociación temporal entre dos organizaciones a fin de poder cumplir con un proyecto. Esto es lo que sucedió entre Química Suiza y Richard O Custer para llevar a cabo el proyecto de la cadena de farmacias "Superfarma" como se menciono anteriormente. Es probable que la forma jurídica de "Superfarma" no sea la de un Joint Venture pero lo que importa aquí es la esencia y no la forma.

### **3.1.2.2. Estrategias defensivas**

Según el modelo de gerencia estratégica las estrategias son cuatro.

La primera se denomina Atrincheramiento que significa una reducción drástica de operaciones. Los orígenes pueden estar en la baja de ventas, aumento inesperado de la competencia agresiva con guerra de precios, introducción de nuevos productos, innovación tecnológica en el mercado.

Un ejemplo podría ser el caso de Química Suiza que cerro dos de sus sucursales en el norte motivada por la contracción del mercado y para reducir costos.

La segunda estrategia defensiva es el traspaso o disposición que es el proceso de disponer de activos y trasladarlos a otras unidades o de proceder a su venta, un ejemplo sería la venta del negocio de reactivos que a hecho Merck a Labin Perú filial de la empresa Wiener.

La tercera estrategia defensiva es el contraataque (turnaround) que se origina a partir de un atrincheramiento más una estrategia de crecimiento exitoso. Su objetivo es la búsqueda de revertir la tendencia declinante del desempeño de la organización.

La última estrategia defensiva sería la liquidación que es la estrategia de último recurso e implica la venta total de parte o del total de los activos de una organización, cuidando en lo posible realizarlo en forma ordenada a fin de proteger los intereses de los accionistas de la organización. Como ejemplo de esta estrategia esta el caso de la Distribuidora Cosmos, como también el caso de Franquicias Farmacéuticas que era la unidad de negocios de cadenas de farmacias de Alfa.

### **3.1.3. Las tres estrategias genéricas de Porter**

Actualmente en el mercado farmacéutico se compite principalmente sobre la base de precios el cual se maneja bajo una diversidad de modalidades de descuentos tales como descuentos por volumen, descuento por escalas, descuento al Ítem, descuentos por paquetes, etc. Esto nos podría hacer pensar que todas las empresas compiten siguiendo la estrategia de liderazgo de costos en este sector, pero esto no es así en forma general aunque si hay

que reconocer que la gran mayoría busca el liderazgo de costos para poder competir.

En lo que se refiere a farmacias y boticas la estrategia seguida es la primera estrategia genérica de Porter sin excepción pues hasta las cadenas de farmacias que ofrecen un servicio diferente por lo cual se podría pensar que están siguiendo la estrategia de diferenciación, su principal objetivo es ofrecer precios menores al consumidor o paciente para lo cual entablan una serie de negociaciones y presiones con los laboratorios y distribuidores.

Para el caso de los laboratorios el asunto es mas variado pues los laboratorios extranjeros (multinacionales) con gran inversión en investigación compiten siguiendo la estrategia de diferenciación pero sin descuidar que sus precios se alejen de nuestra realidad, el resto de laboratorios (los nacionales) compiten sobre la base del costo y/o buscando el enfoque con posición de bajo costo, hay que tener presente que los laboratorios nacionales son básicamente copiadores de formulas pues nuestra legislación lo permite y por eso no tienen grandes inversiones en investigación.

Para clarificar lo anterior hablare por ejemplo de Farminindustria (laboratorio nacional perteneciente al grupo Drokasa) que es el segundo laboratorio en el ámbito de ventas en el país y que cuenta con una adecuada infraestructura en su planta, este laboratorio tiene productos de marca (que son principalmente copias) y productos genéricos. Con los productos de marca compite siguiendo la estrategia de liderazgo en costos y con sus productos genéricos compite con una estrategia de enfoque con posicionamiento de costos, orientado al segmento de la población de menores recursos.

Ahora veamos que sucede con los distribuidores, por ejemplo Química Suiza que es el líder en participación de mercado (Aproximadamente 20% del mercado farmacéutico), compite buscando la **diferenciación** lo que consigue teniendo líneas de distribución en forma exclusiva tales como Boehringer, Paster Merieux, Allergan, Organon, Roche, Novartis, etc. Esto crea algo que es percibido en el mercado como único pues estas líneas son de laboratorios muy importantes que tienen productos indispensables para la salud y que solo se le puede comprar a Química Suiza.

Química Suiza si bien su estrategia es la diferenciación no descuida la parte de costos pues se mueve en un mercado de precios como es el farmacéutico y sabe que si el diferencial de costos entre los competidores de costo bajo y la empresa diferenciada como ella resulta demasiado grande para que la diferenciación retenga la lealtad perderá al cliente.

Otra estrategia diferente tiene Deco que es un distribuidor solo de Lima, su estrategia es de **enfoque con posicionamiento en costos**, para lograr esto ha establecido las siguientes acciones:

- Solo atiende al mercado de Lima y algunos clientes muy importante de provincias.
- Solo tiene un local en Lima.

- Del mercado de Lima solo se concentra en los clientes más grandes dándoles una atención personalizada.
- Todo lo anterior que implica un ahorro de costos, le permite dar mayores descuentos que sus competidores es decir menores precios para ese segmento de clientes.



## 3.2. Características de la empresa Alfa

### 3.2.1. Antecedentes (Historia)

La organización a la que me voy a referir la llamaré Alfa por razones de confidencialidad.

Esta organización estaba compuesta hasta el año 1990 por seis empresas que tenían sus propias administraciones. Estas empresas estaban compuestas por empresa distribuidora e importadora de productos farmacéuticos y equipos médicos (al cual llamaremos Alfa 1), dos laboratorios dedicados a la fabricación y comercialización de productos farmacéuticos (a través de la empresa distribuidora a los cuales llamaremos Alfa 2 y 3), una empresa dedicada a dar soporte informático a las empresas del grupo (Alfa 5), una empresa que se dedicaba a la propaganda médica (marketing, publicidad, etc.) (Alfa 4) de las líneas farmacéuticas importadas o de fabricación nacional y por último una empresa inmobiliaria (Alfa 6).

En 1990 ocurrieron dos eventos importantes pues se había adquirido uno de los laboratorios (Alfa 2) de una empresa Alemana y tomo un Gerente General que trajo los siguientes cambios significativos:

- Consolido la administración de las seis empresas como si fuera una sola organización.
- Trajo un estilo de gerenciar de corte americano (él provenía de una transnacional americana como Bristol Myers) con lo cual se implanto una administración por objetivos, presupuesto, centros de costos, etc.

Este gerente estuvo hasta 1992 pues tuvo discrepancias con los accionistas que en su mayoría son europeos, por lo cual pienso hubo el choque de formas de ver las cosas una la europea y la otra la americana.

A fines de 1993 hay una recomposición del accionariado, entrando unos nuevos accionistas (de origen alemán, 12% de participación) con lo cual 1994 uno de esos nuevos accionistas pasa a ser el nuevo gerente general, por el apoyo del accionista mayoritario (56% de participación).

Es importante mencionar que en lapso de 1992/1993 que no había gerente general esa labor la estuvo cumpliendo uno de los accionistas (participación 20%) que antes de 1990 había sido el gerente general de Alfa 1, Alfa 4, Alfa 5 y Alfa 6 por muchos años y que había dejado huella en la cultura de la organización.

Después de varios procesos de fusión las 6 empresas antes mencionadas han quedado reducidas a 2 a las cuales llamaremos Alfa 7 y Alfa 8.

Alfa 7 contiene principalmente a Alfa 1, la mayor parte de Alfa 4, a Alfa 5 y a Alfa 6; Alfa 8 contiene a Alfa 2, Alfa 3 y parte de Alfa 4.

Con lo cual podemos decir que el ámbito de negocios de Alfa 7 son los siguientes:

- a) Distribución de líneas farmacéuticas de laboratorios terceros.
- b) Importación de líneas farmacéuticas de las cuales tiene la representación para estas líneas en el Perú.
- c) Fabricación de ciertos productos de las líneas farmacéuticas mencionadas en el punto anterior. Dicha fabricación se le encarga a Alfa 8.
- d) Importación y representación en el Perú de líneas de equipamiento médico.

El ámbito de negocios de Alfa 8 es la fabricación y comercialización de dos líneas nacionales propias a través de Alfa 7, así como el servicio de fabricación para Alfa 7 y otros laboratorios terceros.

Siguiendo con la filosofía anterior estas 2 empresas son manejadas por un solo cuerpo administrativo como si fuera una sola entidad por lo cual el Gerente General de ambas compañías es la misma persona.

Las dos líneas que maneja Alfa 8; una es una línea de marca y la otra es una línea genérica las cuales están dirigidas a diferentes segmentos del mercado.

Si comparamos el volumen de movimiento entre Alfa 7 y Alfa 8; Alfa 7 es once veces más grande, con lo que resulta ser la empresa más importante.

Para resumir y tener una idea mas clara para los planteamientos siguientes entre las dos empresas se manejan siete líneas farmacéuticas, ya sean propias o representadas en el Perú (negocios B y C de Alfa 7) Estas líneas las denominaremos de la siguiente forma:

- Línea PN (propia nacional producto genérico fabricado por Alfa 8).
- Línea CA (propia nacional producto de marca fabricado por Alfa 8).
- Línea MA (representada del exterior - fabricado o importado).
- Línea FR (representada del exterior - fabricado o importado).
- Línea BA (representada del exterior - fabricado o importado)<sup>14</sup>.
- Línea CN (representada del exterior - importado)<sup>15</sup>.
- Línea SO (representada del exterior - importado).

La boca de salida de ventas al mercado de estas siete líneas es a través de la unidad de negocios que se mencionada en el punto "A" de Alfa 7.

<sup>14</sup> A partir de setiembre del 2002 se deja de representar por razones de la venta de las marcas a otras empresas, en su reemplazo se ha tomado otras representaciones del exterior

<sup>15</sup> A partir de agosto del 2000 se dejo de representar por razones de fusión a nivel internacional, en su reemplazo se lanzo una línea propia con similares características que esta en la etapa de desarrollo

La unidad de negocios de distribución esta a cargo de un Gerente de Distribución que tiene mas de 30 años en la organización y con muy buenas relaciones con los proveedores de las líneas terceras (laboratorios a los cuales distribuye sus productos) lo cual le da mucho poder en la organización (representa 77% de la venta total.)

La fuerza de ventas que maneja la Gerencia de Distribución es de 145 vendedores en el ámbito nacional y se reportan a esa gerencia las siete sucursales (Piura, Chiclayo, Trujillo, Ica, Arequipa, Cuzco y Huancayo) lo cual da una cobertura nacional a las ventas.

La unidad de negocios de líneas propias y representadas esta a cargo de siete Gerentes de Marketing que se agrupan por líneas de representación tal como se describe líneas arriba.

De estas siete líneas solo las líneas PN y SO no dependen de la fuerza de venta de la distribución pues la primera de ella tiene su propia fuerza de ventas y promoción por ser una línea genérica nueva que se esta introduciendo en el mercado y la otra es una línea de productos muy especializados que las ventas no se hacen a las farmacias si no a doctores e instituciones especializadas en fertilidad humana. Las otras cinco si dependen de la fuerza de ventas de la distribución pues sus Gerentes de Marketing solo tienen promotores que se encargan de la visita médica con el fin que los médicos prescriban sus productos a sus pacientes.

El margen de utilidad de las líneas propias y representadas con relación a las líneas terceras es de cuatro a uno, pero esas líneas propias y representadas no tienen el peso de participación de mercado que si tienen varias de las líneas terceras.

La creación de la línea de genéricos (PN), creo opiniones encontradas al interior de la empresa pues para varios de los Gerentes de Marketing de las líneas propias esto productos representaban una competencia directa por tener productos similares a los de marca pero con un menor precio, por su lado la Gerencia de Distribución es critico abierto de los productos genéricos y manifestó cuando se lanzaron estos que iban a fracasar cosa que es contraria de lo que viene sucediendo a pesar del mercado recesivo. Por otro lado esta gerencia ve como algo incompatible que estemos vendiendo productos genéricos propios y productos de marca de laboratorios de terceros lo que podría propiciar que estos laboratorios le retiren la distribución a Alfa.

Los siete Gerentes de Marketing y el Gerente de Distribución reportan directamente a la Gerencia General.

La promoción de las líneas de marca y la de genéricos es diferente pues estos últimos no visitan a los médicos y su promoción se basa principalmente en farmacias y boticas de sectores populares, las gerencias de marketing tienen una forma estándar de hacer la promoción de sus productos de marca a diferencia de la línea de genéricos que se aparta de esas formas y tiene innovaciones en su forma de actuar.

Para algunos procesos sean productivos o administrativos la estandarización y normatividad puede tener buenos resultados pero en marketing se requiere ser creativos.

A menudo la coordinación y comunicaciones ínter departamentales son muy pobres, y la gente tiene una visión miope de lo que ocurre, al no captar la situación total a la que se enfrenta toda la organización. Como resultado, las acciones alentadas por un elemento de la organización casi siempre traen consecuencias negativas para otros, por lo que un elemento termina trabajando contra los intereses de otro.

Es el caso que el sector farmacéutico en que se encuentra Alfa comenzó a cambiar rápidamente desde 1995, entrando nuevos tipos de clientes al mercado con el cual no estaban familiarizados, se entro en una creciente guerra de precios por medios de descuentos, los laboratorios comenzaron a dar descuentos a través de Alfa a las farmacias y luego Alfa recuperaba esos descuentos de los laboratorios.

Para todos esos cambios Alfa no estaba preparada y ha tenido que ir aprendiendo y adaptándose en el camino.

Por ultimo debo mencionar que en Alfa aparte del área farmacéutica como unidad de negocio existe el área médica tal como se menciona en el punto d) cuando se habla del ámbito de negocios de Alfa 7, las ventas de esta área es el 5% de la venta total.

### **3.2.2. Análisis de la empresa Alfa desde la perspectiva de las cinco fuerzas de Porter y la cadena valor**

En esta parte analizare primeramente como afecta las cinco fuerzas (competidores potenciales, competidores actuales, productos sustitutos, clientes y proveedores) que nos habla Porter a Alfa. Luego se vera elementos importantes de la cadena valor de esta empresa.

#### **Competidores potenciales:**

Como indique anteriormente existen 103 laboratorios y un mercado de farmacias y boticas que de año en año se viene contrayendo, por otro lado en el ámbito mundial se esta dando una serie de fusiones de laboratorios muy importante que hace que estos se vuelvan en términos generales más fuertes como los casos de Hoeschst Marion Roussel con Rhone Polenc, Glaxo con Smithkline, Sandoz con Ciba Geigy, Pfizer con Parke Davis, etc. Bajo esta perspectiva son muy difícil los ingresos de nuevos laboratorios que tengan un efecto significativo en este sector, salvo que alguna trasnacional decidiera hacer una inversión muy fuerte en el Perú para tener el liderato en participación, pero la pregunta que habría que analizarse es si vale la pena con un mercado tan chico como el peruano en comparación con otros mercados latinoamericanos.

Por otro lado los laboratorios trasnacionales que son laboratorios de investigación no ven con muy buenos ojos el mercado peruano pues aquí no tiene validez legal las patentes de los productos que ellos tienen y en consecuencia son copiados por los laboratorios nacionales.

En el negocio de la distribución si existe una amenaza vigente y que son las cadenas de farmacias las cuales tienen las siguientes características:

- Compras centralizadas en gran volumen por su mayor rotación de stocks en sus puntos de venta.
- Poder de negociación para exigir descuentos especiales y plazos a las distribuidoras o directamente a los laboratorios.
- Sistemas de manejos y control de inventarios informatizados.
- Los mayores descuentos del mercado.
- Atención profesional.
- Disponibilidad de mercadería.
- Atención personalizada.
- Personal entrenado, uniformizado, muy eficiente.
- Locales limpios, bien iluminados con diseño óptimo, grato ambiente.
- Otros servicios como entrega a domicilio.
- Imagen de modernidad y eficiencia.

Las razones por lo que estas cadenas son un peligro para las distribuidoras son las siguientes:

- Alto poder negociador, compras en gran volumen, consiguen descuentos más altos, reduciendo el margen de las Distribuidoras.
- Constituyen capitales importantes por el monto de lo invertido en los puntos de venta, el aparato logístico y la organización.
- **Su visión estratégica, tratar de copar el mercado, excluyendo a las distribuidoras.**
- Son empresas con una visión moderna de gestión, con múltiples alternativas (convenios con los seguros privados, venta de medicamentos a crédito – tarjeta).
- **Se vienen convirtiendo en subdistribuidoras, pues al obtener mejores descuentos directamente del laboratorio o la distribuidora, pueden ofrecer mayores descuentos y aun quedarse con un margen a los establecimientos pequeños que acuden a comprar allí, al contado.**

En la actualidad como indique antes Química Suiza y Richard O Custer<sup>16</sup> se unieron para crear la cadena de farmacia “Superfarma” siendo su estrategia en forma resumida la siguiente:

- Cerrar el circuito comercial distribución – venta directa, lo que genera mayor rentabilidad.

<sup>16</sup> Opero hasta setiembre del 2002

- Mayor peso estratégico para decidir las tendencias del mercado y evitar futuros competidores.
- La venta directa al usuario deja de ser pasiva y se convierte en otra palanca más de negociación con los laboratorios.

La característica de esta cadena de farmacia (Superfarma) es la siguiente:

- Fuerte inversión en establecimientos farmacéuticos.
- Copia del modelo de posicionamiento de las cadenas chilenas.
- Dirigida al mismo sector poblacional alto, medio alto y medio.
- Manejan importantes descuentos pero fundamentalmente en sus líneas de productos que distribuyen.

### **Competidores actuales en el sector:**

La forma de competir en el sector principalmente es sobre la base del precio la cual es sumamente inestable y muy propensa a dejar a todo el sector peor desde el punto de vista de rentabilidad, las rebajas de precios son rápidamente igualadas por los rivales (hasta un límite) y una vez igualadas disminuye los ingresos para todo el sector.

Digo hasta cierto límite porque en el negocio de distribución se tiene márgenes fijos en promedio del 15% que viene a ser en buena cuenta como la comisión que paga el laboratorio al distribuidor por ese servicio para su línea y distribuidor solo podrá dar descuentos hasta el límite que le permita dar sus gastos operativos dejando una rentabilidad para ellos

En el negocio de distribución los precios para la venta a las farmacias y boticas los fijan los laboratorios sobre sus productos y no el distribuidor.

En el negocio de laboratorio, Alfa así como los otros laboratorios no compiten contra un laboratorio específico sino que la competencia es mucho más especializada pues se compete por clase terapéutica la cual viene a ser un nicho dentro del sector (ver cuadro número 3) en este aspecto Alfa tiene nichos donde es líder, otros donde está solo, otros donde tiene poca participación y otros donde no compete por no tener productos de esa clase terapéutica.

En el caso del negocio de distribución si se compete contra otra empresa, pero lo que es importante es identificar cual es su principal competidor, pero antes debo indicar que Lima es aproximadamente el 60% del mercado total con lo cual este territorio adquiere mucha importancia en la planificación de una estrategia.

Bueno analicemos quien es el competidor principal de Alfa en el negocio de distribución pues en el negocio de laboratorio lo veremos en el siguiente punto cuando hablemos de productos sustitutos. Lo primero que tenemos que hacer es ver que competidor tienen mayor participación en las líneas de co – distribución (entiéndase como una línea que es vendida mínimo por dos distribuidores) y quien se asemeja más a Alfa por el siguiente razonamiento:

- Química Suiza basa su fortaleza en la venta de sus líneas propias y líneas exclusivas de distribución (solo ellos venden esa línea) como la línea del Laboratorio Roche, así mismo tiene negocios fuera del sector farmacéutico y salud. Si bien es líder en distribución no es el competidor principal de Alfa pues esta solo se vería amenazada si Alfa tratara de quitarle una de sus exclusividades o incursionar en alguno de sus otros negocios.
- En caso de Richard O Custer es similar al de Química por lo cual también la descarto como su principal competidor de Alfa
- Drokasa basa su fortaleza en su línea propia Farminustria que es la segunda línea de participación en el mercado farmacéutico, así mismo tiene otros tipos de negocios diferente al farmacéutico y salud.
- Deco solo esta en el negocio farmacéutico y la fuerza de su venta esta en las líneas de co – distribución, tiene una línea propia de productos OTC (Sherfarma) de poca participación. Sus ventas son principalmente en Lima (distribuidor regional) y si se hace una comparación de las ventas de Deco con Alfa en las líneas que son de co – distribución comunes se puede apreciar una notable diferencia a favor de Deco, por lo tanto ese es el principal competidor de Alfa a pesara de ser un distribuidor regional (por el peso que tiene las ventas de Lima dentro de todo el mercado)

Una vez que se identifico a Deco como el principal competidor habría que repetir que su estrategia es de enfoque con posicionamiento en costos (ver 3.1.3 Las estrategias genéricas de Porter).

#### **Productos sustitutos:**

Los productos farmacéuticos los podemos clasificar en productos éticos de marca, éticos genéricos y productos OTC (que no necesitan receta médica para su venta).

Entre los productos de marca existe bastante competencia y es usual que un producto de un laboratorio pueda ser sustituido por otro producto de otro laboratorio siempre y cuando este en la misma clase terapéutica. Existen clases terapéuticas que son nichos más grandes que otros como es el caso de los antibióticos (\$ 48,000 millones anuales) en el cual Alfa casi no tiene ningún producto pese a su importancia.

Otra forma de sustitución que se esta acentuando en nuestro medio es el cambio de un producto de marca por un genérico, uno de los líderes en el mercado de productos genéricos es Laboratorio Chile el cual se ha consolidado en nuestro mercado ante el escepticismo de muchos que no lo creían posible. Teniendo presente esta realidad Alfa lanzo su línea de genéricos en un momento adecuado.

Fuera del entorno farmacéutico los únicos productos sustitutos posibles es la medicina natural.

Un último aspecto muy importante a considerar que a raíz del descubrimiento del mapa del genoma humano, este podría ser el inicio para erradicar muchas enfermedades de manera genética lo cual impactaría muy fuertemente en este sector industrial y el que no se pueda adaptar definitivamente desaparecerá del mercado.

### **El poder de negociador de los compradores (Clientes):**

En el caso del negocio de líneas propias y representadas el principal cliente es el profesional médico al cual hay que convencer que recete los productos para que el paciente vaya a la farmacia y los compre, existiendo esa demanda en la farmacia, la farmacia comprara al distribuidor y esta a su vez comprara al laboratorio. En el caso Alfa el laboratorio y distribuidor están integrados lo que demanda un menor esfuerzo de venta. A nivel del médico este no tiene ningún poder negociador en términos generales.

Un segundo nivel de clientes son las farmacias y boticas, de las cuales las que están en la categoría A que incluyen las cadenas de farmacias, si tienen poder de negociación por los volúmenes que compran y por lo tanto hay que hacerle concesiones especiales. Caso similar a la de las cadenas son la mayoría de las ventas institucionales.

En el caso del negocio de distribución existen dos tipos de clientes un grupo son las farmacias y boticas e instituciones y el otro grupo son los laboratorios a los cuales les presta en servicio de distribución. Para el primer grupo es aplicable lo que se dijo anteriormente y para el segundo grupo su poder de negociación es diferente para cada laboratorio dependiendo esto de cuan importante sea su línea la cual se mide por la participación de mercado que tiene y el puesto del ranking que ocupa según el IMS. Por ejemplo los primeros diez laboratorios son los siguientes en orden de mérito<sup>17</sup>:

- Abeefe Bristol M-S **E**
- Farindustria **N**
- Roche **E**
- Aventis (fusión de Hoechst Marion Roussel con Rhone Polenc) **E**
- Medifarma **N**
- Parke Davis (fusionado con Pfizer) **E**
- Pfizer (fusionado con Parke Davis) **E**
- Grunenthal **E**
- Merck Sharp Dohme **E**
- Novartis **E**

Como se podrá apreciar de estos primeros diez laboratorios solo dos son laboratorios nacionales, el poder de negociación que ejercen estos laboratorios con los distribuidores es que si no llegan a un acuerdo que sea satisfactorio para ellos le retiran la distribución de su línea y se van a otro distribuidor. Alfa distribuye cinco de estas diez líneas.

<sup>17</sup> Según datos del IMS últimos 12 meses abril 2000

### **Poder de negociación de los proveedores:**

La gran mayoría de las líneas representadas por Alfa y que se producen localmente condicionan a que las materias primas se le compre solo a ellos esa condición es un requisito para seguir representando sus líneas en el Perú.

Otro grupo de proveedores que tienen gran poder de negociación son los servicios públicos como telefonía, luz, agua pues son casi monopolísticos

### **Cadena valor:**

La cadena de valor no es una colección de actividades independientes, sino un sistema de actividades interdependientes. Las actividades de valor están relacionadas por eslabones dentro de la cadena de valor. Los eslabones son las relaciones entre la manera en que se desempeñe una actividad y el costo o desempeño de otra. Por ejemplo si el proceso del núcleo que incluye los sub - procesos de granulado, lubricación y tableteado de una pastilla es correcto el proceso de laqueado o grajeado del mismo podrá ser más eficiente (cuando no es así en este segundo proceso el núcleo se desintegra). Otro ejemplo sería que si el mensaje que el promotor (Visitador Médico) transmite al médico para que este recete el producto X cala en este y por lo tanto recetara el producto, entonces esta facilitara la venta que haga el vendedor en la farmacia.

La ventaja competitiva generalmente proviene de los eslabones entre las actividades, igual que lo hace de las actividades individuales mismas.

Los eslabones pueden llevar a la ventaja competitiva de dos maneras: optimización y coordinación<sup>18</sup>.

Si bien los ejemplos anteriores son eslabones dentro de la cadena de valor de la empresa hay también eslabones externos a la empresa a los cuales se les llama eslabones verticales<sup>19</sup>. Por ejemplo Alfa tiene una estrecha coordinación con los laboratorios que distribuye sus líneas, buscando la optimización de sus operaciones, tal es el caso que antes muchos laboratorios enviaban al almacén de Lima todos los pedidos de sucursales originando un gran esfuerzo de ese almacén para primero desembalar la mercadería contarla y luego volverla a embalar para enviarla a la sucursal respectiva. Se hizo el arreglo con estos laboratorios para que ya no enviaran la mercadería al almacén de Lima sino que lo despachen directamente a la sucursal.

Con esto se logra un ahorro en: horas hombre, gastos de embalaje y sobre todo se tuvo más rápido la mercadería en sucursales para su venta, cosa que beneficio tanto a Alfa como a dichos laboratorios.

Algo que muchos laboratorios no llegan a entender y que si no fuera así aumentaría la cadena valor tanto del distribuidor como la de ellos, es que exigen del distribuidor la compra de cuotas y que el plazo de pago que dan ellos este

<sup>18</sup> Michael E Porter; Ventaja Competitiva; capítulo 2

<sup>19</sup> Michael E Porter; Ventaja Competitiva; capítulo 2

asociado al número de días de inventario que mantenga el distribuidor. Esto lo clarificare con un ejemplo, supongamos que el laboratorio X tiene tres distribuidores y que estima según su presupuesto de venta S/. 6'000 millones de ventas mensuales, que el plazo de pago es de 60 días, entonces a cada distribuidor le asignara una cuota de S/. 4'000 millones para que tenga un nivel de inventarios de 60 días acordes con su condición de pago. Esto tiene los siguientes problemas:

- El laboratorio esta olvidando que la esencia del distribuidor es ser su socio para ayudar en la venta de sus productos y que no es su cliente o consumidor final, la presión o esfuerzo del laboratorio tiene que estar orientado hacia los médicos y pacientes y no sobre el distribuidor.
- Si la cuota es muy elevada con respecto a la realidad, originara que el distribuidor se sobre estoquee perjudicando financieramente a su socio de negocio pudiendo deteriorar su eficiencia. Si el laboratorio mata a su distribuidor o distribuidores ¿cómo hará después para vender sus productos? ya que los laboratorios no tienen infraestructura para esto.
- Si el plazo de pago es 60 días y el nivel de inventarios del distribuidor es también de 60 días entonces para que el distribuidor financie su venta al crédito tiene que hacerlo con recursos propios o vía préstamos, que muchas veces su costo no es cubierto con la comisión del 15% en promedio que paga el laboratorio por el servicio. Este es un factor que restringe las ventas ya que se restringe el crédito, el resultado es que pierden los dos, laboratorio y distribuidor por no entender que son parte de una misma cadena valor (eslabones verticales).

La explotación de los eslabones verticales no requiere la integración vertical, pero la integración permite algunas veces que los beneficios de los eslabones verticales se logre con mayor facilidad<sup>20</sup>.

Las coaliciones son también un medio de lograr las ventajas competitivas de los eslabones verticales sin la necesidad de una integración real, sino resolviendo los problemas de coordinación entre dos o mas empresas embarcadas en un proyecto o dicho de otra forma el ponerse de acuerdo para el beneficio mutuo.

### 3.2.3. Análisis FODA

Antes de entrar al análisis FODA en si debemos indicar que la misión que Alfa ha decidido para si misma es la siguiente:

**“La misión de Alfa es contribuir con la salud y bienestar de la comunidad peruana, elaborando y comercializando productos de calidad, posibilitando el cumplimiento de sus obligaciones para con la sociedad y brindando seguridad y desarrollo personal a sus trabajadores y rentabilidad a sus inversiones.”**

---

<sup>20</sup> Michael E Porter; Ventaja competitiva; capítulo 2

### 3.2.3.1. Análisis interno (fortalezas y debilidades)

#### Fortalezas:

- a) Líneas propias<sup>21</sup> (tres líneas, dos de marca y otra genérica).
- b) Líneas representadas (5 líneas farmacéuticas del exterior y 14 líneas de la división medica también del exterior).
- c) Líneas exclusivas (2 líneas de laboratorios radicados en el país cuya distribución es exclusiva de Alfa, siendo uno de ellos un laboratorio transnacional, la posición de estos laboratorios en el ranking del IMS es quinto y octavo lugar, teniendo una participación del mercado las dos líneas de 6.15 %) <sup>22</sup>.
- d) Trayectoria empresarial (Alfa 7, 50 años; Alfa 8, 64 años en el mercado farmacéutico).
- e) Dedicación exclusiva al sector salud.
- f) Cobertura a nivel nacional (96 % de cobertura).
- g) Disponibilidad y variedad de productos.
- h) Reparto confiable.
- i) Relación Alfa-clientes más cercanas en sucursales.
- j) Empresa ética.

#### Debilidades:

- a) Políticas de ventas no diferenciadas.
- b) Falta de estrategia orientada a servicios de calidad.
- c) Baja participación en la venta de líneas de co – distribución.
- d) Líneas propias de poca participación en el mercado.
- e) Marketing poco agresivo.
- f) Poca inversión promocional.
- g) Dificultad para asumir decisiones.
- h) Exceso de confianza en negociaciones.
- i) Manejo inadecuado de los descuentos otorgados por los laboratorios.
- j) Falta de estrategia de venta de servicios de fabricación (en Alfa 8 hay capacidad ociosa).
- k) Infraestructura inadecuada de los almacenes.
- l) Existencia de procesos no automatizados.
- m) Bajo nivel de trabajo en equipo.
- n) Recursos humanos (la división) dedicado a funciones administrativas.
- o) Personal identificado e integrado parcialmente con la empresa.

<sup>21</sup> Participación 2.39% de mercado (puesto 11) según datos del IMS últimos 12 meses abril 2000

<sup>22</sup> Datos según IMS últimos 12 meses abril 2000. Esta exclusividad se tuvo hasta principios del 2001

### 3.2.3.2. Análisis externos (oportunidades y amenazas)

#### Oportunidades:

- a) Política de libre mercado.
- b) Cambio de receta legalizada.
- c) Cadenas de farmacias (integración hacia delante).
- d) Formación de agrupaciones de farmacias.
- e) Marco legal favorable para constituir empresas particulares de salud (EPSs).

#### Amenazas:

- a) Recesión económica.
- b) Liberación del mercado farmacéutico.
- c) Normas sanitarias más exigentes.
- d) Alianzas estratégicas entre distribuidoras (Química Suiza con Richard O Custer<sup>23</sup>).
- e) Cadenas de farmacias existentes en el mercado ( pueden hacer desaparecer a los distribuidores ya que negociarían directamente con los laboratorios).
- f) Las fusiones internacionales de laboratorios (esto puede significar la pérdida de líneas de distribución).
- g) Agresividad de la competencia basada en el descuento (Deco y Alfaro).
- h) Cartera inestable de clientes sobre todo en el sector D (los clientes D son los que tienen compras menores a S/.3,500 anuales).

### 3.2.4. Objetivos Corporativos

Los objetivos corporativos son todos los niveles de desarrollo a los que la organización entera quiere llegar para llevar a cabo su misión con éxito. Son objetivos para la organización entera, no para unas pocas partes, divisiones o compañías pertenecientes a un mismo grupo. Usualmente, las compañías tienen muchos objetivos porque necesitan desarrollar muchas áreas de operación.

El directorio, el CEO y la alta gerencia establecen los objetivos corporativos. Ellos están influenciados y guiados por el entorno interno (fortalezas y debilidades) y el externo (oportunidades y peligros) y en los sistemas de administración.

Los objetivos corporativos deben relacionarse directamente con la misión corporativa. La mayoría son a largo plazo pero pueden ser de corto plazo. Pueden basarse en criterios específicos y mensurables tanto como sea posible, para que la organización sepa si ha logrado sus objetivos. En algunas áreas estos no pueden ser posibles, pero usan juicios subjetivos.

---

<sup>23</sup> Opero hasta setiembre del 2002

Entendidos los objetivos corporativos de esa manera puedo enseguida pasar a identificar cuales son los objetivos corporativos de Alfa:

- Tener como ámbito de acción el sector salud y cuidado personal.
- Ser líder en mercado farmacéutico teniendo una participación superior al 20% (como distribuidor).
- Generar un cambio cultural de la organización orientada hacia la calidad.
- Tener utilidades no menores del 2% de sus ventas después de impuestos.
- Fortalecer sus líneas propias y representadas, para lo cual estas deberán incrementar su participación en el mercado farmacéutico a un nivel no menor del 5% en el periodo 2000 al 2005 y de 6.5% en el periodo 2006 al 2010.
- Utilizar la capacidad de la planta al 100% ya sea con producción propia o prestando servicios de fabricación a terceros en ambos casos con rentabilidad.
- Propiciar la identificación e integración de personal con la empresa e incentivar el trabajo en equipos multidisciplinarios.
- Fortalecer la capacidad de negociación e incrementar esferas o niveles de responsabilidad.
- Estimular el liderazgo y la toma de decisiones.
- Servicio al cliente logrando la satisfacción de sus necesidades.
- Capacitación permanente.
- Potenciar el área de Recursos Humanos como elemento clave para conseguir el liderazgo.
- Modernizar a Alfa.

### **3.2.5. Estrategias empleadas por la empresa Alfa y su problemática actual**

El desarrollo de esta parte lo realizare según cada unidad de negocios que tiene la empresa o área significativa.

#### **3.2.5.1 Distribución**

Esta es la unidad de negocio más grande que tiene la empresa y esta a cargo de un gerente de distribución al cual le reportan un gerente de ventas (farmacias y boticas), un gerente de instituciones (de reciente creación), los siete administradores de sucursales y el jefe de almacén (Lima).

Anteriormente la división de Médica tenía su propia fuerza de ventas y promoción, la venta de esta división esta principalmente orientada hacia los hospitales, clínicas y laboratorios de análisis y esta organización originaba una dualidad.

La dualidad que existía es que a un mismo cliente iban dos vendedores distintos uno a ofrecer productos de farma y el otro a ofrecer productos de medica, lo que se a hecho ahora es concentrar toda la fuerza de ventas en la gerencia de distribución y la gerencia de medica solo se encargara de la promoción y marketing de esas líneas.

La nueva gerencia de instituciones se encarga de la venta tanto de productos de farma como de médica a los hospitales, clínicas, laboratorios clínicos, compañías mineras, etc. En esta nueva gerencia están los ex vendedores de la división de médica; con este cambio se espera potenciar y ser más eficientes en la venta institucional la cual constituye una alternativa de crecimiento ante un mercado recesivo. Los ex vendedores de la división médica para este cambio tuvieron que ser entrenados en la venta de productos farmacéuticos, así como los vendedores de farma que atendían a las instituciones también tuvieron que ser entrenados en la venta de productos de medica.

En esta unidad de negocios se compite principalmente sobre la base de precios que son manejados vía descuentos como ya hablamos anteriormente, la limitación que se tiene en las líneas de distribución terceras es que los márgenes que se manejan en estas son del 14% y 15% principalmente, y se concede descuentos del 10%, 11% y 12% a todos o la mayoría de los clientes lo que queda no podría cubrir los gastos operativos que genera el negocio. De esto ya se tiene una mala experiencia pues en 1998 se dio descuentos del orden anterior en forma indiscriminada para poder ganar la venta y el resultado final fue que se obtuvo una importante pérdida en el estado de ganancias y pérdidas...

**De lo anterior se deduce claramente que Alfa no puede competir solo en base a precios, de esto hablare con mayor detalle en el punto 3.3 del “Desarrollo de la investigación”.**

Otro problema que afecta a esta unidad de negocios es la aparición de cadenas de farmacias tal como describimos anteriormente.

Por ultimo y que tiene que ver con los descuentos, esta el problema de la competencia de Deco y Alfaro que al tener una menor infraestructura tienen menos gastos operativos que cubrir, esto origina que tengan una política mas agresiva de precios y diferenciada, originando que tengan una mayor participación en la líneas de Co – distribución que tienen con Alfa.

### **3.2.5.2. Líneas propias y representadas Farma**

En esta unidad de negocio se encuentran las siete líneas que describimos en antecedentes de Alfa.

Si bien todas juntas tienen una participación de mercado del 2.47%<sup>24</sup> lo que las ubicaría en un noveno puesto del ranking, individualmente son pequeñas pues la que esta mejor que es la línea FR esta con una participación del 0.75% y en el puesto 43, en cuanto a las dos líneas netamente propias (CA y PN) están en los puestos 49 y 56 respectivamente.

Esta unidad de negocios en términos generales en los últimos años ha disminuido su importancia debido a las siguientes razones:

---

<sup>24</sup> Dato según IMS últimos 12 meses abril 2000

- Se perdió la representación de dos líneas alemanas una porque el contrato se venció y la otra por problemas de negociación en la renovación del nuevo contrato.
- No hay lanzamiento de productos nuevos de manera importante.
- Se hace la promoción de una forma estándar a la mayoría de laboratorios lo que dificulta que el profesional médico tenga una recordación de marca entre tantas líneas que existen en el mercado.
- Existe poca inversión en la promoción si lo comparamos con los laboratorios líderes del mercado.
- Prácticamente no hay investigación y desarrollo de productos nuevos.
- Un target de 4550 médicos aproximadamente de los 34,000 existentes lo que da una cobertura del 13.4%.

A continuación presentare un cuadro en el cual se muestra datos de cinco de las siete líneas propias y representadas. En el se muestra el nombre de la línea, su venta anual en Dólares (medido de abril 1999 a marzo 2000), los principales productos de esas líneas y su venta anual en Dólares, y el líder en la clase terapéutica (o nicho) también con su venta anual. Los productos de Alfa resaltados en negritas son líderes en su nicho de mercado. Donde se indica sin competencia significa que es el único producto en ese nicho.

Datos a Marzo 2000 (anual)					
A	B	C	D	E	F
Línea propia O representada	Venta \$ {000}	Producto de A	Venta \$ {000}	Producto líder en la clase Terapéutica	Venta \$ {000}
BA	705	Piral	139	Aseptil rojo	406
BA		Albu	94	sin competencia	
CA	1,740	Feno	237	sin competencia	
CA		Aneu	229	Neurobion	1,318
CA		Vita	191	Mucovit	546
FR	2,310	<b>Gama</b>	<b>743</b>	<b>Gama</b>	<b>743</b>
FR		<b>Glidia</b>	<b>665</b>	<b>Glidia</b>	<b>665</b>
MA	793	Olfa	62	Arponas	2,774
MA		Hista	166	sin competencia	
MA		<b>Soco oftálmico</b>	<b>122</b>	<b>Soco oftálmico</b>	<b>122</b>
MA		Tria	260	sin competencia	
CA	771	<b>Visco</b>	<b>120</b>	<b>Visco</b>	<b>120</b>
		Spens	80	Maxitrol	147

**Cuadro 3**  
**Principales productos de las líneas propias y representadas**  
**Comparadas con el líder de la clase terapéutica<sup>25</sup>**

<sup>25</sup> Datos del IMS de marzo 2000, últimos 12 meses

Los productos que son únicos en su nicho o líderes tienen una ventaja competitiva enorme que puede ser muy bien explotada teniendo como requisito previo que el mercado no se siga reduciendo.

### **3.2.5.3. Líneas de Médica**

Esta unidad de negocio cuenta en la actualidad con 14 líneas que todas juntas generan una venta mensual promedio de S/.1'000,000. Todas estas líneas son importadas y la gran mayoría de ellas su venta es pequeña.

A diferencia de los productos farmacéuticos que tienen datos estadísticos sobre el comportamiento del mercado a través del IMS en esta no se cuenta con tal información salvo que se encargue a una empresa especializada hacer el correspondiente estudio de mercado específico que por su propia naturaleza resultaría tener un costo elevado.

La venta de esta unidad de negocio es principalmente institucional y dentro de ellas en gran medida mediante licitaciones del Ministerio de Salud y de ESSALUD. Las ventas de esta unidad de negocios también se han reducido por las siguientes razones:

- La recesión de la economía peruana.
- En las licitaciones un factor importante para ganarlas es el precio, esto ha originado por ejemplo que este año se pierda una importante licitación con ESSALUD.
- En este mercado de ventas institucionales se utiliza mucho la coima como práctica, la misma que Alfa no sigue por razones éticas, por lo cual pierde ventas.
- Se ha originado un cambio importante en este mercado que obliga a realizar fuertes inversiones en equipamiento que Alfa no ha realizado.

### **3.2.5.4. Fabricación**

Esta unidad de negocio esta concebido como una estrategia de integración hacia atrás, en la planta de Alfa se produce tanto la líneas propias y representadas, como también se da el servicio de fabricación a otros laboratorios.

Este servicio de fabricación hacia terceros no se marqueta de una forma agresiva a pesar que en la actualidad existe capacidad ociosa, situación que encarece los costos de producción. Los contratos de fabricación para terceros se consiguen en base a relaciones personales de algunos ejecutivos en vez de un plan elaborado para ese fin.

Por otro lado se a hecho inversiones para adecuar la planta a las buenas practicas de manufactura (BPM) lo cual se a conseguido, pero todavía dista de ser una planta de primer nivel pues por ejemplo en ella no se puede fabricar antibióticos que es uno de los nichos más grande de este mercado.

A pesar de todos los inconvenientes que ha presentado nuestra economía Alfa ha decidido mantener su planta abierta pues la considera como un elemento estratégico para el futuro. Por otro lado hay que tener en cuenta que las empresas transnacionales han escogido principalmente México, Colombia y Brasil para instalar sus plantas para atender el mercado latinoamericano.

### **3.2.5.5. Tecnología de la información**

Si bien esta no es una unidad de negocio de Alfa, si es una parte importante dentro de los negocios actuales. Alfa consciente de la importancia estratégica para posicionarse que tiene esta tecnología a hecho importantes inversiones en ella (software y hardware) pero aun persiste los siguientes problemas o necesidades no cubiertas:

- Islas de información.
- Requerimientos continuos de información (gerencias, clientes, proveedores, gobierno, etc.).
- Recolección manual de datos.
- Tiempos de respuesta lentos.
- Información no integrada.
- Falta de información oportuna (Ejemplo las sucursales no están conectadas en línea).
- Poco tiempo para el análisis.
- Mecanismos rígidos para el análisis.

Pero también hay logros importantes en esta área como el sistema EDI que agilizado y mejorado la comercialización con clientes y proveedores más importantes y le ha dado a Alfa una ventaja competitiva sobre los competidores que no poseen esta tecnología, lo mismo también se puede decir de la conexión a Internet que aparte de ayudar en la parte comercial también ha facilitado la labor administrativa.

### 3.3. Elección de las estrategias que debe seguir la empresa Alfa

Como se menciono anteriormente en el mercado farmacéutico se compete muy fuertemente sobre la base del precio, pero no creo que sea la única forma de competir en él, más aun si Alfa decidiera competir solo dando descuentos o precios especiales<sup>26</sup> iría al fracaso por las características que ella tiene y por lo que se llama **economía de recursos**.

Se ha demostrado en la historia de los negocios que se puede crear la ventaja competitiva como un sistema integrado que resulte difícil de imitar pues se ven las partes pero no se puede descifrar el todo. El secreto esta en saber combinar nuestras fortalezas con nuestras oportunidades, corregir nuestras debilidades para que las amenazas no nos vulnere, conocer a la competencia, y sobre todo descubrir que es lo que hacemos mejor que nuestros competidores y aprovecharlo concentrándonos en su utilización<sup>27</sup>, con esto estaremos en condiciones de superar a cualquiera con nuestros productos o servicios, pues estaremos en capacidad constante enriquecida para idear y construir **posiciones innovadoras exitosas**.

En seguida plateare las recomendaciones dividida en los siguientes puntos: mercado; productos; gerencia (organización); recursos humanos / cultura; procesos productivos / abastecimientos; estructura financiera.

#### 3.3.1. Mercado

##### 3.3.1.1. Competencia<sup>28</sup>

Como ya identificamos anteriormente que el principal competidor de Alfa es Deco (en las líneas que son en co – distribución con Deco, Alfa tiene una baja participación).<sup>29</sup>

La estrategia a seguir en este caso es la siguiente:

- El objetivo es crecer en participación en las líneas que distribuye Deco, teniendo en cuenta que es una alternativa de crecimiento viable considerando la contracción del mercado.
- La pregunta que hay que hacerse es en que cosa es fuerte Alfa que no tenga Deco, la respuesta es que Alfa tiene líneas propias y representadas<sup>30</sup> con participación del 2.47 % que Deco no tiene, pues la única línea propia que tienen (nueva en el mercado a partir del año 97) es Sheefarma que solo tiene una participación de 0.21 % (puesto 66).

<sup>26</sup> Son precios rebajados que se ofrece a determinados clientes o circunstancias

<sup>27</sup> Esto se conoce como “**Core Competence**”

<sup>28</sup> Ver cuadros explicativos en 3.4 gráficos 5,6,7 y cuadros 5 al 15 y los anexos 42 y 43

<sup>29</sup> Ver punto c) de Debilidades del análisis Foda en 3.2.3.1.

<sup>30</sup> Ver puntos a) y b) de Fortalezas del análisis Foda en 3.2.3.1.

- Las líneas propias y representadas tienen un mayor margen que las líneas que son de distribución pues estas últimas están en un promedio de solo 15%.
- La acción a seguir por Alfa es ofrecer un paquete que combine la venta de líneas de co-distribución con las líneas propias y representadas. Para las líneas de co-distribución se ofrecerá un descuento mayor que el que ofrece Deco en esas líneas, pero a condición que el cliente compre una cantidad mayor de líneas propias y representadas de tal forma que el mayor margen de estas líneas compense el descuento adicional que se esta dando en las líneas de co-distribución.
- Con lo anterior se conseguirá tener una mayor venta en las líneas de co-distribución como en las líneas propias y representadas generando una mayor utilidad para Alfa.
- La mayor venta en las líneas de co-distribución será como consecuencia de la menor venta que tenga Deco en las mismas, porque Alfa le habrá quitado participación en esas líneas mejorando su imagen ante los laboratorios dueños de esas líneas de co-distribución.

Una segunda ofensiva que se puede ir combinando con la primera planteada, es ver que clientes no compran nada a Alfa en las líneas que co – distribuye con Deco y ha esos clientes ofrecerle un descuento mayor que Deco con la única condición intrínseca que le compre a Alfa y no Deco en esas líneas. Hay que tener presente que el universo de clientes que atiende Deco es más pequeño y concentrado y que la pérdida de varios de ellos por ejemplo los 50 más grandes si le afectaría seriamente.

### 3.3.1.2. Venta institucional<sup>31</sup>

Como se indico anteriormente la venta institucional representa el 32.88 % del mercado total farmacéutico (en valores) siendo el 61.46 % de ese mercado (institucional) realizado directamente por los laboratorios (que equivale al 20.21% del mercado total).

Si consideramos que Alfa ha reestructurado su área comercial creando una gerencia de ventas institucionales, este mercado se puede atacar por dos flancos y seria una excelente oportunidad de crecimiento y de hacer nuevos negocios con los laboratorios que distribuye o no. Estos dos frentes serian los siguientes:

- Establecer una estrategia agresiva de venta de las líneas propias y representadas hacia el mercado institucional que resulta bastante atractivo, para lo cual habrá que dar condiciones diferentes satisfaciendo las necesidades de estos clientes.
- El segundo frente seria ofrecerle a los laboratorios que Alfa venda en este mercado por cuenta de ellos, para lo cual ella cuenta con una reputación ganada<sup>32</sup> que facilitaría la venta en este mercado y tendría

<sup>31</sup> Ver cuadros explicativos en 3.4. cuadro 16

<sup>32</sup> Ver puntos d) y e) de Fortalezas del análisis Foda en 3.2.3.1.

mas peso por ir con un conjunto de líneas y no con una sola<sup>33</sup>, dándole un mayor poder de negociación. Gran parte de este nuevo negocio propuesto a los laboratorios estaría basado en la imagen ganada de haberle quitado participación a Deco como se describió anteriormente.

### 3.3.1.3. Cadenas de farmacias<sup>34</sup>

En este punto hablare en primer lugar sobre las tres modalidades de organización que adoptan los establecimientos farmacéuticos:

Modalidad 1: Agruparse puntualmente para compras conjuntas con una farmacia líder, que les permite acceder a descuentos.

Modalidad 2: Agruparse en forma permanente para acceder a descuentos importantes de líneas de productos, estas son las llamadas agrupaciones de farmacias.

Modalidad 3: Agrupaciones de farmacias que establecen compras conjuntas en forma permanente, cuentan con aparato logístico básico, a puntan a constituir procesos estandarizados e inclusive una imagen única de “cadena” en el mercado.

Los objetivos estratégicos de este negocio serian:

- Cerrar el circuito distribución-venta, para ganar mayor rentabilidad.
- Mayor peso estratégico en el mercado y cerrar el paso a futuros competidores.
- Mayor capacidad de negociación con los proveedores porque la venta directa se transforma en “venta activa”.

Las limitaciones para que Alfa concrete esta estrategia de cadena de farmacia serian las siguientes:

- Se necesita capital, y recursos logísticos para poder invertir a gran escala.
- Mercado en el cual hay un proceso acelerado de concentración de la oferta y contracción de la demanda.
- Los competidores son las cadenas “chilenas”, las cadenas nacionales, y los grandes grupos de farmacias.
- Conocimiento del manejo del negocio.

Las fortalezas que brindaría esta nueva unidad de negocio<sup>35</sup> serian las siguientes:

- Imagen positiva ante los clientes.
- Presencia nacional y cobertura horizontal.
- Alfa puede aprender de los errores de sus competidores.

<sup>33</sup> Ver punto g) de Fortalezas del análisis Foda en 3.2.3.1.

<sup>34</sup> Ver cuadros explicativos en 3.4. cuadros del 17 al 21 y gráfico 8

<sup>35</sup> Ver puntos c) y d) de Oportunidades del análisis Foda en 3.2.3.2

- Representación de líneas importantes las cuales le dan a Alfa un cierto poder negociador.
- Tener líneas propias (CA y PN) las cuales se pueden potenciar.
- Alfa es identificada como una empresa peruana.

La estrategia de implementación tendría dos etapas en la primera sería:

- Dirigir el posicionamiento al sector poblacional medio, medio alto y bajo como una cadena peruana popular.
- Establecer farmacias líderes de otros establecimientos para el acceso a mayores descuentos por compras directas a las distribuidoras y laboratorios.
- Diferenciar la cadena con:
  - ❖ Los mejores descuentos del mercado.
  - ❖ Servicios profesionales tales como los consultorios de atención farmacéutica.
  - ❖ Alternativa genérica de menor costo, con atención profesional.

En la segunda etapa se debe:

- Captar bajo el sistema de contrato de joint venture a farmacias y boticas importantes.
- Generar asociación con farmacias importantes de cada una de las zonas, establecer esta como farmacia líder y a partir de allí ir integrando a las demás.

#### 3.3.1.4. Nuevas líneas y exclusividades<sup>36</sup>

Alfa debe buscar en forma persistente y agresiva:

- Nuevas representadas del exterior que sean principalmente laboratorios de investigación con sustancias novedosas.<sup>37</sup>
- Nuevas líneas de distribución en es país en especial las líneas que están en los primeros puestos del ranking del IMS<sup>38</sup>.
- La negociación de la distribución en exclusividad<sup>39</sup> de las que actualmente tiene en co – distribución o de las nuevas que pueda atraer para lo cual es importante que la primera estrategia que consiste en desplazar Deco tenga éxito.

Cuanto más líneas en exclusividad tenga Alfa mayor será su poder de negociación y menos vulnerable a la competencia será acrecentando su participación en el mercado farmacéutico.

<sup>36</sup> Ver cuadros explicativos en 3.4.: cuadro 22

<sup>37</sup> Ver punto d) de Debilidades del análisis Foda en 3.2.3.1.

<sup>38</sup> Ver punto c) de Debilidades del análisis Foda en 3.2.3.1.

<sup>39</sup> Ver punto c) de Fortalezas del análisis de Foda en 3.2.3.1.

### 3.3.1.5. Exportación<sup>40</sup>

El mercado farmacéutico se viene contrayendo<sup>41</sup> como hemos visto cuando hablamos del ambiente sectorial, por otro lado han entrado a nuestro mercado productos chilenos y colombiano aumentando el número de participantes para distribirse una torta más chica. Todo esto obliga a mirar hacia fuera y pensar en la exportación como un camino viable, pues si de otros países latinoamericanos han venido a nuestro país porque nosotros no podemos ir a donde ellos. La propuesta para Alfa es la siguiente:

- En un primer momento comenzar a exportar las líneas propias (CA y PN) a los mercados ecuatorianos y boliviano, para lo cual a la línea PN (genéricos) habrá que cambiarle el nombre y el diseño de sus envases y cajas para fines de exportación.
- Una vez consolidado este primer paso se propone la exportación a Venezuela y Argentina, hay que considerar que el mercado argentino es doce veces más grande que el peruano y por ende resulta muy interesante.

### 3.3.1.6. Estrategias diferenciadas por tipo de cliente<sup>42</sup>

Lo primero que hay que hacer es establecer una clasificación por tipo de cliente la cual puede ser sobre la base de su nivel de compra y que sería la siguiente:

- Clientes A: compras mayores a 120,000 soles anuales.
- Clientes B: compras entre 120,000 y 35,000 soles anuales.
- Clientes C: compras entre 35,000 y 3,500 soles anuales.
- Clientes D: compras de 3,500 a menos.

Las características por cada tipo de cliente es la siguiente:

Clientes tipo A:

- Compras centralizadas.
- Locales modernos y ubicados en zonas de gran movimiento comercial.
- Atención las 24 horas.
- Reparto a domicilio.
- Sistema informatizado.
- Capacitación permanente de personal.
- Publicidad en los medios.
- Poder de negociación por volúmenes de compras.
- Negociación directa con laboratorios.
- Sub-distribución.

<sup>40</sup> Ver cuadros explicativos en 3.4.: Cuadros del 23 al 25

<sup>41</sup> Ver punto a) Amenazas del análisis de Foda en 3.2.3.2

<sup>42</sup> Ver punto a) de Debilidades del análisis de Foda en 3.2.3.1.

#### Clientes tipo B:

- Locales ubicados en zona de buen movimiento comercial.
- Atención 14 a 16 horas diarias.
- Sistema informatizado.
- Dependientes técnicos capacitados.
- Mediana capacidad de negociación.

#### Clientes tipo C:

- Locales ubicados en zona de mediano movimiento comercial, diseñados a criterio del propietario.
- Atención 12 a 14 horas diarias.
- Facturación y control de inventarios manual en poco casos informatizado.
- Dependientes técnicos y / o familiares del propietario.
- Baja capacidad de negociación.

#### Clientes tipo D:

- Locales ubicados en zonas no comerciales.
- Atención 8 a 12 diarias.
- Facturación y control de inventarios manual.
- Dependientes familiares del propietario.
- Ninguna capacidad de negociación.

Según información de las operaciones de Alfa se presenta el siguiente cuadro:

Clientes / venta	Año	A	B	C	D	Total
# de clientes	1997	2.59%	6.82%	48.43%	42.16%	100.00%
ventas \$	1997	40.76%	23.82%	32.35%	3.07%	100.00%
# de clientes	1998	3.06%	6.01%	41.28%	49.65%	100.00%
ventas \$	1998	55.63%	18.75%	23.11%	2.51%	100.00%
# de clientes	1999	3.50%	7.50%	42.10%	46.90%	100.00%
ventas \$	1999	59.30%	19.00%	19.70%	2.00%	100.00%

**Cuadro 4**  
**Evolución de las ventas por tipo de clientes en Alfa**

Como se podrá apreciar en 1997 los clientes A y B en número de clientes representaban el 9.41 % pero en ventas (Dólares) eran el 64.58%, haciendo este mismo razonamiento para 1999 la situación es que en número de clientes son el 11% y en valores el 78.3%. La pregunta que surge después de lo anterior es porque Alfa no se dedica a atender solo ese 11% de cliente,

reduciendo de esa forma su infraestructura que le origina costos restándole rentabilidad; las respuestas serían estas:

- Si Alfa solo se enfocara a ese sector de clientes (A y B) sería un imitador (seguidor) de las estrategias de Deco y ya sabemos que un imitador estará siempre a la zaga.
- Otra razón es que estaría yendo en contra de uno de sus principales objetivos que es “ser líder del mercado farmacéutico”.
- La razón que Alfa tenga líneas representadas del exterior y líneas de distribución exclusivas es que tiene cobertura nacional y si se enfoca a esos tipos de clientes perdería ese atributo y enseguida perdería esas líneas.
- Se estaría concentrando justo en los clientes que tienen mayor poder de negociación haciéndola vulnerable a las decisiones de estos.

**La propuesta** a seguir con cada tipo de cliente es la siguiente:

Clientes tipo A:

- Venta activa negociada.
- Negociación con laboratorios para condiciones especiales.
- Participación gerencial.
- Comisión del vendedor relacionada al margen de la operación.
- Ajustar las visitas a la necesidad del cliente.
- Si compra máximo dos veces al mes; no ingresa a la línea de pedidos, se le entrega la mercadería dentro de las 48 horas como máximo con reparto propio.
- Si compra más de dos veces al mes; ingresa a la línea de pedidos, se le entrega de inmediato con reparto vía “service”.
- Con estos clientes se debe aprovechar los recursos tecnológicos de correo electrónico, Internet, EDI, para hacer más eficiente las relaciones comerciales.

Clientes tipo B:

- Venta activa, negociada para agrupaciones de farmacias y boticas.
- Participación de visitadores médicos (líneas propias) y de vendedores (líneas terceras).
- Comisión del vendedor relacionada a margen de operación.
- Ajustar el número de visitas a las necesidades del cliente.
- Para las compras de las agrupaciones de farmacias; no ingresa a la línea de pedidos y se entrega la mercadería con reparto propio.
- Para la compra de farmacias y boticas individuales; si ingresa a la línea de pedidos, la mercadería se entrega en forma inmediata con reparto por “service”.
- Con estos clientes también se debe aprovechar los recursos tecnológicos de correo electrónico e Internet para hacer más eficiente las relaciones comerciales.

Clientes tipo C:

- Ventas basadas en la calidad de servicio (fundamentalmente rapidez).

- Proporcionar descuentos importantes por descuento / contra entrega.
- Proporcionar al vendedor un rango de negociación preestablecido.
- Comisión del vendedor relacionada a margen de operación.
- Ajustar el número de visitas a las necesidades del cliente.
- Sus pedidos ingresan a la línea de pedidos y la mercadería se entrega en forma inmediata por “service”.

Clientes tipo D:

- En este tipo de clientes no debe haber visita del vendedor.
- Debe usarse el telemarketing y / o correo convencional.
- Ventas de oficina y a través de farmacias y boticas asociadas.
- Pedidos por teléfono.
- Reparto por service con un pedido mínimo que cubra los costos operativos y de una rentabilidad.

### 3.3.1.7. Insumos farmacéuticos<sup>43</sup>

Alfa tiene una buena reputación ganada en el mercado farmacéutico<sup>44</sup>, por otro lado en el mundo existe una serie de proveedores importantes de insumos para laboratorios farmacéuticos que no tienen negocios en el Perú. Si juntamos estas características Alfa podría entrar en el negocio de venta de insumos para la industria farmacéutica haciendo de broker de estos proveedores extranjeros cobrándoles una comisión por los pedidos colocados tal como es costumbre en este tipo de negocios. Una vez que se consolide este negocio inicial Alfa podría expandir sus operaciones.

### 3.3.1.8. Integración vertical<sup>45</sup>

La integración vertical **total** de este negocio sería que en una misma empresa o grupo empresarial se de los siguientes pasos:

- 1) Que fabrique o represente líneas de insumos para la industria farmacéutica.
- 2) Que fabrique los productos farmacéuticos.
- 3) Que distribuya los productos farmacéuticos a las farmacias y boticas.
- 4) Que venda los productos farmacéuticos a los pacientes.
- 5) Que recete los productos farmacéuticos a los pacientes.

Con esto se cerraría todo el circuito, logrando un posicionamiento único en el mercado peruano. Alfa ya tiene el paso 2 y 3, con las propuestas anteriores de “cadena de farmacias” y “insumos farmacéuticos” se cubren los pasos 1 y 4, entonces la siguiente propuesta es cubrir el paso 5 para lograr la integración total. Esto se puede hacer de dos formas que serian las siguientes:

<sup>43</sup> Ver cuadros explicativos en 3.4.: cuadro 26

<sup>44</sup> Ver punto d) de Fortalezas del análisis Foda en 3.2.3.1.

<sup>45</sup> Ver cuadros explicativos en 3.4.: cuadro 27

- Escogiendo una zona geográfica adecuada (posiblemente una zona populosa) inicialmente, contratar profesionales médicos (serían empleados de Alfa) e instalando consultorios médicos con la finalidad que esos médicos receten nuestras líneas propias, representadas y exclusivas que comprarían en la cadena de farmacias de Alfa.
- La otra forma y que demandaría una mayor inversión es estableciendo una EPS (empresa particular de salud) que su objetivo sería igual al anterior.

### **3.3.2. Productos**

En este punto las propuestas serían las siguientes:

#### **3.3.2.1. Nuevos productos**<sup>46</sup>

Se debe desarrollar nuevo producto de las líneas propias<sup>47</sup> para lo cual debe haber una área especializada para este fin en planta, esta área debe estar en estrecha coordinación con el área de marketing.

Un ejemplo de nuevo producto podría ser los geriátricos pues como vimos en el análisis del ambiente macro la participación de la población mayores de 65 años aumentado en el tiempo así como también la esperanza de vida es mayor que antes.

Con respecto a las líneas representadas habría que coordinar con ellas para ver que nuevos productos pueden traer al Perú que esta acorde con nuestra realidad y en la medida de lo posible habría que tratar que se manufacturen en la planta de Alfa que tiene capacidad ociosa.

Otra forma importante de obtener nuevos productos es mediante la compra de marcas conocidas en el mercado farmacéutico

---

<sup>46</sup> Ver cuadros explicativos en 3.4.: cuadro 28

<sup>47</sup> Ver punto d) de Debilidades del análisis Foda en 3.2.3.1.

Foto 1  
Productos



### 3.3.2.2. Nuevos nichos para Alfa<sup>48</sup>

Alfa debe analizar que nichos son los más grandes y rentables del mercado en el cual no tenga participación y vera que uno de ellos es el de **antibióticos** al cual debe ingresar estratégicamente<sup>49</sup>.

### 3.3.2.3. Fidelización con la marca de líneas propias

Esto consiste en lo siguiente: se manda hacer unos recetarios especiales para ser distribuido entre los médicos y se les dice que receten las líneas propias de Alfa en ese recetario y que le diga al paciente que compren los productos en la cadena de farmacias XYZ en la que obtendrá a la presentación de la receta un descuento especial.

El médico que mayor recetaje (valores) haga de las líneas propias ganara un premio especial (puede ser un pasaje al exterior con bolsa pagada o un auto dependiendo del éxito que tenga la campaña)<sup>50</sup>.

<sup>48</sup> Ver cuadros explicativos en 3.4.: cuadro 29

<sup>49</sup> Ver punto d) de Debilidades del análisis Foda en 3.2.3.1.

<sup>50</sup> Ver punto b) de Oportunidades del análisis Foda en 3.2.3.2.

### **3.3.2.4. Gerencia de consumo**<sup>51</sup>

En la actualidad Alfa tiene unos productos de líneas representadas que no son productos éticos ni OTC (no fármacos) pero sirven para la conservación de la salud (ejemplo infusiones medicinales, profilácticos, etc.) que esta un poco a la deriva<sup>52</sup> porque no tienen un personal que planee y lleve a cabo su promoción. La propuesta es que se tome un responsable y un grupo pequeño de promotores para potenciar la venta de estos productos y otros que puedan ingresar de similar naturaleza.

### **3.3.3. Gerencia (organización)**

#### **3.3.3.1. Tecnología de la información**<sup>53</sup>

En la actualidad Alfa enfrenta los siguientes problemas referentes a la información de su negocio y la toma oportuna de decisiones<sup>54</sup>:

- Existen islas de información.
- Requerimientos continuos de información.
- Recolección manual de datos.
- Tiempos de respuesta lentos.

Esto trae como consecuencia:

- Información no integrada ni consolidada.
- Falta de información oportuna.
- Poco tiempo para el análisis.
- Mecanismos rígidos para el análisis.

**La propuesta** consiste en:

- Sistemas de información integrados (ERP's<sup>55</sup> y SCM<sup>56</sup>) que permitan procesos centralizados en el ámbito nacional, teniendo a las sucursales en línea, facilitando de esa forma la toma de decisiones. Inteligencia de negocios (Business Intelligence) y CRM<sup>57</sup>, lo que permitirá el análisis de rentabilidades, tendencias y comportamiento de clientes, campañas de marketing, call center, fuerza de ventas, decisión support.
- Almacén de información corporativo (Datahouse).

<sup>51</sup> Ver cuadros explicativos en 3.4.: cuadro 30

<sup>52</sup> Ver punto d) de Debilidades del análisis Foda en 3.2.3.1.

<sup>53</sup> Ver cuadros explicativos en 3.4.: gráficos 9,10

<sup>54</sup> Ver punto l) de Debilidades del análisis Foda en 3.2.3.1.

<sup>55</sup> Enterprise Resource Planning

<sup>56</sup> Supply Chain Management

<sup>57</sup> Customer Relationship Management

- “E – business” que es el uso de Internet para comercio electrónico y servicio al cliente. El comercio electrónico no se limita a tecnología, incluye a otras facetas de la empresa: estrategia, cambio y organización.

### **3.3.4. Recursos Humanos / Cultura**

#### **3.3.4.1. Trabajo en equipo**

Se debe fomentar el trabajo en equipos multidisciplinarios<sup>58</sup> principalmente a nivel gerencial para tratar aspectos importantes de la empresa, estos equipos tendrán el carácter de un comité ejecutivo con prerrogativas de tomar decisiones y ejecutarlas.

La ventaja de esta forma de trabajo es que permite enfocar una situación bajo diferentes perspectivas logrando un mejor conocimiento de la empresa y una integración de su gente.

#### **3.3.4.2. Cultura de calidad**

Para lograr una cultura de calidad<sup>59</sup> en Alfa se debe realizar las siguientes acciones:

- Difundir la visión y la misión de empresa.
- Fortalecer la capacidad de negociación, incrementar esferas o niveles de responsabilidad.
- Estimular el liderazgo y la toma de decisiones.
- Administración y difusión del conocimiento.
- Servicio al cliente en forma eficiente y eficaz.
- Capacitación permanente.
- Necesidad de cuestionamiento constante.
- Identificar las habilidades en los empleados.
- Incrementar la autoestima.
- Redefinir las funciones del área de RR HH.
- Mejorar la infraestructura de esta área.
- Promover el compromiso de todos con el cambio hacia una cultura de calidad.

<sup>58</sup> Ver punto m) de debilidades del análisis Foda en 3.2.3.1.

<sup>59</sup> Ver punto b) de debilidades del análisis Foda en 3.2.3.1.

### 3.3.5. Procesos productivos / Abastecimiento

#### 3.3.5.1. BPM

Alfa debe seguir invirtiendo para estar en los estándares establecidos por las “**Buenas Prácticas de Manufactura**”, hay que considerar que estos son los estándares que se manejan en la globalización<sup>60</sup> y si Alfa quiere competir en el mercado mundial tiene que estar en estos estándares, recordemos que una propuesta es la exportación.

Por otro lado es muy posible que en un corto plazo las BPM sean obligatorias por dispositivos legales en el país y el que no este adecuado a estas saldrá del mercado.

Foto 2  
Area de Control de Calidad



Foto 3  
Area de Inyectables



<sup>60</sup> Ver puntos b) y c) de amenazas del análisis Foda en 3.2.3.2.

Foto 4  
Area de Sólidos



Foto 5  
Area de Empaque

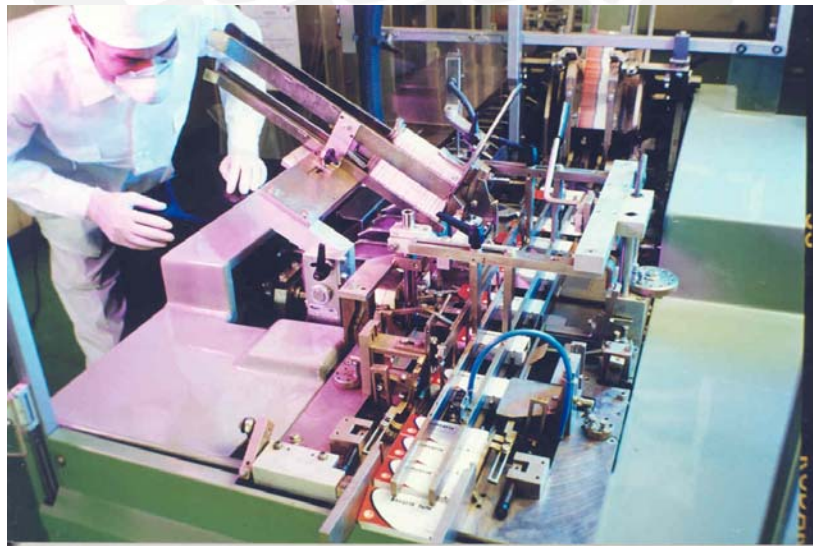


Foto 6  
Area de Líquidos



Foto 7  
Area de Sólidos



**Foto 8**  
**Area de Empaque**



### **3.3.5.2. Planta para antibióticos**

Recordemos que existe una propuesta de incursionar en el nicho de antibióticos, pero actualmente la planta de Alfa no está adecuada para producir estos productos, por lo que deberá invertir en su planta para que pueda producir estos productos o en su defecto conseguir el servicio de fabricación en otra planta que lo pueda producir.

### **3.3.5.3. Marketing del servicio de fabricación**

Como se ha mencionado anteriormente existe capacidad ociosa en la planta de Alfa la cual la puede alquilar prestando el servicio de fabricación<sup>61</sup> a otros laboratorios. Pero para que esto se cristalice se deberá elaborar una campaña de marketing de tal servicio que permita incrementar los ingresos de Alfa por tal concepto.

### **3.3.5.4. Almacenes**

Para el negocio de distribución hay algunas líneas que existen en el mercado que Alfa no las puede tomar, pues sus almacenes no son adecuados<sup>62</sup> por el volumen de los productos de esas líneas. Es importante hacer inversiones en este rubro sobre todo si se tiene en cuenta las proyecciones para el futuro y las estrategias planteadas en el acápite de “Mercado” de esta misma sección.

<sup>61</sup> Ver punto j) de debilidades del análisis Foda en 3.2.3.1.

<sup>62</sup> Ver punto k) de debilidades del análisis Foda en 3.2.3.1.

Por otro lado Alfa también puede incursionar en dar el servicio de **operador logístico** a cadenas de farmacias y laboratorios para lo cual requerirá contar con almacenes adecuados.

### **3.3.6. Estructura financiera**<sup>63</sup>

#### **3.3.6.1. Liquidez**

Alfa al 31-12-2002 tiene 44 días de cuentas por cobrar y 73 días de inventarios sin embargo solo tiene 61 días de cuentas por pagar a proveedores lo cual produce una brecha de 56 días que se tiene que financiar principalmente con préstamos.

La estrategia a seguir sería reducir días de inventario con un adecuado manejo de este para que no produzca roturas de stock que pudiera perjudicar la venta y por otro lado negociando con los proveedores mayores plazos y/o precios debido al mayor poder de negociación que tiene Alfa actualmente.

#### **3.3.6.2. Rentabilidad**

En esta parte se propone tres acciones a seguir:

- Analizar los gastos periódicamente para reducir o eliminar aquellos que no agreguen valor.
- Utilizar instrumentos financieros (derivados) como el forward, opciones, etc. Que minimice el riesgo cambiario.
- Expandir nuestras operaciones por medio de filiales a otros países lo cual complementaria lo que se expresa en el punto 3.3.1.5. (exportación) pero escogiendo de preferencia países que tengan tasa impositiva (impuesto a la renta) menor al nuestro de tal forma que nos permita hacer planeamiento tributario (traslado de las utilidades al país de menor imposición).

#### **3.3.6.3. Solvencia**

En la estructura financiera de Alfa el pasivo total es mayor que su patrimonio, estando constituido este pasivo principalmente por las compras al crédito de mercadería e insumos y los préstamos bancarios. El ratio deuda a patrimonio es de 5.42 veces.

En tiempos en que la liquidez escasea y con mercados recesivos el costo financiero de esos préstamos bancarios nacionales se vuelve muy elevado originando una palanca financiera negativa.

---

<sup>63</sup> Ver cuadros explicativos en 3.4.: gráfico 11 y cuadros del 31al 33

Teniendo en cuenta que Alfa pertenece al Grupo INTI y este grupo tiene operaciones en el exterior con muy buenas relaciones con bancos extranjeros cuyas tasas de interés son mucho menores a la de la banca nacional se propone hacer una sustitución de los préstamos de la banca nacional (cara) con préstamos de la banca extranjera (barata) con aval del grupo INTI, esto como **política de corto plazo**.

Por otro lado como **política de largo plazo** la forma de conseguir fondos para financiar los proyectos de largo aliento que se mencionan en las estrategias anteriores es mediante la **emisión de bonos**, herramienta que no es muy usada en nuestro medio pero que tiene enormes ventajas, esta opción se ve facilitada en el Perú debido a la gran diferencia que existe entre las tasas activas y pasivas del sistema financiero nacional.



### **3.4. Sustento de las estrategias planteadas**

#### **3.4.1. Mercado**

##### **3.4.1.1. Competencia**

En los gráficos 5, 6 y 7, los cuadros del 5 al 15 y los anexos 42 y 43, que se incluyen en esta sección sustentan numéricamente la estrategia planteada en 3.3.1.1., siendo el cuadro 14 el de mayor importancia y que se explica en el segundo párrafo líneas abajo.

##### **Resumen breve de la estrategia**

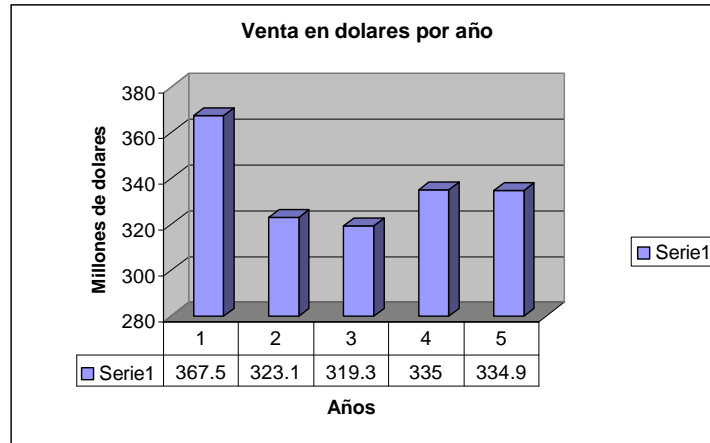
En atención a la fortaleza que tiene Alfa de tener Líneas Propias y Representadas y teniendo la necesidad de crecer en la participación de las líneas de Co-Distribución, se plantea que Alfa ofrezca al mercado un paquete que combine la venta de líneas de Co-Distribución con las Líneas Propias y Representadas. Para las líneas de Co-Distribución se ofrecerá un descuento mayor que el que ofrece Deco (u otro competidor) en esas líneas, pero a condición que el cliente compre una cantidad mayor de líneas propias y representadas de tal forma que el mayor margen de estas líneas (Propias y Representadas) compense el descuento adicional que se esta dando en las líneas de Co-Distribución.

Como se puede apreciar en el cuadro 14 Alfa tiene un cliente al cual le vende S/.100,000 de Líneas Propias y Representadas y no le vende nada de líneas de Co-Distribución, este último hecho se produce porque este cliente le compra esas líneas a Deco, Alfaro u otro competidor porque ellos dan un descuento financiero (termino que se usa en el medio) de 10%, mientras Alfa solo puede dar un máximo de 7% ó 8%. Ese cliente tiene un potencial de venta de S/.150,000 o más en líneas de Co-Distribución.

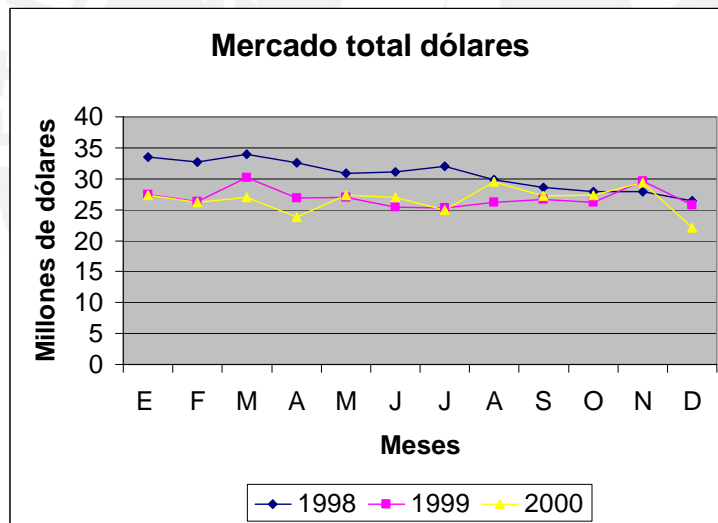
La estrategia que se plantea es que Alfa le ofrezca a ese cliente venderle los S/.150,000 de líneas de Co-Distribución, con un descuento financiero de 12% a condición que en lugar de comprarle S/.100,000 de Líneas Propias y Representadas le compre a Alfa S/.136,000, con esto se lograría que las ventas pasen de S/.100,000 a S/.286,000 y que el margen total pase de S/.50,000 a S/.72,500. El margen total o utilidad bruta se obtiene de multiplicar 50% por S/.136,000 más la multiplicación de 3% (15% - 12%) por S/.150,000.

Para el cálculo anterior se debe tener presente que el margen de las Líneas Propias y Representadas es 50% y el margen de las Líneas de Co-Distribución es 15% menos el descuento financiero.

La explicación de los gráficos, cuadros y anexos antes mencionados se muestra al final del cuadro 15, adicionalmente el cuadro 14 tiene una explicación más amplia al final del mismo.



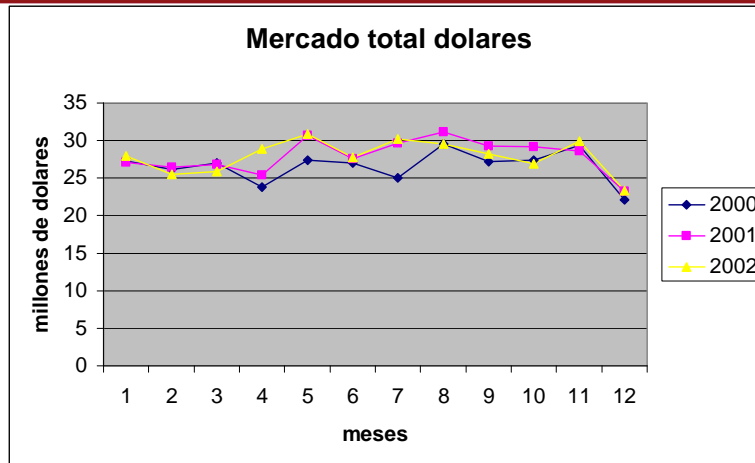
**Gráfico 5**  
Venta en Dólares del mercado farmacéutico (F&B)  
por año 1998 a 2002<sup>64</sup>



**Gráfico 6**  
Mercado total (F&B) Dólares mensual<sup>65</sup>

<sup>64</sup> Según IMS venta del mercado de farmacias y boticas

<sup>65</sup> Según IMS años 1998 al 2000



**Gráfico 7**  
Mercado total (F&B) Dólares mensual<sup>66</sup>

**Cuadro 5**  
Mercado farmacéutico total Peruano  
Año 2001

MERCADO FARMACEUTICO TOTAL PERUANO				
Tipo de clientes	%	Soles	Dólares	
Farmacias, Boticas y Cadenas	63.34%	1,173,500,677	334,747,683	<b>(auditado por el IMS)</b>
Clínicas Privadas	14.00%	259,378,110	73,989,068	
S. Social, Hospitales públicos	20.87%	386,658,654	110,296,561	
Otros	1.79%	33,163,344	9,460,031	
<b>Total</b>	<b>100.00%</b>	<b>1,852,700,785</b>	<b>528,493,342</b>	
<b>Forma de Atención</b>				
Por los Laboratorios	25.55%	473,365,050	135,030,049	
Por los Distribuidores	74.45%	1,379,335,734	393,463,293	
<b>Total</b>	<b>100.00%</b>	<b>1,852,700,785</b>	<b>528,493,342</b>	

<sup>66</sup> Según IMS años 2000 al 2002

**Cuadro 6**  
**Venta del mercado (F&B) por laboratorio**  
**Lima y Provincias año 2001<sup>67</sup>**

Posición IMS 2,001	Laboratorio	A	B	C = A + B
		Venta Lima IMS mercado Soles	Venta provincias IMS mercado Soles	Venta total IMS total (acum Dic 2001)
6	Medifarma	22,167,680	15,182,320	37,350,000
7	MS & D	30,796,740	5,205,960	36,002,700
8	Parke Davis	13,825,218	3,834,782	17,660,000
9	Pfizer	35,707,002	12,688,578	48,395,580
13	Roemmers	18,708,000	7,919,400	26,627,400
14	Pharmalab	19,621,260	6,426,340	26,047,600
15	Grunenthal	15,682,260	8,652,540	24,334,800
18	Hersil	15,544,880	6,587,020	22,131,900
20	Lilly	15,978,580	3,706,720	19,685,300
23	Bago	12,523,960	4,561,140	17,085,100
25,35,63	Grupo Medco	18,928,980	10,372,065	29,301,045
27	Wyeth Ayerst	12,493,220	3,027,080	15,520,300
28	Tecnofarma	10,375,100	4,492,400	14,867,500
32	ABL Pharma	8,851,080	2,390,020	11,241,100
33	Mead Jonson	8,942,140	2,058,860	11,001,000
34	Bayer	8,088,220	2,391,280	10,479,500
37	OM	7,169,800	2,801,500	9,971,300
38	Trifarma	5,212,640	4,524,660	9,737,300
41	Unimed	5,957,140	2,662,260	8,619,400
46	Refasa Carrion	5,328,000	2,439,800	7,767,800
47	Janssen Cilag	6,083,320	1,522,380	7,605,700
48,49	Markos + Laser	6,008,280	2,340,820	8,349,100
49	Whitehall	5,786,780	1,662,920	7,449,700
53	Gloria	2,732,380	2,095,120	4,827,500
59	Elifarma	2,173,860	1,102,040	3,275,900
65	Vitaminica	2,125,880	233,120	2,359,000
67	Silesia	1,934,140	346,060	2,280,200
85	Gianfarma	1,210,000	430,400	1,640,400
86	Galderma	1,277,180	176,320	1,453,500
5	Aventis	32,275,540	10,298,560	42,574,100
10	Abbott	21,712,340	7,037,760	28,750,100
17	Novartis Pharma	17,420,020	5,641,480	23,061,500
69	Novartis Biochemie	1,547,300	699,000	2,246,300
<b>Subtotal</b>		394,188,920	145,510,705	539,699,625
	<b>Otras líneas del IMS</b>			<b>633,801,052</b>
	Mimo			
	Otros consumo			
	Otros Farma			
<b>Total</b>				<b>1,173,500,677</b>
<b>Total</b>				<b>334,747,683</b>
<b>Dólares</b>				

<sup>67</sup> Según IMS

**Cuadro 7**  
**Ventas de Alfa a F&B por laboratorio año 2001 Lima y provincias**

Laboratorio	D Venta de Alfa F& B 2001 Lima	E Venta de Alfa F& B 2001 Provincias	F= D+E Venta de Alfa F& B 2001 Total	G = F/C Participación De Alfa
Medifarma	7,782,610	12,382,271	20,164,881	53.99%
MS & D	10,195,730	2,044,351	12,240,081	34.00%
Parke Davis	6,123,400	2,319,356	8,442,756	47.81%
Pfizer	18,394,830	5,819,565	24,214,395	50.03%
Roemmers	586,360	739,628	1,325,988	4.98%
Pharmalab	4,162,660	1,388,129	5,550,789	21.31%
Grunenthal	7,522,750	7,147,913	14,670,663	60.29%
Hersil	1,301,510	1,848,989	3,150,499	14.24%
Lilly	960,950	1,978,724	2,939,674	14.93%
Bago	916,320	1,800,880	2,717,200	15.90%
Grupo Medco	578,610	887,270	1,465,880	5.00%
Wyeth Ayerst	740,920	1,293,288	2,034,208	13.11%
Tecnofarma	1,792,790	1,257,599	3,050,389	20.52%
ABL Pharma	901,380	1,685,474	2,586,854	23.01%
Mead Jonson	2,352,490	1,027,590	3,380,080	30.73%
Bayer	618,200	238,467	856,667	8.17%
OM	881,140	841,447	1,722,587	17.28%
Trifarma	164,334	238,672	403,006	4.14%
Unimed	28,971	176,174	205,145	2.38%
Refasa Carrión	125,450	409,516	534,966	6.89%
Janssen Cilag	2,418,040	1,237,069	3,655,109	48.06%
Markos + Laser	67,034	959,742	1,026,776	12.30%
Whitehall	491,560	873,112	1,364,672	18.32%
Gloria	603,220	709,329	1,312,549	27.19%
Elifarma	86,510	630,875	717,385	21.90%
Vitaminica	280,560	156,878	437,438	18.54%
Silesia	601,670	251,206	852,876	37.40%
Gianfarma	62,500	167,090	229,590	14.00%
Galderma	463,201	132,287	595,488	40.97%
Aventis	5,437,980	2,462,205	7,900,185	18.56%
Abbott	1,744,810	1,362,820	3,107,630	10.81%
Novartis Pharma	308,060	227,860	535,920	2.32%
Novartis Biochemie	708,750	257,379	966,129	43.01%
<b>Subtotal</b>	<b>79,405,300</b>	<b>54,953,155</b>	<b>134,358,455</b>	<b>24.90%</b>

Fuente: Información interna de la empresa Alfa.

**Cuadro 8**  
**Ventas de Alfa a otros por laboratorio año 2001 Lima y provincias**

Posición IMS 2,001	Laboratorio	H Venta de Alfa otros 2001 Lima	I Venta de Alfa otros 2001 Provincias	J = H + I Venta de Alfa otros 2001 Total
6	Medifarma	9,112,610	3,037,271	12,149,881
7	MS & D	829,660	391,781	1,221,441
8	Parke Davis	971,755	722,314	1,694,069
9	Pfizer	1,429,855	1,925,807	3,355,662
13	Roemmers	172,432	149,531	321,963
14	Pharmalab	251,288	312,233	563,521
15	Grunenthal	1,084,511	921,595	2,006,106
18	Hersil	248,826	205,244	454,070
20	Lilly	287,157	921,766	1,208,923
23	Bago	89,557	247,119	336,676
25,35,63	Grupo Medco	165,375	160,912	326,287
27	Wyeth Ayerst	183,895	139,075	322,970
28	Tecnofarma	215,769	167,800	383,569
32	ABL Pharma	111,391	197,395	308,786
33	Mead Johnson	71,779	37,189	108,968
34	Bayer	115,592	257,166	372,758
37	OM	218,341	200,358	418,699
38	Trifarma	164,334	238,672	403,006
41	Unimed	28,971	176,174	205,145
46	Refasa Carrion	56,529	55,832	112,361
47	Janssen Cilag	308,019	249,048	557,067
48,49	Markos + Laser	2,985	64,382	67,367
49	Whitehall	83,192	75,803	158,995
53	Gloria	138,445	115,416	253,861
59	Elifarma	6,237	34,479	40,716
65	Vitaminica	29,113	12,277	41,390
67	Silesia	30,874	27,711	58,585
85	Gianfarma	12,549	25,269	37,818
86	Galderma	34,304	10,902	45,206
5	Aventis	2,355,737	828,257	3,183,994
10	Abbott	257,890	402,307	660,197
17	Novartis Pharma	55,740	54,653	110,393
69	Novartis Biochemie	159,656	47,094	206,750
	<b>Subtotal</b>	19,284,368	12,412,832	31,697,200

Fuente: Información interna de la empresa Alfa.

**Cuadro 9**  
**Ventas de Alfa por laboratorio año 2001 Lima y provincias**

Posición IMS 2,001	Laboratorio	K = D + H Venta de Alfa Todos 2001 Lima	L = E + I Venta de Alfa Todos 2001 Provincias	M = J + F Venta de Alfa Todos 2001 Total	N = F/M Partic de la Vta de F&b al Total de Alfa
6	Medifarma	16,895,220	15,419,542	32,314,762	62.40%
7	MS & D	11,025,390	2,436,132	13,461,522	90.93%
8	Parke Davis	7,095,155	3,041,670	10,136,825	83.29%
9	Pfizer	19,824,685	7,745,372	27,570,057	87.83%
13	Roemmers	758,792	889,159	1,647,951	80.46%
14	Pharmalab	4,413,948	1,700,362	6,114,310	90.78%
15	Grunenthal	8,607,261	8,069,508	16,676,769	87.97%
18	Hersil	1,550,336	2,054,233	3,604,569	87.40%
20	Lilly	1,248,107	2,900,490	4,148,597	70.86%
23	Bago	1,005,877	2,047,999	3,053,876	88.98%
25,35,63	Grupo Medco	743,985	1,048,182	1,792,167	81.79%
27	Wyeth Ayerst	924,815	1,432,363	2,357,178	86.30%
28	Tecnofarma	2,008,559	1,425,399	3,433,958	88.83%
32	ABL Pharma	1,012,771	1,882,869	2,895,640	89.34%
33	Mead Jonson	2,424,269	1,064,779	3,489,048	96.88%
34	Bayer	733,792	495,633	1,229,425	69.68%
37	OM	1,099,481	1,041,805	2,141,286	80.45%
38	Trifarma	328,668	477,344	806,012	50.00%
41	Unimed	57,942	352,348	410,290	50.00%
46	Refasa Carrion	181,979	465,348	647,327	82.64%
47	Janssen Cilag	2,726,059	1,486,117	4,212,176	86.77%
48,49	Markos + Laser	70,019	1,024,124	1,094,143	93.84%
49	Whitehall	574,752	948,915	1,523,667	89.56%
53	Gloria	741,665	824,745	1,566,410	83.79%
59	Elifarma	92,747	665,354	758,101	94.63%
65	Vitaminica	309,673	169,155	478,828	91.36%
67	Silesia	632,544	278,917	911,461	93.57%
85	Gianfarma	75,049	192,359	267,408	85.86%
86	Galderma	497,505	143,189	640,694	92.94%
5	Aventis	7,793,717	3,290,462	11,084,179	71.27%
10	Abbott	2,002,700	1,765,127	3,767,827	82.48%
17	Novartis Pharma	363,800	282,513	646,313	82.92%
69	Novartis Biochemie	868,406	304,473	1,172,879	82.37%
	<b>Subtotal</b>	<b>98,689,668</b>	<b>67,365,987</b>	<b>166,055,655</b>	<b>80.91%</b>
	<b>Otras líneas del IMS</b>				
	Mimo			9,154,536	
	Otros consumo			9,369,278	
	Otros Farma			7,769,579	
	<b>Total</b>			<b>192,349,048</b>	
	<b>Total Dólares</b>			<b>54,869,080</b>	

Fuente: Información interna de la empresa Alfa.

**Cuadro 10**  
**Proyección de las ventas de Alfa a (F&B) por laboratorio año 2002**

Posición IMS	Laboratorio	N	O	P = N + O
		Proyección Alfa 2002	Proyección Alfa 2002	Proyección Alfa 2002
2,001		F&B Lima	F&B Provincias	F&B Total
6	Medifarma	11,083,840	16,092,909	27,176,749
7	MS & D	10,937,293	2,390,479	13,327,772
8	Parke Davis	6,951,208	2,991,534	9,942,742
9	Pfizer	23,804,682	8,644,871	32,449,553
13	Roemmers	4,157,333	3,034,850	7,192,183
14	Pharmalab	5,606,074	3,265,646	8,871,720
15	Grunenthal	8,241,831	7,942,539	16,184,370
18	Hersil	5,181,627	2,934,580	8,116,207
20	Lilly	4,565,309	2,611,450	7,176,759
23	Bago	5,009,584	2,287,494	7,297,078
25,35,63	Grupo Medco	6,309,660	3,573,081	9,882,741
27	Wyeth Ayerst	3,123,305	1,430,868	4,554,173
28	Tecnofarma	4,150,040	2,052,200	6,202,240
32	ABL Pharma	3,540,432	2,060,403	5,600,835
33	Mead Jonson	2,500,445	1,181,136	3,681,581
34	Bayer	2,310,920	733,651	3,044,571
37	OM	2,389,933	1,296,351	3,686,284
38	Trifarma	1,489,326	1,959,047	3,448,373
41	Unimed	1,702,040	1,673,020	3,375,060
46	Refasa Carrion	1,776,000	1,156,084	2,932,084
47	Janssen Cilag	2,619,771	1,376,515	3,996,286
48,49	Markos + Laser	2,403,312	1,460,073	3,863,385
49	Whitehall	1,928,927	1,014,326	2,943,253
53	Gloria	669,646	896,941	1,566,587
59	Elifarma	724,620	729,812	1,454,432
65	Vitaminica	1,062,940	183,822	1,246,762
67	Silesia	967,070	298,723	1,265,793
85	Gianfarma	359,631	248,983	608,614
86	Galderma	851,453	161,266	1,012,719
5	Aventis	10,758,513	5,619,232	16,377,745
10	Abbott	6,203,526	2,802,316	9,005,842
17	Novartis Pharma	4,355,005	2,177,360	6,532,365
69	Novartis Biochemie	1,240,709	521,694	1,762,403
	<b>Subtotal</b>	148,976,005	86,803,256	235,779,261

Fuente: Información interna de la empresa Alfa.

**Cuadro 11**  
**Proyección de las ventas de Alfa a otros por laboratorio año 2002**

Posición IMS	Laboratorio	Q Proyección Alfa 2002	R Proyección Alfa 2002 otros Provincias	S = Q + R Proyección Alfa 2002 otros Total
<b>2,001</b>		<b>otros Lima</b>		<b>otros Total</b>
6	Medifarma	3,958,493	129,367	4,087,860
7	MS & D	889,616	343,055	1,232,671
8	Parke Davis	917,911	381,932	1,299,843
9	Pfizer	1,447,660	1,586,340	3,034,000
13	Roemmers	179,410	102,368	281,778
14	Pharmalab	281,487	300,843	582,330
15	Grunenthal	1,187,492	897,671	2,085,163
18	Hersil	268,731	156,282	425,013
20	Lilly	305,348	605,862	911,210
23	Bago	97,192	215,890	313,082
25,35,63	Grupo Medco	176,787	134,615	311,402
27	Wyeth Ayerst	195,935	140,703	336,638
28	Tecnofarma	282,636	198,904	481,540
32	ABL Pharma	115,350	190,061	305,411
33	Mead Johnson	76,293	35,866	112,159
34	Bayer	129,900	261,868	391,768
37	OM	211,119	174,243	385,362
38	Trifarma	170,870	190,621	361,491
41	Unimed	30,910	115,241	146,151
46	Refasa Carrion	59,757	46,608	106,365
47	Janssen Cilag	333,716	233,585	567,301
48,49	Markos + Laser	3,246	60,731	63,977
49	Whitehall	91,319	80,877	172,196
53	Gloria	102,532	80,025	182,557
59	Elifarma	6,696	30,727	37,423
65	Vitaminica	29,167	12,283	41,450
67	Silesia	32,090	14,803	46,893
85	Gianfarma	0	0	0
86	Galderma	34,797	11,059	45,856
5	Aventis	4,101,817	1,078,046	5,179,863
10	Abbott	396,117	433,004	829,121
17	Novartis Pharma	700,001	246,530	946,531
69	Novartis Biochemie	267,270	67,824	335,094
	<b>Subtotal</b>	<b>17,081,665</b>	<b>8,557,834</b>	<b>25,639,499</b>

Fuente: Información interna de la empresa Alfa.

**Cuadro 12**  
**Proyección de las ventas de Alfa total por laboratorio año 2002**

Posición IMS	Laboratorio	T Proyección Alfa 2002 todos Lima	U Proyección Alfa 2002 todos Provincias	V = T + U Proyección Alfa 2002 todos Total	V/M - 1 Variación %
<b>2,001</b>					
6	Medifarma	15,042,333	16,222,276	31,264,609	-3.25%
7	MS & D	11,826,909	2,733,534	14,560,443	8.16%
8	Parke Davis	7,869,119	3,373,466	11,242,585	10.91%
9	Pfizer	25,252,342	10,231,211	35,483,553	28.70%
13	Roemmers	4,336,743	3,137,218	7,473,961	353.53%
14	Pharmalab	5,887,561	3,566,489	9,454,050	54.62%
15	Grunenthal	9,429,323	8,840,210	18,269,533	9.55%
18	Hersil	5,450,358	3,090,862	8,541,220	136.96%
20	Lilly	4,870,657	3,217,312	8,087,969	94.96%
23	Bago	5,106,776	2,503,384	7,610,160	149.20%
25,35,63	Grupo Medco	6,486,447	3,707,696	10,194,143	468.82%
27	Wyeth Ayerst	3,319,240	1,571,571	4,890,811	107.49%
28	Tecnofarma	4,432,676	2,251,104	6,683,780	94.64%
32	ABL Pharma	3,655,782	2,250,464	5,906,246	103.97%
33	Mead Jonson	2,576,738	1,217,002	3,793,740	8.73%
34	Bayer	2,440,820	995,519	3,436,339	179.51%
37	OM	2,601,052	1,470,594	4,071,646	90.15%
38	Trifarma	1,660,196	2,149,668	3,809,864	372.68%
41	Unimed	1,732,950	1,788,261	3,521,211	758.22%
46	Refasa Carrion	1,835,757	1,202,692	3,038,449	369.38%
47	Janssen Cilag	2,953,487	1,610,100	4,563,587	8.34%
48,49	Markos + Laser	2,406,558	1,520,804	3,927,362	258.94%
49	Whitehall	2,020,246	1,095,203	3,115,449	104.47%
53	Gloria	772,178	976,966	1,749,144	11.67%
59	Elifarma	731,316	760,539	1,491,855	96.79%
65	Vitaminica	1,092,107	196,105	1,288,212	169.03%
67	Silesia	999,160	313,526	1,312,686	44.02%
85	Gianfarma	359,631	248,983	608,614	127.60%
86	Galderma	886,250	172,325	1,058,575	65.22%
5	Aventis	14,860,330	6,697,278	21,557,608	94.49%
10	Abbott	6,599,643	3,235,320	9,834,963	161.02%
17	Novartis Pharma	5,055,006	2,423,890	7,478,896	1057.16%
69	Novartis Biochemie	1,507,979	589,518	2,097,497	78.83%
	<b>Subtotal</b>	166,057,670	95,361,090	<b>261,418,760</b>	57.43%
	<b>Otras líneas del IMS</b>				
	Mimo			9,321,345	1.82%
	Otros consumo			9,810,251	4.71%
	Otros Farma			8,182,203	5.31%
	<b>Total</b>			<b>288,732,559</b>	50.11%
	<b>Total Dólares</b>			<b>82,363,236</b>	

Fuente: Información interna de la empresa Alfa.

**Cuadro 13**  
**Comparación de las ventas proyectadas de**  
**Alfa vs. las reales del año 2002**

<b>Posición IMS 2,001</b>	<b>Laboratorio</b>	<b>V = T + U Proyección Alfa 2002 todos Total</b>	<b>Venta real Alfa 2002</b>
6	Medifarma	31,264,609	38,195,790
7	MS & D	14,560,443	12,591,390
8	Parke Davis	11,242,585	10,101,972
9	Pfizer	35,483,553	32,832,406
13	Roemmers	7,473,961	1,800,209
14	Pharmalab	9,454,050	5,259,191
15	Grunenthal	18,269,533	9,681,308
18	Hersil	8,541,220	5,850,580
20	Lilly	8,087,969	5,175,271
23	Bago	7,610,160	6,875,143
25,35,63	Grupo Medco	10,194,143	599,148
27	Wyeth Ayerst	4,890,811	1,798,197
28	Tecnofarma	6,683,780	8,906,320
32	ABL Pharma	5,906,246	5,029,161
33	Mead Johnson	3,793,740	7,268,200
34	Bayer	3,436,339	2,513,957
37	OM	4,071,646	3,585,836
38	Trifarma	3,809,864	3,041,282
41	Unimed	3,521,211	3,294,940
46	Refasa Carrion	3,038,449	2,022,038
47	Janssen Cilag	4,563,587	3,023,521
48,49	Markos + Laser	3,927,362	896,482
49	Whitehall	3,115,449	2,467,409
53	Gloria	1,749,144	2,370,694
59	Elifarma	1,491,855	1,081,284
65	Vitaminica	1,288,212	1,038,745
67	Silesia	1,312,686	2,216,366
85	Gianfarma	608,614	325,423
86	Galderma	1,058,575	1,548,361
5	Aventis	21,557,608	14,853,273
10	Abbott	9,834,963	6,617,792
17	Novartis Pharma	7,478,896	9,087,309
69	Novartis Biochemie	2,097,497	963,632
<b>Subtotal</b>		<b>261,418,760</b>	<b>212,912,630</b>
	<b>Otras lineas del IMS</b>	0	0
	Mimo (Kimberly Clark)	9,321,345	12,643,431
	Otros consumo	9,810,251	23,309,326
	Otros Farma	8,182,203	5,057,810
<b>Total</b>		<b>288,732,559</b>	<b>253,923,197</b>
<b>Total Dólares</b>		<b>82,363,236</b>	<b>72,433,591</b>

Fuente: Información interna de la empresa Alfa.

**Cuadro 14<sup>68</sup>**  
**Cálculo de la estrategia de ventas planteada**

Cliente	Venta L. Terceras	Venta L. Propias	15.00% Margen L.T	50.00% Margen L.P	Margen Total
Antes	0	100,000	0	50,000	50,000
Ideal	150,000	100,000	22,500	50,000	72,500
Con descuento de 12% L.T	150,000	136,000	4,500	68,000	72,500

Notas explicativas al cuadro 14:

- El margen de las líneas terceras (L.T) o líneas de co-distribución es 15% en promedio.
- El margen de las líneas propias y representadas farma (L.P) es 50% en promedio.
- Se tiene un cliente al que se le vende S/ 100,000 soles mensuales en líneas propias y cero en líneas terceras.
- Ha este cliente se le podría vender S/ 150,000 soles mensuales que es lo que le compra a Deco o Alfaro.
- Con los márgenes de los dos primeros puntos obtendríamos S/ 72,000 de margen bruto total (ideal).
- Por lo tanto se le ofrecemos al cliente que los S/ 150,000 se lo compre a Alfa, para lo cual se le dará un descuento del 12% contra el 10% que da Deco o Alfaro, pero en lugar de comprar S/100,000 en líneas propias y representadas debe comprar S/ 136,000 con esto el margen bruto será S/ 72,000 a pesar de haber dado un descuento de 12% en líneas de co-distribución.

<sup>68</sup> Cuadro que muestra la metodología de cálculo de la propuesta

**Cuadro 15**  
**Cálculo de la participación de Alfa**

		<b>Soles</b>
(ver cuadro 13)	Líneas analizadas	212,912,630
(ver cuadro 13)	Otros farma	5,057,810
	Glaxo Smithkline	7,035,869
	Líneas Propias y representadas	35,022,223
	<b>Total Venta de Alfa</b>	<b>260,028,532</b>
(ver cuadro 5)	<b>Venta total del mercado</b>	<b>1,852,700,785</b>
	<b>Participación de Alfa</b>	<b>14.04%</b>

En las siguientes líneas realizare una explicación breve de los cuadros anteriores para su mejor comprensión:

- El gráfico 5 muestra las ventas en Dólares según el IMS<sup>69</sup> de los años 1998 a 2002.
- El gráfico 6 muestra las ventas en Dólares mensuales según el IMS de los años 1998 al 2000.
- El gráfico 7 es similar al gráfico anterior pero para los años 2000 al 2002.
- El cuadro 5 muestra el cálculo del mercado total (ventas) partiendo de la venta reportada por el IMS que representa el 63.34% del total.
- El cuadro 6 presenta un análisis de las principales líneas que vende Alfa según datos del IMS, presentando las ventas de Lima y provincias en forma separada (el total del mercado según datos del IMS es S/ 1'173,500,677 o \$ 334'747,683)<sup>70</sup>.
- El cuadro 7 presenta las ventas de Alfa de las líneas analizadas (farmacias y boticas), donde se puede apreciar la participación de Alfa en cada línea.
- El cuadro 8 presenta las ventas de Alfa de las líneas analizadas de otros tipos de clientes.
- El cuadro 9 es la suma de los cuadros 7 y 8, así mismo muestra la participación de las ventas a farmacias y boticas al total de la venta de Alfa.
- El cuadro 10 muestra la proyección de las ventas a farmacias y boticas de Alfa en función al número de distribuidores (anexos 42 y 43), esto quiere decir que si una línea vende S/ 1'200,000 mensual al mercado (IMS) y tiene 3 distribuidores, la venta mínima a la que debe aspirar Alfa es de S/ 400,000 (1'200,000 / 3).
- El cuadro 11 es la proyección de las ventas a otros de Alfa (no farmacias ni boticas).
- El cuadro 12 es la suma de los cuadros 10 y 11, en este cuadro se muestra el incremento porcentual necesario con relación a las ventas del 2001.

<sup>69</sup> El IMS solo reporta y audita las ventas a farmacias y boticas, por lo cual no incluye las ventas a otros tipos de clientes

<sup>70</sup> Datos al 31-12-2001

- El Anexo 42 muestra una matriz de distribuidores por laboratorio (distribuidores con sede en Lima). Los números 1 ó 0.50 indica si se trata de un distribuidor total (que distribuye toda la línea y/o llega a todos los clientes) o de un distribuidor parcial (que no distribuye toda la línea y/o no llega a todos los clientes) respectivamente para cada zona y según el laboratorio.
- El Anexo 43 muestra el total de distribuidores por laboratorio y zona. Los números de 1, 2, 2.5, 3, 3.5 etc., indica la cantidad de distribuidores por zona y según cada laboratorio. Los números anteriores se obtienen siguiendo el mismo criterio indicado en el Anexo 42.
- El cuadro 13 muestra la evaluación de la proyección versus la venta real de Alfa en el año 2002. Este cuadro muestra que debería haber un aumento de S/ 48'506,130 (22.78%) para llegar al objetivo de las líneas analizadas.
- El cuadro 14 presenta la metodología de cálculo de la estrategia planteada.
- El cuadro 15 presenta la participación de Alfa 14.04% del mercado total (farmacias, boticas y otros).

#### **3.4.1.2. Venta institucional**

El cuadro 16 que se incluye en esta sección sustenta numéricamente la estrategia planteada en 3.3.1.2.

##### Resumen breve de la estrategia

Las estrategias planteadas son:

- 1) Establecer una estrategia agresiva de venta de las Líneas Propias y Representadas hacia el mercado institucional, para lo cual habrá que dar condiciones diferentes satisfaciendo las necesidades de estos clientes.
- 2) El segundo frente sería ofrecerle a los laboratorios que Alfa venda en este mercado por cuenta de ellos, para lo cual Alfa cuenta con una reputación ganada que facilitaría la venta en ese mercado y tendría más peso por ir con un conjunto de líneas y no con una sola, dándole un mayor poder de negociación. Alfa tiene mayor puntaje en las licitaciones que los laboratorios en forma individual.

**Cuadro 16<sup>71</sup>**  
**Mercado institucional**

MERCADO INSTITUCIONAL	%	Soles	Dólares
Atendido por los Laboratorios	63.09%	428,529,691	122,240,510
Atendido por los distribuidores	36.91%	250,670,416	71,505,149
	100.00%	679,200,108	193,745,659

Alfa vende el 17.5%<sup>72</sup> de su venta (de las líneas reportadas al IMS) a este sector institucional con lo cual tiene una participación de 7% del total, pero si medimos su participación solo de la parte que es atendida por los distribuidores esta sería 18.98%.

Como podemos observar existe un mercado bastante grande hacia donde pueden crecer la venta de los distribuidores (\$122'240,510 Dólares).

### **3.4.1.3. Cadenas de farmacias**

El gráfico 8 y los cuadros del 17 al 21 que se incluye en esta sección sustentan numéricamente la estrategia planteada en 3.3.1.3.

#### **Resumen breve de la estrategia**

La estrategia consiste en comprar el 50% de participación accionaría en una cadena regional existente, para luego hacerla crecer en puntos de venta a nivel nacional siendo este crecimiento en primer lugar en provincias para evitar la entrada con éxito de las cadenas Chilenas, luego se pasaría a Lima con puntos propios y con la modalidad de franquicias. Con esto se lograría:

- a) Tener un canal de salida de ventas seguras.
- b) Potenciar la venta de Líneas Propias y Representadas.
- c) Evitar la consolidación de las cadenas Chilenas y que hagan lo que hicieron en Chile, es decir desaparecer a los Distribuidores.

Los cuadros 19, 20 y 21 muestran 3 escenarios, uno normal, uno optimista y uno pesimista, siendo el VAN positivo en los dos primeros.

En el cuadro 19 se muestra que las ventas a esa cadena pasarían de S/.19,200,000 (ver cuadro 18) a S/.48,000,000 anuales y la utilidad bruta

<sup>71</sup> Cifras al 31-12-2001 según datos del IMS (mercado total)

<sup>72</sup> Dato del año 2002 que en Soles representa S/ 47'587,441

después de impuestos se elevaría de S/.1,980,303<sup>73</sup> a S/.5,157,600 por lo cual el incremento en esta utilidad sería S/.3,177,297. Si comparamos ese incremento de S/.3,177,297 anual contra la inversión de S/.2,300,000 a una tasa de descuento del 22% nos resulta un **VAN** positivo de S/.6,798,633 en 5 años.

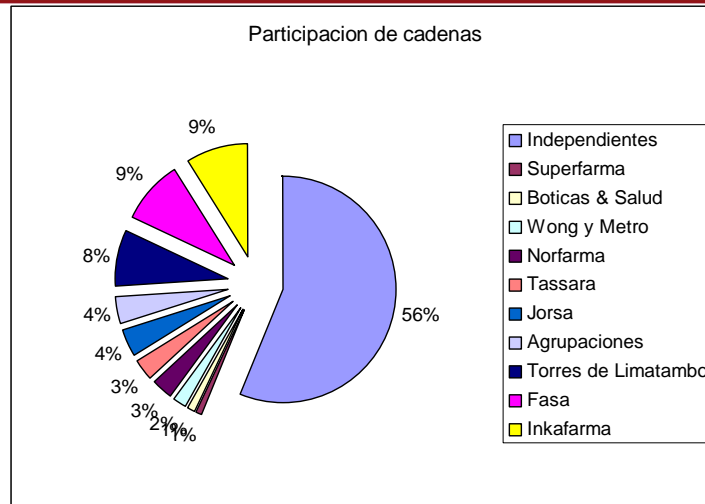
En el cuadro 20 se muestra que las ventas a esa cadena pasaría de S/.19,200,000 a S/.60,000,000 anuales y la utilidad bruta después de impuestos se elevaría de S/.1,980,303 a S/.6,447,000, por lo cual el incremento en esa utilidad sería S/.4,466,697. Si comparamos ese incremento de S/.4,466,697 anual contra la inversión de S/.2,300,000 a una tasa de descuento del 22% nos resulta un **VAN** positivo de S/.10,491,010 en 5 años.

En el cuadro 21 se muestra que las ventas a esa cadena pasaría de S/.19,200,000 a S/.24,000,000 (escenario pesimista) anuales y la utilidad bruta después de impuestos se elevaría de S/.1,980,303 a S/.2,100,000, por lo cual el incremento en esa utilidad sería S/.119,697. Si comparamos ese incremento de S/.119,697 anual contra la inversión de S/.2,300,000 a una tasa de descuento del 22% nos resulta un **VAN** negativo de (S/.1,957,232) en 5 años.

**Cuadro 17**  
**Participación de las cadenas de farmacias**  
**Año 2001**

1	Independientes	56%
2	Superfarma	1%
3	Boticas & Salud	1%
4	Wong y Metro	2%
5	Norfarma	3%
6	Tassara	3%
7	Jorsa	4%
8	Agrupaciones	4%
9	Torres de Limatambo	8%
10	Fasa	9%
11	Inkafarma	9%

<sup>73</sup> Se obtiene  $2,829,005 \times 0.7 = 1,980,303$



**Gráfico 8**  
**Participación de las cadenas de farmacias**

Por el año 2002 Alfa ha vendido a cadenas el 38.66% del total de sus ventas (incluida las líneas que no se reportan al IMS).

En las siguientes líneas se hará una simulación de la adquisición parcial de una cadena X existente en el mercado y que entrara en un proceso de expansión.

**Cuadro 18**  
**Adquisición parcial de una cadena de farmacias – valuación**

	S/.	%	Utilidad Bruta	Margen %
Líneas Propias y representadas (no médica)	34,884,000	12.62%	20,581,560	59.00%
Líneas de co-distribución	241,565,100	87.38%	19,615,086	8.12%
<b>Total</b>	276,449,100	100.00%	40,196,646	
Venta anual actual a la cadena X de L.P	2,496,000	13.00%	1,472,640	59.00%
Venta anual actual a la cadena X de L.T	16,704,000	87.00%	1,356,365	8.12%
<b>Total</b>	19,200,000	100.00%	2,829,005	

Fuente: Información interna de la empresa Alfa.

**Cuadro 19**  
**Adquisición parcial de una cadena de farmacias – valuación**  
**(escenario normal)**

<b>Escenario Normal</b>	<b>S/ Venta neta de Alfa</b>	<b>%</b>	<b>Utilidad Bruta</b>	<b>Margen %</b>	<b>Utilidad bruta después de Impuestos</b>
Venta anual proyectada a la cadena X de L.P	7,200,000	15.00%	4,104,000	57.00%	
Venta anual proyectada a la cadena X de L.T	40,800,000	85.00%	3,264,000	8.00%	
Total	48,000,000		7,368,000		5,157,600
Incremento de las ventas a la cadena X de L.P	4,704,000		2,631,360		1,841,952
Incremento de las ventas a la cadena X de L.T	24,096,000		1,907,635		1,335,345
Total	28,800,000		4,538,995		3,177,297
<b>Inversión</b>	-2,300,000				
Ingresos año 1	3,177,297				
Ingresos año 2	3,177,297				
Ingresos año 3	3,177,297				
Ingresos año 4	3,177,297				
Ingresos año 5	3,177,297				
<b>VAN (tasa de descuento 22%)</b>	6,798,633				

**Cuadro 20**  
**Adquisición parcial de una cadena de farmacias – valuación**  
**(escenario optimista)**

<b>Escenario optimista</b>	<b>S/ Venta neta de Alfa</b>	<b>%</b>	<b>Utilidad Bruta</b>	<b>Margen %</b>	<b>Utilidad bruta después de Impuestos</b>
Venta anual proyectada a la cadena X de L.P	9,000,000	15.00%	5,130,000	57.00%	
Venta anual proyectada a la cadena X de L.T	51,000,000	85.00%	4,080,000	8.00%	
Total	60,000,000		9,210,000		6,447,000
Incremento de las ventas a la cadena X de L.P	6,504,000		3,657,360		2,560,152
Incremento de las ventas a la cadena X de L.T	34,296,000		2,723,635		1,906,545
Total	40,800,000		6,380,995		4,466,697
<b>Inversión</b>	-2,300,000				
Ingresos año 1	4,466,697				
Ingresos año 2	4,466,697				
Ingresos año 3	4,466,697				
Ingresos año 4	4,466,697				
Ingresos año 5	4,466,697				
<b>VAN (tasa de descuento 22%)</b>	10,491,010				

**Cuadro 21**  
**Adquisición parcial de una cadena de farmacias – evaluación**  
**(escenario pesimista)**

Escenario pesimista	S/ Venta neta de Alfa	%	Utilidad Bruta	Margen %	Utilidad bruta Partici. De Impuestos
Venta anual proyectada a la cadena X de L.P	3,600,000	15.00%	1,980,000	55.00%	
Venta anual proyectada a la cadena X de L.T	20,400,000	85.00%	1,020,000	5.00%	
Total	24,000,000		3,000,000		2,100,000
Incremento de las ventas a la cadena X de L.P	1,104,000		507,360		355,152
Incremento de las ventas a la cadena X de L.T	3,696,000		-336,365		-235,455
Total	4,800,000		170,995		119,697
<b>Inversión</b>	-2,300,000				
Ingresos año 1	119,697				
Ingresos año 2	119,697				
Ingresos año 3	119,697				
Ingresos año 4	119,697				
Ingresos año 5	119,697				
<b>VAN (tasa de descuento 22%)</b>	(1,957,232)				

Debo indicar que más importante que el resultado financiero anterior es que se esta ayudando a evitar que las cadenas chilenas se consoliden, pues su objetivo de ellas es eliminar a los distribuidores del mercado, para lo cual deberían tener una participación mayoritaria del mercado.

Por otro lado esta compra ayudara a Alfa a tener un canal de salida (boca de salida según terminología del sector) para la venta de sus productos.

#### **3.4.1.4. Nuevas líneas y exclusividades**

El cuadro 22 que se incluye en esta sección sustenta numéricamente la estrategia planteada en 3.3.1.4.

#### **Resumen breve de la estrategia**

Alfa debe buscar:

- a) Nuevas representadas del exterior que sean principalmente laboratorios de investigación con sustancias novedosas.
- b) Nuevas líneas de distribución en el país en especial las líneas que están en los primeros puestos del ranking del IMS.
- c) La negociación de la distribución en exclusividad de las que actualmente tiene en co-distribución o de las nuevas que pueda atraer.

Cuanto más líneas en exclusividad tenga Alfa mayor será su poder de negociación y menos vulnerable a la competencia será, acrecentando su participación en el mercado farmacéutico.

**Cuadro 22**  
**Los 10 principales laboratorios en el año 2002**

Ranking 2002	Laboratorio	Participación <sup>74</sup>
1	Abeefe Bristol M-S	7.39%
2	Farindustria	5.29%
3	Pfizer	5.28%
4	Roche	4.98%
5	Glaxo Smith Kline	4.50%
6	Medifarma	3.34%
7	Aventis	2.85%
8	Merck Sharp Dohme	2.83%
9	Abbott	2.64%
10	Magma	2.42%

Estos 10 primeros laboratorios representan el 41.52% del mercado y Alfa distribuye los laboratorios que están en las posiciones 3, 5, 6, 7, 8 y 9.

Abeefe es distribuido por Perufarma con contrato de exclusividad por varios años, antes Abeefe pertenecía al mismo grupo económico de Perufarma.

Farindustrias es distribuido por Drokasa en forma exclusiva ya que pertenecen al mismo grupo económico.

Roche es distribuido por Química Suiza en forma exclusiva por lo cual existe un contrato para tal efecto.

Magma es distribuido por Deco y Química Suiza.

Tal como están planteadas las cosas solo habría tres posibles candidatos para que Alfa procurara conseguir su distribución, Abeefe que habría que esperar que termine su contrato de exclusividad, Roche que habría que disputársela a Química Suiza y Magma que parece el menos complicado de conseguir.

Farindustria lo descarto pues pertenece al mismo grupo económico de Drokasa que es competidor de Alfa.

En cuanto a líneas del exterior que no tiene representación en el Perú se podría ver las siguientes:

- Takeda de Japón (puesto 21 en el ranking mundial 1997, \$5,268.9 millones).
- Sankyo de Japón (puesto 27 en el ranking mundial 1997, \$3,597.6 millones).
- Basf Group de Estados Unidos (puesto 17 en el ranking mundial 1997, \$6,210.2 millones).

<sup>74</sup> Según dato del IMS al 31-12-2002 (participación del mercado de farmacias y boticas)

- Amgen de Estados Unidos (puesto 22 en el ranking mundial 1998, \$2,514<sup>75</sup> millones).

### 3.4.1.5. Exportación

Los cuadros del 23 al 25 que se incluye en esta sección sustenta numéricamente la estrategia planteada en 3.3.1.5.

#### Resumen breve de la estrategia:

La propuesta para Alfa es la siguiente:

- En un primer momento comenzar a exportar las Líneas Propias (CA y PN) a los mercados Ecuatoriano y Boliviano, para lo cual la Línea PN (Genéricos) habrá que cambiarle el nombre y el diseño de sus envases y cajas para fines de exportación. El mercado Ecuatoriano resulta muy atractivo pues el volumen de ventas es muy similar al Peruano a pesar de ser la mitad de la población con relación a la Peruana.
- Una vez consolidado el primer paso se propone la exportación a Venezuela y Argentina, hay que considerar que el mercado Argentino es doce veces más grande que el Peruano y por ende resulta muy interesante.

**Cuadro 23<sup>76</sup>**  
**Mercado farmacéutico a nivel mundial año 2000**

Word Audited Market	2000 Sales (US\$Bn)	% Sales	% growth year Over year
Norte América	152.80	48.20	14
Europa	75.30	23.70	8
Japón	54.50	16.20	3
América Latina	18.90	6.00	9
Asia, África y Australia	18.70	5.90	10
<b>Total</b>	<b>317.20</b>	<b>100.00</b>	

<sup>75</sup> Mercado de prescripción

<sup>76</sup> Datos de World Review 2001

**Cuadro 24**  
**Mercado farmacéutico latinoamericano año 2000**

	<b>2000 Sales (US\$ millones)</b>	<b>%</b>
Brasil	5,710	30.21
México	4,865	25.74
Argentina	3,936	20.83
Venezuela	1,242	6.57
Colombia	1,024	5.42
Perú (IMS)	314	1.66
Otros	1,809	9.57
	18,900	100

**Cuadro 25<sup>77</sup>**  
**Consumo per. Capital de medicinas en  
los países latinoamericanos**

<b>País (Latinoamérica)</b>	<b>Consumo per. capital \$</b>
Argentina	86
Uruguay	75
Brasil	46.5
Colombia	31.55
Ecuador	29.16
Perú	17.25
Guatemala	12.9
Honduras	8.5
Bolivia	5.25

En Latinoamérica el Perú solo supera a los últimos tres países de este cuadro

#### **3.4.1.6. Insumos farmacéuticos**

El cuadro 26 que se incluye en esta sección sustenta numéricamente la estrategia planteada en 3.3.1.7.

Resumen breve de la estrategia:

Alfa tiene una buena reputación ganada en el mercado farmacéutico, por otro lado en el mundo existe una serie de proveedores importantes de insumos para laboratorios farmacéuticos que no tienen negocios en Perú. Si juntamos estas características, Alfa podría entrar en el negocio de venta de insumos para la industria farmacéutica, haciendo de broker de estos proveedores extranjeros

<sup>77</sup> Fuente: Revista Negocios Internacionales # 53 (cifras de 1997)

cobrándoles una comisión por los pedidos colocados tal como es costumbre en este tipo de negocios.

**Cuadro 26**  
**Cálculo aproximado del mercado de insumos del**  
**mercado farmacéutico peruano**

Mercado Total (2001) Soles	100.00%	1,852,700,785
Productos importados	70.00%	1,296,890,550
Productos de producción nacional	30.00%	555,810,236
Insumos producción nacional	20.00%	111,162,047
Insumos para importados	2.00%	25,937,811
<b>Total mercado de insumos</b>		<b>137,099,858</b>

#### **3.4.1.7. Integración vertical**

El cuadro 27 que se incluye en esta sección sustenta numéricamente la estrategia planteada en 3.3.1.8.

#### **Resumen breve de la estrategia**

La integración vertical total de este negocio sería:

1. Que se fabrique o represente líneas de insumos para la industria farmacéutica.
2. Que fabrique los productos farmacéuticos.
3. Que distribuya los productos farmacéuticos a las farmacias y boticas.
4. Que venda los productos farmacéuticos a los pacientes.
5. Que recete los productos farmacéuticos a los pacientes.

Con esto se cerraría todo el circuito, logrando un posicionamiento único en el mercado Peruano. Alfa ya tiene el paso 2 y 3 con las propuestas que están en 3.4.1.3. y 3.4.1.6. se cubren los pasos 1 y 4, entonces la siguiente propuesta es cubrir el paso 5 para lograr la integración total.

En el cuadro siguiente se muestra la instalación de un consultorio médico, el cual recete productos de las Líneas Propias y Representadas de Alfa.

En los supuestos del cálculo se asume que las ventas de los productos que genere ese consultorio aumentará 10% anual, que los pacientes que compren con receta de ese consultorio tendrá un descuento especial.



### 3.4.2. Productos

#### 3.4.2.1. Nuevos Productos

El cuadro 28 que se incluye en esta sección sustenta numéricamente la estrategia planteada en 3.3.2.1.

#### Resumen breve de la estrategia

Obtener nuevos productos mediante la compra de marcas conocidas en el mercado farmacéutico.

En los cuadros siguientes se muestra la evaluación de la compra de 6 marcas que corresponde a 6 productos.

**Cuadro 28**  
**Valuación de compra de marcas**

ESTADO DE RESULTADOS POR PRODUCTO (escenario pesimista)							
(US\$)							
	Prod. V	Prod. I Total	Prod. T	Prod. D	Prod. E Total	Prod. DA	TOTAL
VENTAS	109,490	958,927	176,635	168,841	137,382	146,273	1,697,547
COSTO DEL PRODUCTO	51,954	378,959	47,744	55,518	53,407	71,721	659,302
UTILIDAD BRUTA	57,536	579,967	128,891	113,323	83,975	74,552	1,038,245
GASTOS OPERATIVOS 30% DE LA VENTA	32,847	287,678	52,990	50,652	41,215	43,882	509,264
UTILIDAD OPERATIVA	24,689	292,289	75,900	62,671	42,761	30,670	528,981
IMP. RENTA (30%)	7,407	87,715	22,770	18,801	12,983	9,201	158,878
UTILIDAD NETA	17,282	204,574	53,130	43,870	29,777	21,469	370,103

#### Supuestos

1. La evaluación se esta haciendo para un período de 9 años.
2. El tipo de moneda de los flujos de ingresos y egresos que se presenta esta en Dólares.
3. Los ingresos son producidos por la venta de los productos de las marcas adquiridas.
4. Los egresos son los pagos que se hacen por la compra de las marcas de los productos.
5. El egreso del período cero es la cuota inicial que representa el 15% del valor de las marcas (\$ 2,000,000).
6. Los egresos del período 1 al 5 contiene principal más intereses.
7. La tasa que se ha usado para encontrar el valor presente (actual) es de 15% anual.

Crecimiento anual de los ingresos	4.00%			
Tasa de descuento	15.00%			
		<b>A</b>	<b>B</b>	<b>A-B</b>
	<b>Período</b>	<b>Ingresos</b>	<b>Egresos</b>	
	0		300,000	-300,000
	1	370,103	462,000	-91,897
	2	384,907	462,000	-77,093
	3	400,303	462,000	-61,697
	4	416,316	462,000	-45,684
	5	432,968	462,000	-29,032
	6	450,287		450,287
	7	468,298		468,298
	8	487,030		487,030
	9	506,512		506,512
	<b>VAN</b>	2,003,287	1,848,696	<b>\$154,591</b>

### 3.4.2.2. Nuevos nichos para Alfa

El cuadro 29 que se incluye en esta sección sustenta numéricamente la estrategia planteada en 3.3.2.2.

#### Resumen breve de la estrategia

Alfa debe analizar que nichos son los más grandes y rentables del mercado, en el cual no tenga participación y luego de hecho ese análisis verá que uno de ellos es el de antibióticos al cual debe ingresar estratégicamente.

**Cuadro 29**  
**Participación del nicho de antibióticos**

Mercado de Antibióticos		
COD	Clase	Participación
J01C	Penicilinas amplio espect	2.39%
J01F	Macrolidos y similares	2.03%
J01D	Cefalosporinas	1.78%
J01H	Penic. medio y reduc. espect	1.24%
J01G	Fluorquinolonas	1.19%
J01E	Asoc trimetoprim y simil	0.98%
	<b>Total</b>	<b>9.61%</b>

### 3.4.2.3. Gerencia de Consumo

El cuadro 30 que se incluye en esta sección sustenta numéricamente la estrategia planteada en 3.3.2.4.

#### Resumen breve de la estrategia

La propuesta es que se tome un responsable para esta área (Consumo) y un grupo pequeño de Promotores, para potenciar la venta de estos productos y otros que puedan ingresar de similar naturaleza (no fármacos, ni OTC)

**Cuadro 30**  
**Valuación sobre la conveniencia de tomar una**  
**Gerencia de Consumo**

		<b>Soles</b>	
Venta actual anual	A	720,000	
Venta proyectada anual	B	1,600,000	(incluye dos líneas nuevas)
incremento en las ventas	B-A	880,000	
Costo de ventas	45%	-396,000	
Utilidad bruta		484,000	
Costo del nuevo gerente		-91,200	
Costo de las promotoras	3	-75,094	
Movilidad		-14,400	
Viajes		-22,500	
<b>Utilidad</b>		<b>280,806</b>	

### 3.4.3. Gerencia (organización)

#### 3.4.3.1. Tecnología de la información

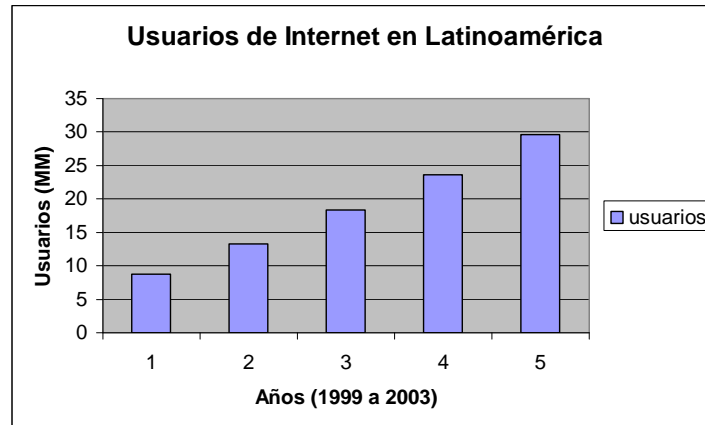
Los gráficos 9 y 10 que se incluye en esta sección sustenta numéricamente la estrategia planteada en 3.3.3.1.

#### Resumen breve de la estrategia

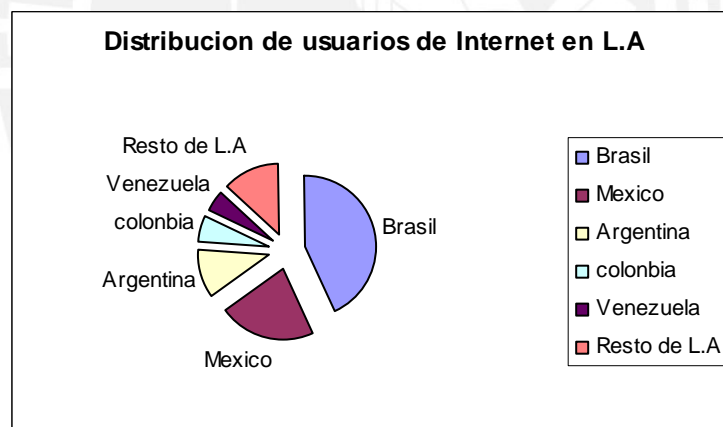
La propuesta para Alfa consiste:

1. Sistemas de información integrados (ERPs y SCM) que permitan procesos centralizados en el ámbito nacional, teniendo a las sucursales en línea, facilitando de esa forma la toma de decisiones. Inteligencia de negocios (Business Intelligence) y CRM, lo que permitirá el análisis de rentabilidades, tendencias y comportamiento de clientes, compañías de marketing, call center, fuerza de venta decisión support.

2. Almacén de información corporativo (Data house).
3. “E-Business” que es el uso de Internet para comercio electrónico y servicio al cliente. El comercio electrónico no se limita a tecnología, incluye a otras facetas de la empresa: estrategia, cambio y organización.



**Gráfico 9**  
Usuarios de Internet en Latinoamérica



**Gráfico 10**  
Distribución de usuarios de Internet en Latinoamérica

Países	%
Brasil	43%
México	22%
Argentina	11%
Colombia	6%
Venezuela	5%
Resto de L.A.	13%

### 3.4.4. Estructura financiera

#### 3.4.4.1. Finanzas

El gráfico 11 y los cuadros del 31 al 33 que se incluye en esta sección sustenta numéricamente las estrategias planteadas en 3.3.6.

#### Resumen breve de la estrategia

##### A. Liquidez

Alfa al 31-12-2002 tiene 44 días de cuentas por cobrar y 73 días de inventarios sin embargo, solo tiene 61 días de cuentas por pagar a proveedores lo cual produce un brecha de 56 días que se tiene que financiar principalmente con préstamos.

La estrategia a seguir sería reducir días de inventario con un adecuado manejo de este para que no se produzca roturas de stock que pudiera perjudicar la venta y por otro lado negociando con los proveedores mayores plazos y/o precios debido al mayor poder de negociación que tiene Alfa actualmente.

##### B. Rentabilidad

En esta parte se propone tres acciones a seguir:

- Analizar los gastos periódicamente para reducir o eliminar aquellos que no agreguen valor.
- Utilizar instrumentos financieros (derivados) como el forward, opciones, etc., que minimice el riesgo cambiario.
- Expandir nuestras operaciones por medio de filiales a otros países lo cual complementaría lo que se expresa en el punto 3.3.1.5. (exportación) pero escogiendo de preferencia países que tengan tasa impositiva (impuesto a la renta) menor al nuestro de tal forma que nos permita hacer planeamiento tributario (traslado de la utilidades al país de menor imposición).

##### C. Solvencia

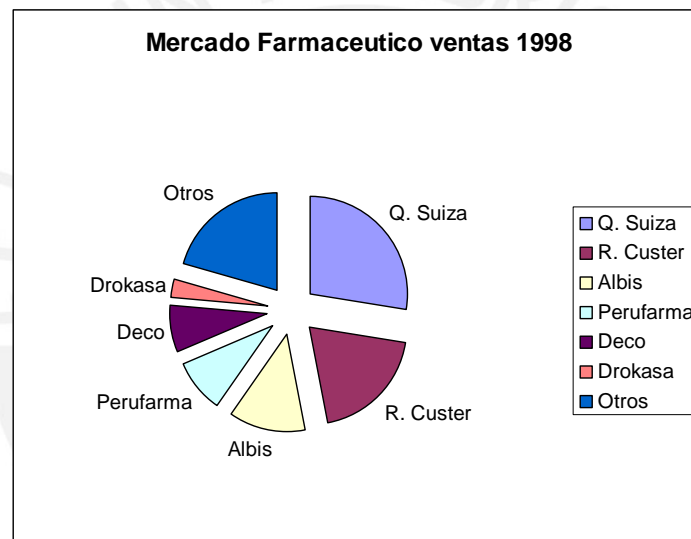
En la estructura financiera de Alfa el pasivo total es mayor que su patrimonio, estando constituido este pasivo principalmente por las compras al crédito de mercadería e insumos y los préstamos bancarios. El ratio deuda a patrimonio es de 5.42 veces.

En tiempos en que la liquidez escasea y con mercados recesivos el costo financiero de esos préstamos bancarios nacionales se vuelve muy elevado originando una palanca financiera negativa.

Teniendo en cuenta que Alfa pertenece al Grupo INTI y este grupo tiene operaciones en el exterior con muy buenas relaciones con bancos extranjeros cuyas tasas de interés son mucho menores a la de la banca nacional se propone hacer una sustitución de los préstamos de la banca nacional (cara) con préstamos de la banca extranjera (barata) con aval del grupo INTI, esto como **política de corto plazo**.

Por otro lado como **política de largo plazo** la forma de conseguir fondos para financiar los proyectos de largo aliento que se mencionan en las estrategias anteriores es mediante la **emisión de bonos**, herramienta que no es muy usada en nuestro medio pero que tienen enormes ventajas, esta opción se ve facilitada en el Perú debido a la gran diferencia que existe entre las tasas activas y pasivas del sistema financiero nacional.

Al final de cada uno de los cuadros se muestra una serie de observaciones que ayudan a comprender mejor las cifras allí mostradas.



**Gráfico 11<sup>78</sup>**  
**Participación de las distribuidoras en el**  
**mercado farmacéutico año 1998**

Distribuidor	%
Q. Suiza	27.47%
R. Custer <sup>79</sup>	19.44%
Albis	12.89%
Perufarma	8.68%
Deco	7.97%
Drokasa	3.03%
Otros	20.51%

<sup>78</sup> Dato de un estudio del Banco de Crédito (6-6-99)

<sup>79</sup> Opero hasta setiembre 2002

**Cuadro 31**  
**Estados financieros de diferentes distribuidoras año 1998**

	Q. Suiza	R. Custer	Alfa	Perufarma	Deco	Drokasa
<b>Balance general (1998)</b>						
Cuentas por cobrar	48.19%	52.19%	27.39%	41.30%	54.18%	35.09%
Inventarios	32.84%	22.28%	51.55%	16.25%	36.93%	20.95%
Otros activos corrientes	5.42%	19.02%	9.33%	18.11%	5.62%	4.94%
<b>Total activos corrientes</b>	<b>86.45%</b>	<b>93.48%</b>	<b>88.27%</b>	<b>75.66%</b>	<b>96.74%</b>	<b>60.97%</b>
Inmuebles Maq y Equipo	12.09%	5.54%	10.59%	19.29%	3.25%	22.09%
Otros activos no corrientes	1.46%	0.98%	1.14%	5.04%	0.01%	16.94%
<b>Total Activos</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>
Préstamos sistema financiero	41.87%	38.72%	0.89%	1.25%	6.06%	26.16%
Cuentas por pagar	41.03%	40.52%	59.33%	53.24%	63.99%	13.36%
Otros pasivos	4.20%	5.71%	26.71%	19.94%	22.09%	27.22%
Patrimonio	12.91%	15.05%	13.07%	25.57%	7.86%	33.26%
<b>Total pasivo y patrimonio</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>
<b>Ganancias y Pérdidas (1998)</b>						
Ventas netas	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%
Costo de ventas	-79.59%	-85.71%	-84.25%	-84.39%	-85.80%	-75.28%
<b>Margen Bruto</b>	<b>20.41%</b>	<b>14.29%</b>	<b>15.75%</b>	<b>15.61%</b>	<b>14.20%</b>	<b>24.72%</b>
Gastos operativos	-23.07%	-11.81%	-16.16%	-14.80%	-8.51%	-24.05%
Gastos financieros	-2.80%	-2.56%	-2.64%	-1.12%	-7.05%	-2.85%
Otros	3.02%	0.68%	1.22%	-0.87%	2.45%	2.21%
<b>Utilidad antes de IR y Part</b>	<b>-2.43%</b>	<b>0.60%</b>	<b>-1.82%</b>	<b>-1.17%</b>	<b>1.09%</b>	<b>0.04%</b>
IR y Participaciones	0.00%	-0.28%	-0.02%	-0.10%	-0.37%	0.07%
Resultado neto	-2.43%	0.32%	-1.83%	-1.27%	0.72%	0.12%
Total de Activos (miles de Soles)	245,733	189,932	91,020	46,862	41,105	123,780
Ventas Netas (miles de Soles)	557,889	513,289	207,544	134,860	110,751	159,983
<b>Total pasivo / Patrimonio</b>	<b>6.75</b>	<b>5.65</b>	<b>6.65</b>	<b>2.91</b>	<b>11.72</b>	<b>2.01</b>
<b>Días de ctas. por cobrar</b>	<b>66.3</b>	<b>64.4</b>	<b>43.7</b>	<b>48.6</b>	<b>66.3</b>	<b>91.7</b>
<b>Días de inventario</b>	<b>56.7</b>	<b>32.5</b>	<b>90.9</b>	<b>16.4</b>	<b>49.6</b>	<b>76</b>
<b>Días de cuentas por pagar</b>	<b>71.9</b>	<b>55.5</b>	<b>97</b>	<b>68.6</b>	<b>98</b>	<b>50.1</b>
<b>Resultado / Patrimonio</b>	<b>-42.81%</b>	<b>5.81%</b>	<b>-32.00%</b>	<b>-14.25%</b>	<b>24.61%</b>	<b>0.45%</b>

Observaciones:

- Alfa es la empresa con mayor volumen de inventarios (porcentualmente) y mayor días de inventarios.
- Alfa es la empresa con menor volumen de cuentas por cobrar (porcentualmente) y menor días por cobrar.
- Deco es la empresa con mayor apalancamiento, prácticamente el doble del promedio del sector.
- Alfa es la empresa con menores préstamos del sistema financiero nacional, lo cual no fue una decisión de Alfa sino del sistema financiero. En ese entonces el sistema financiero tenía mayor confianza en Química, Custer y Drokasa como muestran las cifras. Hay que recordar

que año 1998 es donde se desata la crisis en el sector cayendo el nivel de ventas y los márgenes de rentabilidad.

- Deco es la empresa con el menor patrimonio porcentual del sector siendo menos de la mitad del promedio.
- Deco es la empresa con menor gasto operativo (porcentualmente), prácticamente la mitad del promedio del sector.
- Deco es la empresa con mejor rentabilidad patrimonial para este ejercicio 24.61%, siendo la segunda Custer que apenas alcanza el 5.81%.



**Cuadro 32**  
**Estados financieros de Alfa y Alfaro al**  
**31-12-1998 y 31-10-2000**

<b>Balance general</b>	<b>Alfaro 1998</b>	<b>Alfa 1998</b>	<b>Alfaro 31/10/2000</b>	<b>Alfa 31/10/2000</b>
Cuentas por cobrar	49.31%	27.39%	46.64%	35.02%
Inventarios	39.41%	51.55%	39.78%	44.71%
Otros activos corrientes	8.62%	9.33%	11.34%	10.12%
<b>Total activos corrientes</b>	<b>97.35%</b>	<b>88.27%</b>	<b>97.76%</b>	<b>89.85%</b>
Inmuebles Maq y Equipo	2.29%	10.59%	1.99%	9.49%
Otros activos no corrientes	0.36%	1.14%	0.25%	0.67%
<b>Total Activos</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>
Préstamos sistema financiero	6.65%	0.89%	3.20%	0.00%
Cuentas por pagar	68.33%	59.33%	77.97%	56.02%
Otros pasivos	9.24%	26.71%	17.45%	29.02%
Patrimonio	15.78%	13.07%	1.38%	14.96%
<b>Total pasivo y patrimonio</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>
<b>Ganancias y Pérdidas</b>				
Ventas netas	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%
Costo de ventas	-91.41%	-84.25%	-91.30%	-82.91%
<b>Margen Bruto</b>	<b>8.59%</b>	<b>15.75%</b>	<b>8.70%</b>	<b>17.09%</b>
Gastos operativos	-7.13%	-16.16%	-5.33%	-14.47%
Gastos financieros	-2.64%	-2.64%	-1.31%	-2.58%
Otros	1.73%	1.22%	0.39%	1.85%
<b>Utilidad antes de IR y Part</b>	<b>0.55%</b>	<b>-1.82%</b>	<b>2.45%</b>	<b>1.89%</b>
IR y Participaciones	-0.39%	-0.02%		
<b>Resultado neto</b>	<b>0.17%</b>	<b>-1.83%</b>		
Total de Activos (miles de Soles)	21,746	91,020	34,094	108,095
Ventas Netas (miles de Soles)	55,690	207,544	72,896	191,307
<b>Total pasivo / Patrimonio</b>	<b>5.34</b>	<b>6.65</b>	<b>5.23</b>	<b>5.25</b>
<b>Días de ctas. por cobrar</b>	<b>69.00</b>	<b>43.7</b>	<b>55.50</b>	<b>51.00</b>
<b>Días de inventario</b>	<b>60.00</b>	<b>90.9</b>	<b>61.14</b>	<b>91.40</b>
<b>Días de cuentas por pagar</b>	<b>105.00</b>	<b>97</b>	<b>102.00</b>	<b>97.00</b>
<b>Resultado / Patrimonio</b>	<b>2.68%</b>	<b>-32.00%</b>	<b>32.71%</b>	<b>20.68%</b>

Observaciones:

- Alfaro es un empresa similar a Deco en muchos aspectos pero más chica.
- Las ventas de Alfaro han evolucionado de la forma siguiente: 1996 S/48,357; 1997 S/62,021; 1998 S/55,690; 1999 S/77,071 2000 S/87,475<sup>80</sup>.

<sup>80</sup> Dato estimado en base de los diez primeros meses reales

- Como se puede apreciar del punto anterior a partir del año 1999 hay despegue importante de Alfaro y en el año 2001 se comienza hablar del fenómeno Alfaro en el sector.
- Si comparamos las ventas de Alfaro del año 1996 contra las ventas del año 2000 veremos que estas han crecido en un 80.9%, mientras las de Alfa para ese mismo período solo crecieron en 53.4% .
- Alfaro trabaja con márgenes bastante reducidos (8.6%) lo cual le permite otorgar mejores precios, esto le es posible porque sus gastos operativos son reducidos. Hay que recordar que Alfaro es una distribuidora regional situada en Lima.



**Cuadro 33**  
**Estados financieros de Alfa al**  
**31-12-2002 y 31-12-1998**

<b>Balance general</b>	<b>Alfa 2002</b>	<b>Alfa 1998</b>
Cuentas por cobrar	36.53%	27.39%
Inventarios	45.07%	51.55%
Otros activos corrientes	7.74%	9.33%
<b>Total activos corrientes</b>	<b>89.34%</b>	<b>88.27%</b>
Inmuebles Maq y Equipo	10.13%	10.59%
Otros activos no corrientes	0.53%	1.14%
<b>Total Activos</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>
Préstamos sistema financiero	13.03%	0.89%
Cuentas por pagar	43.83%	59.33%
Otros pasivos	27.55%	26.71%
Patrimonio	15.58%	13.07%
<b>Total pasivo y patrimonio</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>
<b>Ganancias y Pérdidas</b>		
Ventas netas	100.00%	100.00%
Costo de ventas	-87.44%	-84.25%
<b>Margen Bruto</b>	<b>12.56%</b>	<b>15.75%</b>
Gastos operativos	-11.13%	-16.16%
Gastos financieros	-2.00%	-2.64%
Otros	1.31%	1.22%
<b>Utilidad antes de IR y Part</b>	<b>0.74%</b>	<b>-1.82%</b>
IR y Participaciones	-0.30%	-0.02%
<b>Resultado neto</b>	<b>0.44%</b>	<b>-1.83%</b>
Total de Activos (miles de Soles)	113,821	91,020
Ventas Netas (miles de Soles)	286,533	207,544
<b>Total pasivo / Patrimonio</b>	<b>5.42</b>	<b>6.65</b>
<b>Días de ctas por cobrar</b>	<b>44.27</b>	<b>43.7</b>
<b>Días de inventario</b>	<b>73.70</b>	<b>90.9</b>
<b>Días de cuentas por pagar</b>	<b>65.15</b>	<b>97</b>
<b>Resultado / Patrimonio</b>	<b>7.16%</b>	<b>-32.00%</b>

Observaciones:

- El nivel de inversión en inventarios ha disminuido (porcentualmente) comparando el año 1998 con el año 2002, así como los días de inventario.
- Para el año 2002 Alfa tiene préstamos del sistema financiero nacional a diferencia de los años anteriores.
- El margen bruto de Alfa ha seguido disminuyendo (fenómeno que es común a todo el sector de distribución) pero también ha disminuido porcentualmente sus gastos operativos lo que permite tener una mejor posición para el año 2002.
- Como se puede apreciar el rubro de otros pasivos esta en un promedio de 27% el cual principalmente se compone de préstamos del exterior.

**Cuadro 34**  
**Estados financieros de Química, Deco y Alfa**  
**al 31-12-2003**

	Química	Deco	Alfa
<b>Balance general (Dic. 2003)</b>	<b>Suiza</b>		
Cuentas por cobrar	54.99%	53.25%	34.93%
Inventarios	25.47%	28.54%	44.07%
Otros activos corrientes	7.09%	11.41%	10.80%
<b>Total activos corrientes</b>	<b>87.56%</b>	<b>93.20%</b>	<b>89.80%</b>
Inmuebles Maq y Equipo	8.92%	3.78%	9.74%
Otros activos no corrientes	3.52%	3.02%	0.47%
<b>Total Activos</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>
Préstamos sistema financiero	19.22%	3.68%	24.49%
Cuentas por pagar	55.69%	77.92%	49.70%
Otros pasivos	12.30%	7.05%	6.58%
Patrimonio	12.79%	11.35%	19.24%
<b>Total pasivo y patrimonio</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>
<b>Ganancias y Pérdidas (2003)</b>			
Ventas netas	100.00%	100.00%	100.00%
Costo de ventas	-78.38%	-90.94%	-87.53%
<b>Margen Bruto</b>	<b>21.62%</b>	<b>9.06%</b>	<b>12.47%</b>
Gastos operativos	-20.02%	-5.41%	-11.64%
Gastos financieros	-1.12%	-2.13%	-2.15%
Otros	0.06%	0.33%	2.71%
<b>Utilidad antes de IR y Part</b>	<b>0.54%</b>	<b>1.85%</b>	<b>1.39%</b>
IR y Participaciones	-0.25%	-0.68%	-0.48%
<b>Resultado neto</b>	<b>0.29%</b>	<b>1.17%</b>	<b>0.91%</b>
Total de Activos (miles de Soles)	357,649	92,536	126,258
Ventas Netas (miles de Soles)	787,052	264,052	297,066
<b>Total pasivo / Patrimonio</b>	<b>6.82</b>	<b>7.81</b>	<b>4.20</b>
<b>Días de ctas. por cobrar</b>	<b>76</b>	<b>54</b>	<b>45</b>
<b>Días de inventario</b>	<b>53</b>	<b>40</b>	<b>77</b>
<b>Días de cuentas por pagar</b>	<b>98</b>	<b>91</b>	<b>73</b>
<b>Resultado / Patrimonio</b>	<b>5.05%</b>	<b>29.42%</b>	<b>11.12%</b>

## 4. Conclusiones y Recomendaciones

### 4.1. Conclusiones

Las conclusiones del presente trabajo de investigación son las siguientes:

- 1) La esencia de la estrategia radica en crear ventajas competitivas para el futuro con mayor rapidez de lo que la competencia puede imitar las ya existentes.
- 2) Cuando las estrategias están elaboradas como un sistema con diferentes interrelaciones, la competencia podrá imitar las partes de estas estrategias pero difícilmente el todo, por lo que se creará una ventaja insuperable. Para los competidores inteligentes el objetivo no es la imitación competitiva sino la innovación competitiva.
- 3) El sector farmacéutico por producir y comercializar productos especializados es un mercado altamente competitivo, donde la variable precio es importante. Pero esta no es la única forma para competir en él. Si Alfa decidiera competir solo dando descuentos o precios especiales iría al fracaso por las características que ella tiene y por lo que se llama economía de recursos.
- 4) La contracción de nuestro mercado y la incursión de competencia extranjera nos obliga a ver la realidad, que nuestra competencia no es solo las empresas que están en el Perú, sino nuestra competencia son todas las empresas del mundo (globalización) y por ello nuestro mercado no solo está circunscrito a nuestro país. En consecuencia si se quiere asegurar la sobrevivencia de una empresa esta se tiene que convertir en una de clase mundial, capaz de competir con cualquiera sin sucumbir, sabiendo adaptarse al cambio y al entorno. Lo dicho cobra mayor importancia si tenemos en cuenta que nuestro mercado farmacéutico es pequeño y que en los últimos años se ha contraído a un más.
- 5) Cuando una empresa de ámbito mundial utiliza recursos financieros acumulados en una parte del mundo para librar una batalla en otra esta siguiendo una estrategia denominada “subvención eferente”<sup>81</sup>. Cuando una empresa se enfrenta a un gran competidor en un mercado extranjero clave, puede ser conveniente el canalizar recursos desde otras partes del mundo para sostener la batalla por la participación en el mercado local, especialmente cuando el competidor carece del alcance internacional para contraatacar. En el caso de Alfa esta transfiriendo recursos del Perú hacia el Ecuador para ganar ese mercado.

---

<sup>81</sup> Término tomado de ¿Tiene su empresa una estrategia de carácter mundial? por Gary Hamel y C.K. Prahalad – Harvard Deusto Business Review # 25 Enero – Marzo 1986 PP 76-90

- 6) El fenómeno de las cadenas de farmacias es una amenaza tanto para las distribuidoras como para los laboratorios. Para los primeros porque desaparecerían del mercado y para los segundos porque una vez que las distribuidoras salgan del mercado y las cadenas se consoliden estas tendrían un amplio poder de negociación con los laboratorios para exigir precios más bajos y mayores plazos. Hay que recordar que dentro del esquema estratégico de las cadenas (especialmente las cadenas chilenas) esta que en el mercado solo queden ellas y los laboratorios (las demás farmacias y boticas también saldrían del mercado).
- 7) Una de las conclusiones más importantes de la presente tesis es que se puede crear la ventaja competitiva como un sistema integrado, que resulte difícil de imitar, pues se ven las partes pero no se puede descifrar el todo. El secreto está en saber combinar las fortalezas con las oportunidades, conocer a la competencia, y sobre todo descubrir que es lo que hacemos mejor que nuestros competidores y aprovecharlo concentrándonos en su utilización, con esto estaremos en condiciones de superar a cualquiera con nuestros productos o servicios, pues estaremos en capacidad constante enriquecida para idear y construir posiciones innovadoras exitosas.
- 8) Por último pero no menos importante la gerencia debe tener presente que cualquier desarrollo exitoso se sustenta sobre dos pilares fundamentales a las que debe prestar especial atención y que son el recurso humano y la tecnología (incluye el conocimiento) sin la cual una empresa solo es una suma de estructuras sin vida.

## 4.2. Recomendaciones

- 1) Existen dos modelos opuestos de estrategias no excluyentes. Uno que se centra en el problema del ajuste estratégico. Y el otro, se centra en el problema de la potenciación de los recursos. El primer modelo el acento recae en ajustar las ambiciones para igualar los recursos disponibles que son limitados; el segundo se hace hincapié en la potenciación de los recursos para alcanzar los objetivos que parecen inalcanzables.

En ambos modelos se reconoce la dificultad de contender con competidores de mayor dimensión. Pero mientras en el primero conduce a la búsqueda de nichos de mercado o simplemente disuade a las empresas de retar a un competidor bien consolidado, el segundo genera la búsqueda de nuevas reglas que puedan paliar las ventajas del competidor ya situado. Por tanto se recomienda para Alfa el segundo modelo.

- 2) Si bien las cadenas de farmacias es una amenaza para Alfa como se indico anteriormente, también es una oportunidad. Es de vital importancia que Alfa incursione con mucha fuerza en este tipo de negocio porque esto será un factor que asegure su sobre vivencia, ya que no-solo le asegurara nuevas bocas de salida de ventas si no que

evitara que las cadenas chilenas se consoliden teniendo una participación mayoritaria en el mercado. El momento es hoy que se tiene capacidad financiera y además el mercado no esta copado. Por ende se recomienda incursionar en este tipo de negocios logrando una integración vertical hacia delante ya que en un futuro cercano será muy tarde.

- 3) Se recomienda que Alfa incursione en nuevos negocios afines que las necesidades del mercado están creando como la de operador logístico. Debido a que Alfa debe hacer un mejor uso de la combinación de sus recursos y fortalezas para enfrentar a la competencia.
- 4) Otra recomendación importante para Alfa, para asegurar su fortaleza y por ende disminuir su vulnerabilidad ante diversos cambios que se dan en su entorno es que Alfa compre marcas conocidas y con buen potencial de venta y/o desarrolle sus propias marcas dándole todo el soporte adecuado que ello implica.
- 5) Es importante que Alfa conozca bien cual es su “core competence”<sup>82</sup> (que es lo que hace mejor o el centro de su competencia) para luego pueda definir como puede diversificar sus negocios.
- 6) A diferencia de otros mercados la demanda de los productos farmacéuticos es inducida por el recetaje de los profesionales médicos y/o por la sugerencia del dependiente de farmacia y/o Químico Farmacéutico.

Actualmente la promoción de estos productos esta orientada hacia estas personas mediante visitas de los promotores, muestras, literaturas, obsequios, etc.

Sin embargo la efectividad de esta forma de promocionar no es 100% efectiva sobre un incremento de las ventas, debido principalmente a que todos los laboratorios hacen casi lo mismo.

Se sugiere tal como se ha manifestado, en el presente trabajo es tomar el control de esa inducción de la demanda mediante dos mecanismos directos:

- a) Si se tiene una cadena de farmacias se puede indicar a los dependientes de farmacias y/o Químicos Farmacéuticos que sugieran al consumidor los productos que pertenecen al grupo (propios y/o representados).
  - b) Tener ingerencia directa sobre un grupo de médicos que orienten sus recetas hacia los productos del grupo.
- 7) Varias de las estrategias planteadas requieren diferentes niveles de inversión, sin embargo no es posible realizar todas las inversiones en un mismo momento, por lo cual ellas se deberán realizar en forma paulatina, según las prioridades que se establezcan.

---

<sup>82</sup> Capacidad constantemente enriquecida, para idear y construir posiciones innovadoras exitosas.

Dentro de las primeras prioridades debe estar la adquisición de una cadena de farmacias y la compra de marcas las cuales aseguran la integración hacia delante y hacia atrás.



## REFERENCIA BIBLIOGRAFICA

1. Estrategia competitiva, técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia, por Michael E. Porter, compañía editorial Continental, S.A. de c.v. México
2. Ventaja competitiva, creación y sostenimiento de un desempeño superior, por Michael E. Porter, compañía editorial Continental s.a. de c.v. México.
3. Strategic management por Robert Mc Glashan and Timothy Singleton University of Houston – clear lake.
4. El proceso estratégico, conceptos, contextos y casos por Henry Mintzbert, James Brian Quinn, John Voyer Prentice – Hall Hispanoamericano, S.A.
5. Dirección estratégica de la empresa, metodología, técnicas y casos por Eduardo Bueno Campos, Ediciones Pirámide S.A. – Madrid.
6. Plantación estratégica aplicada por Leonard D. Goodstein, ph.d, Timothy M. Nolan, ph.d, j. William Pfeiffer, ph.d, j.d. Ediciones Mc Graw Hill.
7. Dirección de mercadotecnia, análisis, plantación implementación y control por Philip Kotler, Prentice – Hall Hispanoamericana, S.A.
8. Art. de Harvard Business Review, ¿What is Strategy?, Michael E. Porter.
9. Art. de Harvard Business Review, El propósito estratégico, Gary Hamel y C.K Prahalad.
10. Art. de Harvard Business Review, Estrategia como amplitud y apalancamiento, Gary Hamel y C.K Prahalad.
11. Art. de Harvard Business Review, ¿Tiene su empresa una estrategia de carácter mundial?, Gary Hamel y C.K Prahalad
12. Art. de Harvard Business Review, La verdadera estrategia se basa en aumentar el valor de la oferta a los clientes, Kenichi Ohmae.
13. Art. de Harvard Business Review, La ventaja competitiva ha de ser sostenible, Pankaj Ghemawat.
14. Art. de Harvard Business Review, La lógica mundial de las alianzas estratégicas, Kenichi Ohmae.

15. Art. de Harvard Business Review. The core competence of the corporation, Prahalad C.K, Gary Hamel.
16. The Strategy Focused Organization, Robert S. Kaplan and David P. Norton.
17. Liderando la revolución, Gary Hamel.
18. La Gerencia en la Sociedad Futura, Peter F. Drucker.
19. Los Desafíos de la Gerencia para el Siglo XXI, Peter F. Drucker.



## Anexos

1. Perú : Población 1995 – 2000.
2. Perú en América Latina 2000.
3. Perú : Población y tasas de crecimiento 2000.
4. Perú : Componentes crecimiento poblacional 2000.
5. Perú : Estructura de grupos de edad 1993 – 2000.
6. Perú : Grado de urbanización 2000.
7. Perú : Concentración demográfica 2000.
8. Perú : Población Urbana y rural 1940 – 2000.
9. Perú : Población total y PEA 2000.
10. Perú : Esperanza de vida 1950 – 2005.
11. Perú : Evolución de la inflación 1980 – 2001.
12. Inflación según grandes grupos 2001.
13. Inflación de industrias básicas 2001.
14. América latina y el Caribe: Evolución de la inflación 1988 - 1998.
15. Inflación en países industrializados 1998 – 2000.
16. América latina: Ranking comparativo de la inflación 1990 – 1994 – 2000.
17. Productos brutos internos global 1992 – 2000.
18. PBI por sectores económicos 1995 – 2001.
19. Producción manufacturera 2000.
20. América latina: Evolución del producto bruto interno 1993 – 2000.
21. Evolución del PBI en América latina: 1993 – 1999.
22. América latina ranking del PBI: 2000.
23. Perú : Presión tributaria 1991 – 2000 como % del PBI.
24. Balanza de pagos 1989 – 2000.
25. Balanza comercial 1980 – 2000.
26. Reservas internacionales netas 1985 – 2000.
27. Devaluación 1987 - 2000.
28. Deuda externa total 1988 - 2000.
29. Perú : Tasas de interés 1999 - 2000.
30. Perú : Niveles de educación de la población 1981-1993-1998-1999.
31. Perú : Distribución de la población según niveles de pobreza 1991-1998.
32. Localización de los pobres por regiones naturales y área 1998.
33. Perú : Distribución de la población por niveles de pobreza 1998.
34. América latina : Población en situación de pobreza 1997.
35. Perú : Niveles de empleo de la PEA urbana de 14 años a más 1995 – 1999.
36. Perú : Población ocupada urbana por tamaño de empresas.
37. América latina : Evolución del desempleo urbano 1995 – 1999.
38. Perú : Mortalidad infantil 1970 - 1999.
39. Perú : Desnutrición infantil.
40. Perú : Cobertura de vacunación en niños menores de 1 año.
41. Perú : Esperanza de vida al nacer 1986 – 1998.
42. Distribuidoras con sede en Lima y laboratorios que distribuyen.
43. Total de distribuidores por laboratorio y región.

## Cuadros

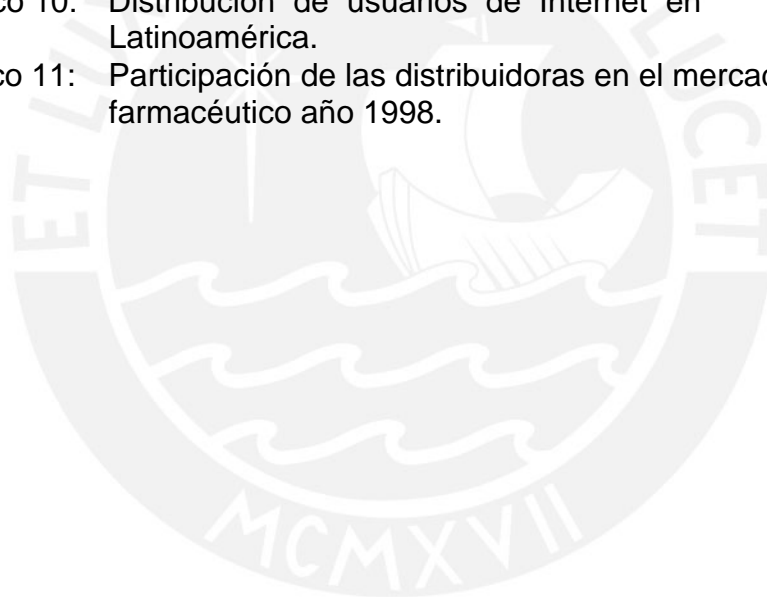
		<u>Pág.</u>
1.	Cuadro 1: Tasas de interés.	26
2.	Cuadro 2: Ventas en unidades y Dólares del mercado de farmacias y boticas.	30
3.	Cuadro 3: Principales productos de las líneas propias y representadas comparadas con la líder de la clase terapéutica.	51
4.	Cuadro 4: Evolución de las ventas por tipo de clientes en Alfa.	59
5.	Cuadro 5: Mercado farmacéutico total peruano.	74
6.	Cuadro 6: Ventas por laboratorio Lima y Provincias según el IMS año 2001.	75
7.	Cuadro 7: Ventas de Alfa a farmacias y boticas por laboratorio año 2001 Lima y provincias.	76
8.	Cuadro 8: Ventas de Alfa a otros por laboratorio año 2001 Lima y provincias.	77
9.	Cuadro 9: Ventas de Alfa total por laboratorio año 2001 Lima y provincias.	78
10.	Cuadro 10: Proyección de las ventas de Alfa a farmacias y boticas por laboratorio año 2002.	79
11.	Cuadro 11: Proyección de las ventas de Alfa a otros por laboratorio año 2002.	80
12.	Cuadro 12: Proyección de las ventas de Alfa total por laboratorio año 2002.	81
13.	Cuadro 13: Comparación de las ventas proyectadas de Alfa contra las reales del año 2002.	82
14.	Cuadro 14: Cálculo de la estrategia de ventas planteada.	83
15.	Cuadro 15: Cálculo de la participación de Alfa.	84
16.	Cuadro 16: Mercado institucional.	86
17.	Cuadro 17: Participación de las cadenas de farmacias.	87
18.	Cuadro 18: Adquisición parcial de una cadena de farmacias – valuación.	88
19.	Cuadro 19: Adquisición parcial de una cadena de farmacias – valuación (escenario normal).	89
20.	Cuadro 20: Adquisición parcial de una cadena de farmacias – valuación (escenario optimista).	89
21.	Cuadro 21: Adquisición parcial de una cadena de farmacias – valuación (escenario pesimista).	90
22.	Cuadro 22: Los 10 principales laboratorios en el año 2002 (participación de mercado).	91
23.	Cuadro 23: Mercado farmacéutico a nivel mundial año 2000.	92
24.	Cuadro 24: Mercado farmacéutico latinoamericano año 2000.	93
25.	Cuadro 25: Consumo per. capital de medicinas en los países latinoamericanos.	93

26.	Cuadro 26: Cálculo aproximado del mercado de insumos del mercado farmacéutico peruano.	94
27.	Cuadro 27: Cálculo de las cifras de la estrategia planteada en el rubro de integración vertical.	95
28.	Cuadro 28: Valuación de compra de marcas.	96
29.	Cuadro 29: Participación del nicho de antibióticos.	97
30.	Cuadro 30: Valuación sobre la conveniencia de tomar una Gerencia de Consumo.	98
31.	Cuadro 31: Estados financieros de diferentes distribuidoras año 1998.	102
32.	Cuadro 32: Estados financieros de Alfa y Alfaro al 31-12-1998 y 31-10-2000.	104
33.	Cuadro 33: Estados financieros de Alfa al 31-12-2002 y 31-12-1998.	106
34.	Cuadro 34: Estados financieros de Química Suiza, Deco y Alfa año 2003	107



## Gráficos

		<u>Pág.</u>
1.	Gráfico 1: El sistema del valor.	17
2.	Gráfico 2: La cadena de valor genérica.	18
3.	Gráfico 3: Ventas en unidades del mercado de farmacias y boticas.	30
4.	Gráfico 4: Ventas en Dólares del mercado de farmacias y boticas.	31
5.	Gráfico 5: Venta en Dólares por año 1998 a 2002 (IMS).	73
6.	Gráfico 6: Mercado total (F&B) Dólares – mensual años 1998 a 2000 (IMS).	73
7.	Gráfico 7: Mercado total (F&B) Dólares – mensual años 2000 a 2002 (IMS).	74
8.	Gráfico 8: Participación de las cadenas de farmacias.	88
9.	Gráfico 9: Usuarios de Internet en Latinoamérica.	99
10.	Gráfico 10: Distribución de usuarios de Internet en Latinoamérica.	99
11.	Gráfico 11: Participación de las distribuidoras en el mercado farmacéutico año 1998.	101



## Fotos

		<u>Pág.</u>
1.	Foto 1: Productos.	63
2.	Foto 2: Area de Control de Calidad.	66
3.	Foto 3: Area de Inyectables.	66
4.	Foto 4: Area de Sólidos.	67
5.	Foto 5: Area de Empaque.	67
6.	Foto 6: Area de Líquidos.	68
7.	Foto 7: Area de Sólidos.	68
8.	Foto 8: Area de Empaque.	69



**Anexo 42<sup>1</sup>**  
**Distribuidoras con sede en Lima y laboratorios que distribuyen**

LINEA	SUCURSAL	ALFA	ALFARO	CONTINENTAL	DROKASA	QUIMICA SUIZA	CUSTER	DECO	
		SEDE --->	LIMA	LIMA	LIMA	LIMA	LIMA	LIMA	LIMA
		PESO -->	1.00	1.00	0.50	1.00	1.00	0.50	1.00
ABBOTT	1 - LIMA	1.00				1.00	0.50	1.00	
ABBOTT	2 - AREQ.	1.00				1.00	0.50		
ABBOTT	3 - TRUJ.	1.00				1.00		1.00	
ABBOTT	4 - CHICL.	1.00				1.00	0.50	1.00	
ABBOTT	5 - HUANC.	1.00				1.00		1.00	
ABBOTT	6 - PIURA	1.00				1.00	0.50	1.00	
ABBOTT	7 - ICA	1.00				1.00		1.00	
ABBOTT	8 - CUSCO	1.00				1.00			
ABL PHARMA	1 - LIMA	1.00	1.00	0.50					
ABL PHARMA	2 - AREQ.	1.00							
ABL PHARMA	3 - TRUJ.	1.00		0.50					
ABL PHARMA	4 - CHICL.	1.00							
ABL PHARMA	5 - HUANC.	1.00		0.50					
ABL PHARMA	6 - PIURA	1.00						1.00	
ABL PHARMA	7 - ICA	1.00							
ABL PHARMA	8 - CUSCO	1.00							
BAGO	1 - LIMA	1.00		0.50				1.00	
BAGO	2 - AREQ.	1.00						1.00	
BAGO	3 - TRUJ.	1.00						1.00	
BAGO	4 - CHICL.	1.00						1.00	
BAGO	5 - HUANC.	1.00						1.00	
BAGO	6 - PIURA	1.00						1.00	
BAGO	7 - ICA	1.00						1.00	
BAGO	8 - CUSCO	1.00							
BAYER	1 - LIMA	1.00				1.00	0.50	1.00	
BAYER	2 - AREQ.	1.00				1.00			
BAYER	3 - TRUJ.	1.00				1.00	0.50	1.00	
BAYER	4 - CHICL.	1.00				1.00	0.50	1.00	
BAYER	5 - HUANC.	1.00				1.00	0.50	1.00	
BAYER	6 - PIURA	1.00				1.00		1.00	
BAYER	7 - ICA	1.00				1.00		1.00	
BAYER	8 - CUSCO	1.00				1.00			

<sup>1</sup> Son distribuidores con sede principal en Lima.

Continuación Anexo 42

LINEA	SUCURSAL	ALFA	ALFARO	CONTINENTAL	DROKASA	QUIMICA SUIZA	CUSTER	DECO
ELI LILLY	1 - LIMA	1.00	1.00			1.00	0.50	
ELI LILLY	2 - AREQ.	1.00				1.00	0.50	
ELI LILLY	3 - TRUJ.	1.00				1.00	0.50	
ELI LILLY	4 - CHICL.	1.00				1.00	0.50	
ELI LILLY	5 - HUANC.	1.00				1.00	0.50	
ELI LILLY	6 - PIURA	1.00				1.00	0.50	
ELI LILLY	7 - ICA	1.00				1.00		1.00
ELI LILLY	8 - CUSCO	1.00				1.00		
ELIFARMA	1 - LIMA	1.00	1.00					1.00
ELIFARMA	2 - AREQ.	1.00						
ELIFARMA	3 - TRUJ.	1.00						1.00
ELIFARMA	4 - CHICL.	1.00						1.00
ELIFARMA	5 - HUANC.	1.00		0.50				1.00
ELIFARMA	6 - PIURA	1.00						1.00
ELIFARMA	7 - ICA	1.00						1.00
ELIFARMA	8 - CUSCO	1.00						
FARPASA ( GLORIA )	1 - LIMA	1.00	1.00	0.50		1.00		1.00
FARPASA ( GLORIA )	2 - AREQ.	1.00					0.50	
FARPASA ( GLORIA )	3 - TRUJ.	1.00				1.00		1.00
FARPASA ( GLORIA )	4 - CHICL.	1.00				1.00		1.00
FARPASA ( GLORIA )	5 - HUANC.	1.00					0.50	
FARPASA ( GLORIA )	6 - PIURA	1.00					0.50	1.00
FARPASA ( GLORIA )	7 - ICA	1.00		0.50				1.00
FARPASA ( GLORIA )	8 - CUSCO	1.00				1.00		
GALDERMA	1 - LIMA	1.00					0.50	
GALDERMA	2 - AREQ.	1.00					0.50	
GALDERMA	3 - TRUJ.	1.00					0.50	
GALDERMA	4 - CHICL.	1.00					0.50	
GALDERMA	5 - HUANC.	1.00						
GALDERMA	6 - PIURA	1.00						
GALDERMA	7 - ICA	1.00					0.50	
GALDERMA	8 - CUSCO	1.00						

Continuación Anexo 42

LINEA	SUCURSAL	ALFA	ALFARO	CONTINENTAL	DROKASA	QUIMICA SUIZA	CUSTER	DECO
GIANFARMA	1 - LIMA	1.00	1.00				0.50	1.00
GIANFARMA	2 - AREQ.	1.00						
GIANFARMA	3 - TRUJ.	1.00					0.50	1.00
GIANFARMA	4 - CHICL.	1.00					0.50	1.00
GIANFARMA	5 - HUANC.	1.00						1.00
GIANFARMA	6 - PIURA	1.00						
GIANFARMA	7 - ICA	1.00						1.00
GIANFARMA	8 - CUSCO	1.00						
GLAXO SMITHKLINE	1 - LIMA	1.00	1.00			1.00	0.50	1.00
GLAXO SMITHKLINE	2 - AREQ.	1.00				1.00	0.50	
GLAXO SMITHKLINE	3 - TRUJ.	1.00				1.00		
GLAXO SMITHKLINE	4 - CHICL.	1.00				1.00	0.50	1.00
GLAXO SMITHKLINE	5 - HUANC.	1.00				1.00	0.50	1.00
GLAXO SMITHKLINE	6 - PIURA	1.00				1.00	0.50	1.00
GLAXO SMITHKLINE	7 - ICA	1.00				1.00		1.00
GLAXO SMITHKLINE	8 - CUSCO	1.00				1.00	0.50	
GRUNENTHAL	1 - LIMA	1.00	1.00					1.00
GRUNENTHAL	2 - AREQ.	1.00						
GRUNENTHAL	3 - TRUJ.	1.00						1.00
GRUNENTHAL	4 - CHICL.	1.00						1.00
GRUNENTHAL	5 - HUANC.	1.00		0.50				1.00
GRUNENTHAL	6 - PIURA	1.00						1.00
GRUNENTHAL	7 - ICA	1.00						1.00
GRUNENTHAL	8 - CUSCO	1.00						
HERSIL	1 - LIMA	1.00	1.00					1.00
HERSIL	2 - AREQ.	1.00						
HERSIL	3 - TRUJ.	1.00						1.00
HERSIL	4 - CHICL.	1.00						1.00
HERSIL	5 - HUANC.	1.00						1.00
HERSIL	6 - PIURA	1.00						1.00
HERSIL	7 - ICA	1.00						1.00
HERSIL	8 - CUSCO	1.00						

Continuación Anexo 42

LINEA	SUCURSAL	ALFA	ALFARO	CONTINENTAL	DROKASA	QUIMICA SUIZA	CUSTER	DECO
JANSSEN	1 - LIMA	1.00	1.00					1.00
JANSSEN	2 - AREQ.	1.00						
JANSSEN	3 - TRUJ.	1.00						1.00
JANSSEN	4 - CHICL.	1.00						1.00
JANSSEN	5 - HUANC.	1.00		0.50				1.00
JANSSEN	6 - PIURA	1.00						1.00
JANSSEN	7 - ICA	1.00						1.00
JANSSEN	8 - CUSCO	1.00						
MARKOS	1 - LIMA	1.00		0.50				1.00
MARKOS	2 - AREQ.	1.00						
MARKOS	3 - TRUJ.	1.00						1.00
MARKOS	4 - CHICL.	1.00						1.00
MARKOS	5 - HUANC.	1.00						1.00
MARKOS	6 - PIURA	1.00						1.00
MARKOS	7 - ICA	1.00						1.00
MARKOS	8 - CUSCO	1.00						
MEAD JOHNSON	1 - LIMA	1.00				1.00		1.00
MEAD JOHNSON	2 - AREQ.	1.00				1.00		
MEAD JOHNSON	3 - TRUJ.	1.00				1.00		1.00
MEAD JOHNSON	4 - CHICL.	1.00				1.00		1.00
MEAD JOHNSON	5 - HUANC.	1.00						
MEAD JOHNSON	6 - PIURA	1.00				1.00		1.00
MEAD JOHNSON	7 - ICA	1.00				1.00		
MEAD JOHNSON	8 - CUSCO	1.00				1.00		
MEDCO	1 - LIMA	1.00	1.00					1.00
MEDCO	2 - AREQ.	1.00						
MEDCO	3 - TRUJ.	1.00		0.50				1.00
MEDCO	4 - CHICL.	1.00						1.00
MEDCO	5 - HUANC.	1.00						1.00
MEDCO	6 - PIURA	1.00						1.00
MEDCO	7 - ICA	1.00						1.00
MEDCO	8 - CUSCO	1.00						

Continuación Anexo 42

LINEA	SUCURSAL	ALFA	ALFARO	CONTINENTAL	DROKASA	QUIMICA SUIZA	CUSTER	DECO
MEDIFARMA	1 - LIMA	1.00	1.00					
MEDIFARMA	2 - AREQ.	1.00						
MEDIFARMA	3 - TRUJ.	1.00						
MEDIFARMA	4 - CHICL.	1.00						
MEDIFARMA	5 - HUANC.	1.00						
MEDIFARMA	6 - PIURA	1.00						
MEDIFARMA	7 - ICA	1.00						
MEDIFARMA	8 - CUSCO	1.00						
M S & D	1 - LIMA	1.00				1.00	0.50	1.00
M S & D	2 - AREQ.	1.00				1.00	0.50	
M S & D	3 - TRUJ.	1.00				1.00	0.50	1.00
M S & D	4 - CHICL.	1.00				1.00	0.50	1.00
M S & D	5 - HUANC.	1.00				1.00		1.00
M S & D	6 - PIURA	1.00				1.00	0.50	1.00
M S & D	7 - ICA	1.00				1.00		1.00
M S & D	8 - CUSCO	1.00				1.00		
NESTLE	1 - LIMA	1.00	1.00			1.00		1.00
NESTLE	2 - AREQ.	1.00				1.00		
NESTLE	3 - TRUJ.	1.00				1.00		1.00
NESTLE	4 - CHICL.	1.00				1.00		1.00
NESTLE	5 - HUANC.	1.00				1.00		1.00
NESTLE	6 - PIURA	1.00				1.00		1.00
NESTLE	7 - ICA	1.00				1.00		1.00
NESTLE	8 - CUSCO	1.00				1.00		
NOVARTIS	1 - LIMA	1.00	1.00			1.00		1.00
NOVARTIS	2 - AREQ.	1.00				1.00		
NOVARTIS	3 - TRUJ.	1.00				1.00		1.00
NOVARTIS	4 - CHICL.	1.00				1.00		1.00
NOVARTIS	5 - HUANC.	1.00				1.00		1.00
NOVARTIS	6 - PIURA	1.00				1.00		1.00
NOVARTIS	7 - ICA	1.00				1.00		1.00
NOVARTIS	8 - CUSCO	1.00				1.00		

Continuación Anexo 42

LINEA	SUCURSAL	ALFA	ALFARO	CONTINENTAL	DROKASA	QUIMICA SUIZA	CUSTER	DECO
OM PERU	1 - LIMA	1.00	1.00					1.00
OM PERU	2 - AREQ.	1.00						
OM PERU	3 - TRUJ.	1.00						1.00
OM PERU	4 - CHICL.	1.00						1.00
OM PERU	5 - HUANC.	1.00						1.00
OM PERU	6 - PIURA	1.00						1.00
OM PERU	7 - ICA	1.00						1.00
OM PERU	8 - CUSCO	1.00						
PARKE DAVIS	1 - LIMA	1.00				1.00	0.50	
PARKE DAVIS	2 - AREQ.	1.00				1.00		
PARKE DAVIS	3 - TRUJ.	1.00				1.00	0.50	
PARKE DAVIS	4 - CHICL.	1.00				1.00	0.50	
PARKE DAVIS	5 - HUANC.	1.00				1.00	0.50	
PARKE DAVIS	6 - PIURA	1.00				1.00	0.50	
PARKE DAVIS	7 - ICA	1.00				1.00		
PARKE DAVIS	8 - CUSCO	1.00				1.00	0.50	
PFIZER	1 - LIMA	1.00					0.50	
PFIZER	2 - AREQ.	1.00					0.50	
PFIZER	3 - TRUJ.	1.00					0.50	
PFIZER	4 - CHICL.	1.00					0.50	
PFIZER	5 - HUANC.	1.00					0.50	
PFIZER	6 - PIURA	1.00					0.50	
PFIZER	7 - ICA	1.00					0.50	
PFIZER	8 - CUSCO	1.00					0.50	
PHARMALAB	1 - LIMA	1.00	1.00	0.50	1.00			
PHARMALAB	2 - AREQ.	1.00			1.00			
PHARMALAB	3 - TRUJ.	1.00			1.00			
PHARMALAB	4 - CHICL.	1.00			1.00			
PHARMALAB	5 - HUANC.	1.00			1.00			
PHARMALAB	6 - PIURA	1.00			1.00			
PHARMALAB	7 - ICA	1.00		0.50	1.00			
PHARMALAB	8 - CUSCO	1.00			1.00			

Continuación Anexo 42

LINEA	SUCURSAL	ALFA	ALFARO	CONTINENTAL	DROKASA	QUIMICA SUIZA	CUSTER	DECO
REFASA CARRION	1 - LIMA	1.00	1.00					1.00
REFASA CARRION	2 - AREQ.	1.00						
RRFASA CARRION	3 - TRUJ.	1.00						1.00
RRFASA CARRION	4 - CHICL.	1.00						1.00
RRFASA CARRION	5 - HUANC.	1.00		0.50				1.00
REFASA CARRION	6 - PIURA	1.00						
RRFASA CARRION	7 - ICA	1.00						1.00
REFASA CARRION	8 - CUSCO	1.00						
ROEMMERS	1 - LIMA	1.00	1.00	0.50	1.00			1.00
ROEMMERS	2 - AREQ.	1.00			1.00			
ROEMMERS	3 - TRUJ.	1.00			1.00			1.00
ROEMMERS	4 - CHICL.	1.00			1.00			
ROEMMERS	5 - HUANC.	1.00			1.00			1.00
ROEMMERS	6 - PIURA	1.00			1.00			
ROEMMERS	7 - ICA	1.00			1.00			
ROEMMERS	8 - CUSCO	1.00			1.00			
SILESIA	1 - LIMA	1.00		0.50			0.50	
SILESIA	2 - AREQ.	1.00					0.50	
SILESIA	3 - TRUJ.	1.00					0.50	
SILESIA	4 - CHICL.	1.00					0.50	
SILESIA	5 - HUANC.	1.00		0.50				
SILESIA	6 - PIURA	1.00					0.50	
SILESIA	7 - ICA	1.00						
SILESIA	8 - CUSCO	1.00						
TECNOFARMA	1 - LIMA	1.00					0.50	1.00
TECNOFARMA	2 - AREQ.	1.00					0.50	
TECNOFARMA	3 - TRUJ.	1.00						1.00
TECNOFARMA	4 - CHICL.	1.00					0.50	1.00
TECNOFARMA	5 - HUANC.	1.00					0.50	1.00
TECNOFARMA	6 - PIURA	1.00					0.50	1.00
TECNOFARMA	7 - ICA	1.00					0.50	1.00
TECNOFARMA	8 - CUSCO	1.00					0.50	

Continuación Anexo 42

LINEA	SUCURSAL	ALFA	ALFARO	CONTINENTAL	DROKASA	QUIMICA SUIZA	CUSTER	DECO
TRIFARMA	1 - LIMA	1.00	1.00	0.50				1.00
TRIFARMA	2 - AREQ.	1.00						
TRIFARMA	3 - TRUJ.	1.00						1.00
TRIFARMA	4 - CHICL.	1.00						1.00
TRIFARMA	5 - HUANC.	1.00						1.00
TRIFARMA	6 - PIURA	1.00						1.00
TRIFARMA	7 - ICA	1.00		0.50				1.00
TRIFARMA	8 - CUSCO	1.00						
UNIMED	1 - LIMA	1.00	1.00	0.50				1.00
UNIMED	2 - AREQ.	1.00						
UNIMED	3 - TRUJ.	1.00					0.50	
UNIMED	4 - CHICL.	1.00					0.50	1.00
UNIMED	5 - HUANC.	1.00		0.50				
UNIMED	6 - PIURA	1.00						1.00
UNIMED	7 - ICA	1.00						
UNIMED	8 - CUSCO	1.00						
VITAMINICA	1 - LIMA	1.00						1.00
VITAMINICA	2 - AREQ.	1.00						
VITAMINICA	3 - TRUJ.	1.00						1.00
VITAMINICA	4 - CHICL.	1.00						1.00
VITAMINICA	5 - HUANC.	1.00						1.00
VITAMINICA	6 - PIURA	1.00						1.00
VITAMINICA	7 - ICA	1.00						
VITAMINICA	8 - CUSCO	1.00						
WHITEHALL ROBINS	1 - LIMA	1.00	1.00					1.00
WHITEHALL ROBINS	2 - AREQ.	1.00						
WHITEHALL ROBINS	3 - TRUJ.	1.00						1.00
WHITEHALL ROBINS	4 - CHICL.	1.00						1.00
WHITEHALL ROBINS	5 - HUANC.	1.00						1.00
WHITEHALL ROBINS	6 - PIURA	1.00						1.00
WHITEHALL ROBINS	7 - ICA	1.00						1.00
WHITEHALL ROBINS	8 - CUSCO	1.00						

Continuación Anexo 42

LINEA	SUCURSAL	ALFA	ALFARO	CONTINENTAL	DROKASA	QUIMICA SUIZA	CUSTER	DECO
WYETH AYERST	1 - LIMA	1.00	1.00		1.00			1.00
WYETH AYERST	2 - AREQ.	1.00			1.00			
WYETH AYERST	3 - TRUJ.	1.00			1.00			1.00
WYETH AYERST	4 - CHICL.	1.00			1.00			1.00
WYETH AYERST	5 - HUANC.	1.00			1.00			1.00
WYETH AYERST	6 - PIURA	1.00			1.00			1.00
WYETH AYERST	7 - ICA	1.00						1.00
WYETH AYERST	8 - CUSCO	1.00						



**Anexo 43<sup>2</sup>**  
**Total de distribuidores por**  
**laboratorio y región**

LINEA	SUCURSAL	TOTAL
	SEDE -->	PESO -->
ABBOTT	1 - LIMA	3.50
ABBOTT	2 - AREQ.	2.50
ABBOTT	3 - TRUJ.	3.00
ABBOTT	4 - CHICL.	3.50
ABBOTT	5 - HUANC.	3.00
ABBOTT	6 - PIURA	3.50
ABBOTT	7 - ICA	3.00
ABBOTT	8 - CUSCO	2.00
ABL PHARMA	1 - LIMA	2.50
ABL PHARMA	2 - AREQ.	2.00
ABL PHARMA	3 - TRUJ.	1.50
ABL PHARMA	4 - CHICL.	1.00
ABL PHARMA	5 - HUANC.	1.50
ABL PHARMA	6 - PIURA	2.00
ABL PHARMA	7 - ICA	1.00
ABL PHARMA	8 - CUSCO	2.00
BAGO	1 - LIMA	2.50
BAGO	2 - AREQ.	3.00
BAGO	3 - TRUJ.	2.00
BAGO	4 - CHICL.	2.00
BAGO	5 - HUANC.	2.00
BAGO	6 - PIURA	2.00
BAGO	7 - ICA	2.00
BAGO	8 - CUSCO	2.00
BAYER	1 - LIMA	3.50
BAYER	2 - AREQ.	3.00
BAYER	3 - TRUJ.	3.50
BAYER	4 - CHICL.	3.50
BAYER	5 - HUANC.	3.50
BAYER	6 - PIURA	3.00
BAYER	7 - ICA	3.00
BAYER	8 - CUSCO	3.00

**Continúa Anexo 43**

<sup>2</sup> Incluye aparte de los distribuidores de Lima a 15 distribuidores principalmente de provincias para llegar al total. Dentro de esos 15 distribuidores están: Dimexa, Perufarma, Farmagold, M&M, Fármacos, Disfarma, Codiza, Proquifarma, Medisa, Drodicome, Consorcio Andino, Drosol, Disur.

	SUCURSAL	TOTAL
LINEA		
ELI LILLY	1 - LIMA	3.50
ELI LILLY	2 - AREQ.	2.50
ELI LILLY	3 - TRUJ.	2.50
ELI LILLY	4 - CHICL.	2.50
ELI LILLY	5 - HUANC.	2.50
ELI LILLY	6 - PIURA	2.50
ELI LILLY	7 - ICA	3.00
ELI LILLY	8 - CUSCO	2.00
ELIFARMA	1 - LIMA	3.00
ELIFARMA	2 - AREQ.	1.00
ELIFARMA	3 - TRUJ.	2.50
ELIFARMA	4 - CHICL.	2.00
ELIFARMA	5 - HUANC.	2.50
ELIFARMA	6 - PIURA	2.00
ELIFARMA	7 - ICA	2.00
ELIFARMA	8 - CUSCO	1.50
FARPASA ( GLORIA )	1 - LIMA	4.50
FARPASA ( GLORIA )	2 - AREQ.	3.50
FARPASA ( GLORIA )	3 - TRUJ.	3.50
FARPASA ( GLORIA )	4 - CHICL.	3.00
FARPASA ( GLORIA )	5 - HUANC.	1.50
FARPASA ( GLORIA )	6 - PIURA	2.50
FARPASA ( GLORIA )	7 - ICA	2.50
FARPASA ( GLORIA )	8 - CUSCO	2.50
GALDERMA	1 - LIMA	1.50
GALDERMA	2 - AREQ.	1.50
GALDERMA	3 - TRUJ.	1.50
GALDERMA	4 - CHICL.	1.50
GALDERMA	5 - HUANC.	1.00
GALDERMA	6 - PIURA	1.00
GALDERMA	7 - ICA	1.50
GALDERMA	8 - CUSCO	1.00

## Continua Anexo 43

	SUCURSAL	TOTAL
LINEA		
GIANFARMA	1 - LIMA	3.50
GIANFARMA	2 - AREQ.	2.00
GIANFARMA	3 - TRUJ.	3.00
GIANFARMA	4 - CHICL.	2.50
GIANFARMA	5 - HUANC.	3.00
GIANFARMA	6 - PIURA	1.50
GIANFARMA	7 - ICA	2.00
GIANFARMA	8 - CUSCO	2.00
GLAXO SMITHKLINE	1 - LIMA	4.50
GLAXO SMITHKLINE	2 - AREQ.	2.50
GLAXO SMITHKLINE	3 - TRUJ.	2.50
GLAXO SMITHKLINE	4 - CHICL.	3.50
GLAXO SMITHKLINE	5 - HUANC.	3.50
GLAXO SMITHKLINE	6 - PIURA	3.50
GLAXO SMITHKLINE	7 - ICA	3.00
GLAXO SMITHKLINE	8 - CUSCO	2.50
GRUNENTHAL	1 - LIMA	3.00
GRUNENTHAL	2 - AREQ.	2.00
GRUNENTHAL	3 - TRUJ.	2.00
GRUNENTHAL	4 - CHICL.	2.00
GRUNENTHAL	5 - HUANC.	2.50
GRUNENTHAL	6 - PIURA	2.50
GRUNENTHAL	7 - ICA	2.00
GRUNENTHAL	8 - CUSCO	2.00
HERSIL	1 - LIMA	3.00
HERSIL	2 - AREQ.	2.00
HERSIL	3 - TRUJ.	2.50
HERSIL	4 - CHICL.	2.00
HERSIL	5 - HUANC.	3.00
HERSIL	6 - PIURA	2.00
HERSIL	7 - ICA	2.50
HERSIL	8 - CUSCO	2.50

## Continúa Anexo 43

<i>LINEA</i>	<i>SUCURSAL</i>	<i>TOTAL</i>
JANSSEN	1 - LIMA	3.00
JANSSEN	2 - AREQ.	2.00
JANSSEN	3 - TRUJ.	2.00
JANSSEN	4 - CHICL.	2.00
JANSSEN	5 - HUANC.	2.50
JANSSEN	6 - PIURA	2.50
JANSSEN	7 - ICA	2.00
JANSSEN	8 - CUSCO	2.00
MARKOS	1 - LIMA	2.50
MARKOS	2 - AREQ.	2.00
MARKOS	3 - TRUJ.	2.50
MARKOS	4 - CHICL.	2.00
MARKOS	5 - HUANC.	4.00
MARKOS	6 - PIURA	2.00
MARKOS	7 - ICA	2.00
MARKOS	8 - CUSCO	2.00
MEAD JOHNSON	1 - LIMA	4.00
MEAD JOHNSON	2 - AREQ.	4.00
MEAD JOHNSON	3 - TRUJ.	4.00
MEAD JOHNSON	4 - CHICL.	4.00
MEAD JOHNSON	5 - HUANC.	2.00
MEAD JOHNSON	6 - PIURA	4.00
MEAD JOHNSON	7 - ICA	3.00
MEAD JOHNSON	8 - CUSCO	3.00
MEDCO	1 - LIMA	3.00
MEDCO	2 - AREQ.	2.50
MEDCO	3 - TRUJ.	4.00
MEDCO	4 - CHICL.	3.00
MEDCO	5 - HUANC.	4.00
MEDCO	6 - PIURA	3.00
MEDCO	7 - ICA	3.00
MEDCO	8 - CUSCO	1.50

## Continúa Anexo 43

<i>LINEA</i>	<i>SUCURSAL</i>	<i>TOTAL</i>
MEDIFARMA	1 - LIMA	2.00
MEDIFARMA	2 - AREQ.	1.00
MEDIFARMA	3 - TRUJ.	1.00
MEDIFARMA	4 - CHICL.	1.00
MEDIFARMA	5 - HUANC.	1.00
MEDIFARMA	6 - PIURA	1.00
MEDIFARMA	7 - ICA	1.00
MEDIFARMA	8 - CUSCO	1.00
M S & D	1 - LIMA	3.50
M S & D	2 - AREQ.	2.50
M S & D	3 - TRUJ.	3.50
M S & D	4 - CHICL.	3.50
M S & D	5 - HUANC.	3.00
M S & D	6 - PIURA	3.50
M S & D	7 - ICA	3.00
M S & D	8 - CUSCO	2.00
NESTLE	1 - LIMA	4.00
NESTLE	2 - AREQ.	2.00
NESTLE	3 - TRUJ.	3.00
NESTLE	4 - CHICL.	3.00
NESTLE	5 - HUANC.	3.00
NESTLE	6 - PIURA	3.00
NESTLE	7 - ICA	3.00
NESTLE	8 - CUSCO	2.00
NOVARTIS	1 - LIMA	4.00
NOVARTIS	2 - AREQ.	2.00
NOVARTIS	3 - TRUJ.	3.00
NOVARTIS	4 - CHICL.	3.00
NOVARTIS	5 - HUANC.	3.00
NOVARTIS	6 - PIURA	3.00
NOVARTIS	7 - ICA	3.00
NOVARTIS	8 - CUSCO	2.00

## Continua Anexo 43

	SUCURSAL	TOTAL
OM PERU	1 - LIMA	3.00
OM PERU	2 - AREQ.	2.00
OM PERU	3 - TRUJ.	2.00
OM PERU	4 - CHICL.	2.50
OM PERU	5 - HUANC.	3.00
OM PERU	6 - PIURA	2.00
OM PERU	7 - ICA	2.00
OM PERU	8 - CUSCO	2.00
PARKE DAVIS	1 - LIMA	2.50
PARKE DAVIS	2 - AREQ.	2.00
PARKE DAVIS	3 - TRUJ.	2.50
PARKE DAVIS	4 - CHICL.	2.50
PARKE DAVIS	5 - HUANC.	2.50
PARKE DAVIS	6 - PIURA	2.50
PARKE DAVIS	7 - ICA	2.00
PARKE DAVIS	8 - CUSCO	2.50
PFIZER	1 - LIMA	1.50
PFIZER	2 - AREQ.	1.50
PFIZER	3 - TRUJ.	1.50
PFIZER	4 - CHICL.	1.50
PFIZER	5 - HUANC.	1.50
PFIZER	6 - PIURA	1.50
PFIZER	7 - ICA	1.50
PFIZER	8 - CUSCO	1.50
PHARMALAB	1 - LIMA	3.50
PHARMALAB	2 - AREQ.	2.00
PHARMALAB	3 - TRUJ.	2.00
PHARMALAB	4 - CHICL.	2.00
PHARMALAB	5 - HUANC.	2.00
PHARMALAB	6 - PIURA	2.00
PHARMALAB	7 - ICA	2.50
PHARMALAB	8 - CUSCO	2.00

## Continua Anexo 43

	SUCURSAL	TOTAL
LINEA		
REFASA CARRION	1 - LIMA	3.00
REFASA CARRION	2 - AREQ.	2.50
RRFASA CARRION	3 - TRUJ.	2.50
RRFASA CARRION	4 - CHICL.	2.00
RRFASA CARRION	5 - HUANC.	4.50
REFASA CARRION	6 - PIURA	1.50
RRFASA CARRION	7 - ICA	2.00
REFASA CARRION	8 - CUSCO	1.50
ROEMMERS	1 - LIMA	4.50
ROEMMERS	2 - AREQ.	3.00
ROEMMERS	3 - TRUJ.	3.00
ROEMMERS	4 - CHICL.	2.00
ROEMMERS	5 - HUANC.	5.00
ROEMMERS	6 - PIURA	2.50
ROEMMERS	7 - ICA	2.00
ROEMMERS	8 - CUSCO	3.00
SILESIA	1 - LIMA	2.00
SILESIA	2 - AREQ.	1.50
SILESIA	3 - TRUJ.	1.50
SILESIA	4 - CHICL.	1.50
SILESIA	5 - HUANC.	1.50
SILESIA	6 - PIURA	1.50
SILESIA	7 - ICA	1.00
SILESIA	8 - CUSCO	1.00
TECNOFARMA	1 - LIMA	2.50
TECNOFARMA	2 - AREQ.	2.50
TECNOFARMA	3 - TRUJ.	2.00
TECNOFARMA	4 - CHICL.	2.50
TECNOFARMA	5 - HUANC.	2.50
TECNOFARMA	6 - PIURA	2.50
TECNOFARMA	7 - ICA	2.50
TECNOFARMA	8 - CUSCO	2.50

## Continúa Anexo 43

	SUCURSAL	TOTAL
LINEA		
TRIFARMA	1 - LIMA	3.50
TRIFARMA	2 - AREQ.	2.00
TRIFARMA	3 - TRUJ.	3.00
TRIFARMA	4 - CHICL.	2.00
TRIFARMA	5 - HUANC.	4.00
TRIFARMA	6 - PIURA	2.00
TRIFARMA	7 - ICA	3.50
TRIFARMA	8 - CUSCO	1.50
UNIMED	1 - LIMA	3.50
UNIMED	2 - AREQ.	2.00
UNIMED	3 - TRUJ.	2.00
UNIMED	4 - CHICL.	2.50
UNIMED	5 - HUANC.	1.50
UNIMED	6 - PIURA	2.50
UNIMED	7 - ICA	1.00
UNIMED	8 - CUSCO	2.00
VITAMINICA	1 - LIMA	2.00
VITAMINICA	2 - AREQ.	1.00
VITAMINICA	3 - TRUJ.	2.00
VITAMINICA	4 - CHICL.	2.00
VITAMINICA	5 - HUANC.	2.00
VITAMINICA	6 - PIURA	2.00
VITAMINICA	7 - ICA	1.00
VITAMINICA	8 - CUSCO	1.00
WHITEHALL ROBINS	1 - LIMA	3.00
WHITEHALL ROBINS	2 - AREQ.	2.00
WHITEHALL ROBINS	3 - TRUJ.	2.00
WHITEHALL ROBINS	4 - CHICL.	2.00
WHITEHALL ROBINS	5 - HUANC.	2.00
WHITEHALL ROBINS	6 - PIURA	2.00
WHITEHALL ROBINS	7 - ICA	2.00
WHITEHALL ROBINS	8 - CUSCO	2.00

## Continua Anexo 43

	SUCURSAL	TOTAL
LINEA		
WYETH AYERST	1 - LIMA	4.00
WYETH AYERST	2 - AREQ.	3.00
WYETH AYERST	3 - TRUJ.	3.00
WYETH AYERST	4 - CHICL.	3.00
WYETH AYERST	5 - HUANC.	5.00
WYETH AYERST	6 - PIURA	3.00
WYETH AYERST	7 - ICA	2.00
WYETH AYERST	8 - CUSCO	2.00

