

CASO 4

DROGAS COLOMBIA S.A

EXPLORANDO UN MODELO DE NEGOCIO EXITOSO

Natalia Becerra
Mary Fonseca
Gina Milena Herrera Farfán
Martha Lucia Pinilla Ramírez

.....

Conociendo a su fundador

Desde muy joven Arturo Pérez se caracterizó por su espíritu emprendedor, esto lo llevó a que su empresa permaneciera por más de 30 años en el mercado y a su vez logró que esa característica fuera heredada por sus tres hijos Jacobo, Juliana y Lucía.

Otras grandes cualidades que poseía Don Arturo Pérez era su pasión por el trabajo, adicional a sus grandes valores y virtudes como la autoridad, honestidad, justicia, amabilidad, responsabilidad, respeto, perseverancia, sencillez, espíritu de superación, entre otros; todos estos elementos fueron la clave para su formación personal, empresarial y familiar.

A lo largo de su vida Arturo Pérez encontró en su esposa Nilsí Silva un importante apoyo para el desarrollo de su empresa y de su vida personal, en su rol como esposa y subgerente de la compañía.



Una tarde de enero...



Arturo Pérez, exitoso fundador y Gerente de Drogas Colombia S.A., se encontraba sólo en su oficina, eran ya pasadas las 6:00 pm y pensaba en cuál sería la mejor estrategia que le permitiría a su empresa, soportar el impacto de la llegada de algunas





hiperfarmacias al país que crecían a pasos agigantados y que de alguna forma amenazaban la estabilidad de las droguerías detallistas; situación que era muy difícil de afrontar en razón a que esas hiperfarmacias invirtieron miles de millones de pesos en su infraestructura y su estrategia de expansión. Adicionalmente, estas híperdroguerías estaban aplicando un novedoso concepto: la creación de supermercados de la salud y de la belleza.

Arturo Pérez analizaba la situación y se preguntaba si había llegado el final para las tradicionales droguerías de barrio ó si esto terminaría simplemente en su coexistencia con esos gigantes. Arturo conocía muy bien el mercado, debido a que estuvo vinculado al mismo durante aproximadamente 45 años y sabía que este era un segmento muy fragmentado, ya que durante los últimos años se había distribuido entre las pequeñas droguerías, las grandes superficies y las cajas de compensación familiar, que en conjunto participaban con el 90% del mercado farmacéutico.



Nace un gran negocio...



Hace más de 30 años (1981) que Arturo Pérez comenzó su aventura por la vida empresarial. Se casó siendo muy joven y su esposa Nilsa Silva siempre fue un apoyo importante para él. No transcurrió mucho tiempo para que su familia comenzara a crecer, primero llegó su hijo Jacobo Pérez y luego sus hijas Juliana y Lucía Pérez.

El señor Arturo Pérez luchó por sacar su familia adelante; comenzó a trabajar como mensajero en una droguería y muy pronto notó que su verdadera vocación eran las ventas. Poco tiempo después, se vinculó como vendedor en una distribuidora de drogas.

Su jefe le ofreció las mismas condiciones de trabajo que a los demás vendedores: un salario básico, más una comisión por ventas que en ese entonces era equivalente al 6% de su meta mensual.

Como su objetivo era labrarse un mejor futuro para él y los suyos, Arturo puso todo su empeño en su rol de ventas y en muy poco tiempo llegó a convertirse en un notable vendedor; incrementando las ventas de la Distribuidora en un 30% y con ello el aumento de sus ingresos, su jefe al ver tal éxito, optó por rebajarle el porcentaje de comisión en 2 puntos, es decir ya no sería un 6%, sino que debería conformarse con un 4%. Ello no impidió que el señor Arturo Pérez trabajara con el mismo empeño y entusiasmo que al principio, por el contrario, lo motivó a esforzarse más para compensar sus ingresos con un mayor volumen en ventas y por ende su retribución en comisiones.

Su jefe esperaba que esa nueva situación contribuyera a la salida del señor Arturo Pérez de la compañía, pero su crecimiento en ventas continuaba en ascenso y no sólo esto, sino que su olfato para los negocios lo condujo a trazar su propia estrategia, la cual logró diseñar a partir del seguimiento de las necesidades de los clientes: notó que la distribuidora no podía atender totalmente los requerimientos de la clientela, en razón a que muchos de ellos solicitaban drogas que no eran distribuidas por la misma, por lo cual, comenzó a adquirir en forma directa con un laboratorio estos productos y paralelamente a su trabajo como vendedor en la distribuidora, inició su venta directa.

Esto por su puesto no agradó mucho a su jefe, quien vio en él un peligroso opositor y por ello decidió aún rebajar más sus comisiones hasta llegar al 1% para finalmente solicitar su renuncia.

Lejos de tomar esta situación como una derrota, Arturo Pérez vio en lo anterior una oportunidad para continuar el negocio por su cuenta, ya poseía la experiencia, el conocimiento, tenía su propia





base de clientes y ello contribuyó a animar su espíritu emprendedor, su meta consistía en formar su propia empresa y hacer de este negocio una actividad sostenible.

Arturo Pérez, pese a las circunstancias que rodeaban su vida, entre ellas sus responsabilidades por ser cabeza de familia, presentó su renuncia y siguiendo el consejo de su esposa, consiguió un proveedor para que este le otorgara un crédito y poder así iniciar en forma independiente, el suministro de drogas.



Una empresa familiar



Durante aproximadamente 5 años Don Arturo ejerció su actividad de vendedor independiente e informal para el suministro de mercancía a diferentes Droguerías, posteriormente decidió organizar su forma de operar y por ello en junio de 1981 constituyó la sociedad “Pérez y Silva Ltda.”, empresa conformada por él, su esposa y sus hijos.

La compañía inició su funcionamiento en una casa ubicada en el Barrio Santa María, ubicado en la Zona Noroccidental de la ciudad de Bogotá.

El principal inconveniente que tuvo que afrontar en esta nueva etapa, fue sin duda alguna su falta de liquidez, dado que requería conformar una estructura sólida para su empresa que le permitiera atender de forma oportuna la demanda del mercado. Comenzó por organizar el área administrativa de su empresa, delegando la misma a su esposa Nilsy, quien contrató un Contador externo y un Auxiliar, que además de realizar sus funciones en el área contable debería asistir a la gerencia en su gestión. Por su parte Arturo Pérez se encargó de la gerencia general de la empresa.

Para el año de 1983, Arturo Pérez decidió trasladar su empresa a una bodega que adquirió a título personal, con el fin de evitar recurrir a la banca para realizar esta inversión, debido a que ello traería como consecuencia el incremento del pasivo de la misma. Finalmente, dicho inmueble fue tomado en arrendamiento por Drogas Colombia S.A a Arturo Pérez y por ello cancelaban un canon de arrendamiento ligeramente inferior a los precios de la zona.

Durante el año 1982 a 1990 la Sociedad Pérez y Silva Ltda., trabajó bajo el esquema de los puntos de venta (Droguerías) con la ayuda de su esposa, quien además se involucró en la parte comercial, mercadeo y logística. Para ese momento la empresa contaba con 10 puntos de venta.

Posteriormente, hacia el año de 1990 y ante el crecimiento que había venido presentando la empresa, Arturo Pérez decidió adquirir una bodega más amplia que la anterior. Esta bodega fue adquirida en la Zona Industrial de la ciudad de Bogotá. Para ello nuevamente utilizó la estrategia anterior: adquirir este activo a título personal y percibir un canon de arrendamiento por el mismo.

Durante el periodo comprendido entre 1990 y 1996 la gerencia enfocó sus esfuerzos en obtener una estabilidad en sus ventas dentro del largo plazo, lo cual, le permitiría llegar a su punto de equilibrio. Para tal fin incrementó su fuerza de ventas, contratando un mayor número de vendedores, lo cual, le representó una mayor presencia en el mercado.

Después de lograr su objetivo y de mantener estables los ingresos de su empresa, a partir del año 1997 y hasta el año 2000, Arturo Pérez tuvo que enfrentar un tiempo de cambios trascendentales por cuenta de la sociedad que había establecido, en razón a que con el ánimo de inyectar capital a su empresa, modernizar sus equipos de oficina y ampliar su bodega, debido a que con el incremento de las ventas se había quedado corta para sus





necesidades de almacenamiento y despacho, decidió asociarse con Camilo Franco, hijo de un viejo amigo, quien al ver el éxito del negocio de Arturo Pérez, se sintió motivado a invertir su capital en esta empresa.

Camilo Franco, era un hombre de 26 años, ambicioso quien había estudiado en una de las mejores universidades del país y que hacia poco se había graduado de Ingeniero Industrial, convirtiéndose en la única persona ajena a la familia, integrante de la sociedad.

Dado la inmensa carga de trabajo de su esposa Nylsi, Arturo Pérez, trasladó la responsabilidad del manejo del mercadeo y la logística de los productos a Camilo Franco, pues pensó que le sería útil a la empresa y de paso ayudaría a su esposa, quien a partir de ese momento podría dedicar mayor tiempo a sus hijos.

Pero pronto empezaron los conflictos, uno de los temas que más inquietaba a Arturo Pérez era el tener que compartir la dirección de la empresa y la toma de decisiones con su socio, si bien era cierto que él y su familia poseían el 70% de la sociedad y su socio el 30% restante, existían temas en los cuales, no fue posible que llegaran a un punto de acuerdo.

Quizás el punto que generó más controversia en la sociedad, fue el relacionado con la distribución de utilidades, dado que Arturo Pérez era partidario de incrementar el capital social de su empresa mediante la capitalización de las mismas, por lo cual proponía realizar su distribución a través de cuotas de interés social; mientras que Camilo Franco reclamaba que estas fueran distribuidas en dinero a cada miembro de la sociedad, de acuerdo con el resultado económico obtenido por la empresa.

Otro tema de discusión fue el relacionado con su estrategia de mantener los costos de operación bajos, su socio quería realizar la contratación de personal adicional, que Arturo Pérez considero innecesario, como el nombramiento de una asistente personal y

excesivos gastos en viáticos que en 1999 llegaron a representar el 12% del total de los gastos operacionales, cuando históricamente estos participaban apenas con el 5%.

Arturo Pérez tuvo que acostumbrarse a convivir con esta situación, la cual, lo llevo a tener que ceder en decisiones que previamente había tomado y que esperaba fortalecieran el capital de su empresa, como realizar la distribución de utilidades en dinero para el ejercicio social de 1999. Posteriormente y ante la presión de Camilo, tuvo que contratar la asistente que tantas veces le había solicitado. No obstante, logró llegar a un acuerdo con Camilo Franco el cual consistía en no incurrir en sobrecostos de viáticos, para lo cual, fijó un tope máximo mensual que no debía sobrepasar, de esta manera logró estabilizar nuevamente los gastos por concepto de viáticos.

Para el año 2001 Camilo Franco decidió irse del país y le solicito a Arturo Pérez liquidar su vínculo con la sociedad y por tanto ofreció en venta sus cuotas de interés social en la misma a Arturo Pérez, pero este tenía el inconveniente que en ese momento no contaba con la liquidez suficiente para comprar la participación de Camilo, por lo cual y a título personal adquirió un crédito de libre inversión a 2 años con la banca privada. Con estos recursos logró pagar la participación de Camilo y tomar nuevamente el control absoluto de su empresa.

En el año 2002 Arturo Pérez decidió realizar la transformación del tipo de empresa y cambió su razón social a Drogas Colombia S.A. Fue a partir de este año, que sus hijos Jacobo y Juliana comenzaron a involucrarse más de cerca en el manejo de la empresa, para lo cual, asumieron su rol de Gerente General y Gerente Comercial, respectivamente. Con el fin de evitar que se afectaran las relaciones familiares como consecuencia de su actividad laboral, Arturo Pérez estableció como política interna de la empresa no mezclar los conflictos laborales, con la relación familiar. Esta política





le funcionó muy bien pues logró armonizar su convivencia familiar, con la laboral.

En el 2006 adquirieron los puntos de ventas de Droguerías América, hasta llegar a conformar un total de 42 puntos de venta: 23 en Bogotá y los demás distribuidos en Boyacá, Tolima y Cundinamarca.

Arturo Pérez con el tiempo logró conformar un capital social que le permitió separar los gastos personales de los gastos generados por su empresa. Así mismo, parte de sus activos representados en locales adquiridos en provincias, fueron arrendados por la familia a la sociedad, con el objeto de mantener controlados los costos de arrendamiento y de esta manera evitar que los mismos se incrementaran de una forma acelerada.

Su fundador, siempre estuvo al frente de la compañía, claro está con la ayuda y colaboración de su esposa e hijos, ejerciendo su rol como Presidente de la compañía y de la junta directiva, con lo cual logró convertirse en un gran líder empresarial.

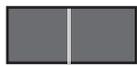
Ambiente tecnológico

Infraestructura tecnológica

Debido a su actividad de comercialización y distribución, inicialmente la empresa no requirió de una infraestructura tecnológica tan robusta, ya que sus procesos operativos eran muy manuales en cuanto al proceso de entradas y salidas de los productos tanto a nivel de los proveedores, como de los clientes.

Posteriormente la compañía decide realizar una reingeniería en el proceso de despachos; para obtener una mayor productividad y eficiencia dentro de los procesos de salida de la mercancía, realiza cambios y la implementación de unas terminales (PC) en el área de despachos, que permitió reducir los tiempos de despachos y una mayor productividad en esta área, debido a que el personal anteriormente debía realizar la tarea de diligenciamiento de las órdenes de despacho de manera manual; este cambio permitió reducir tiempos y errores en el proceso de despacho de los pedidos. Así mismo la implementación de las terminales permitió que la compañía contara con la información en línea de los pedidos, ventas e ingreso de mercancías.

Actualmente Drogas Colombia S.A. maneja la información en línea desde el momento en que se toma el pedido a través del área de telemarketing hasta que finalmente se despacha y se entrega al cliente. Toda la información está apoyada y soportada bajo un servidor de gran capacidad que la compañía adquirió con el ánimo de optimizar sus procesos y tener un respaldo y seguridad mayor en el manejo de la información.



La tecnología en los puntos de venta



Inicialmente la presencia tecnológica de la empresa no fue muy fuerte, en razón a que manejaban un sistema o software local en los puntos de venta para el control de los inventarios y solicitud de pedidos a la central de la compañía y a su vez inicialmente en la parte administrativa de la compañía se manejaban los pedidos y facturas con herramientas muy básicas, como talonarios de facturas y procesos muy manuales en el área de despachos.





A partir de diciembre de 2008 se desarrolla e implementa un sistema en el cual las droguerías o puntos de venta pueden contar con la información en línea con respecto a facturación de los pedidos e inventarios. A través de dicho sistema podían consultar los inventarios disponibles en la compañía. Así mismo, la compañía podía conocer esta misma información para todos los puntos, evidenciando con ello un mayor control sobre los inventarios totales de la misma.

Drogas Colombia S.A. realiza actualmente una prueba piloto para la implementación de este programa en 3 puntos de venta en la ciudad de Bogotá y espera que para finales del 2009 este sistema este implementado en un 80% de sus 42 puntos de venta. Con ello se esperan dar un vuelco total a la administración y centralización de la información de inventarios y pedidos.



Ambiente económico



El sector del comercio al por mayor de productos farmacéuticos, medicinales y cosméticos enfrentaba una compleja situación, debido a las ventajas competitivas que habían implementado las grandes cadenas de droguerías, las cuales habían captado un número masivo de consumidores, a través de la promesa de precios bajos, lo cual obligó a todos los participantes del sector a realizar promociones para mantener su clientela. Así mismo, adoptaron la estrategia de ofrecer a los compradores medicamentos de menor valor que poseían los mismos componentes del original y que estos estaban descritos en la fórmula, pero que eran utilizados para lograr la venta del mismo.

En Colombia, año 2008, existían aproximadamente 17 mil droguerías: el 90% eran PyMEs, el otro 10% lo compartían medianas y grandes empresas. Las droguerías detallistas contaban con una gran fortaleza: su cercanía y confiabilidad para sus clientes. Estas

droguerías tenían presencia en todos los municipios del país. Así mismo, sus clientes sabían que allí encontraban productos para aseo, belleza y comestibles, entre otros.

Los canales de distribución que manejaba este sector fue dividido en dos: las ventas que se efectuaban a través del Sistema de Seguridad Social y el comercial en las droguerías. Entre el año 2005 y 2008 el mercado farmacéutico presentó un incremento del 21.23% en pesos y un 7.23% en unidades.

Ambiente de competencia

En el mercado existían muchos competidores fuertes y cada día se sumaban más, adicionales a los representados por supermercados; también incursionaban en el país cadenas internacionales que ofrecían conveniencia y amplia variedad.

Según FENALCO para el año 2008, en el país existían aproximadamente 15 mil droguerías, además de las grandes cadenas, unas cinco mil se encontraban en Bogotá. Estas se encontraban organizadas en entidades como Copidroga y Asocoldro, que tenían como misión impulsar el desarrollo empresarial y gerencial del droguista detallista.

Entre los actores que participaban en la comercialización de medicamentos se encontraban supermercados como Cafam y Colsubsidio, las EPS, las cadenas como Acuña y Superpharma, las pequeñas farmacias y los inversionistas extranjeros como Locatel y Farmacity.

Arturo Pérez reconoció la difícil competencia que enfrentaba y se preparó para contrarrestar el efecto de la misma; creó





estrategias relacionadas con el desarrollo del personal a través de su capacitación, se empeñó en lograr una mayor afluencia de clientes mediante el incremento del surtido en sus puntos de venta y pretendió modificar sus puntos de venta a través de la creación de espacios más amplios y acogedores.

Además estaba seguro que la fortaleza de las pequeñas droguerías era su cercanía y familiaridad con los clientes, porque no sólo eran vecinos de la comunidad sino también sus amigos.

La estrategia de la compañía

Drogas Colombia S.A. ha utilizado como estrategia principal el enfoque hacia el cliente; el objetivo es que él se sintiera cómodo y seguro, dentro de un ambiente tranquilo y con la asesoría de personas profesionales. La empresa contrata para sus puntos de venta, personal capacitado en temas de salud y trabajaba por su continuo desarrollo; lo mismo hace con su fuerza de ventas.

Los vendedores devengan comisiones sobre la facturación y recaudo de cartera, en un porcentaje aproximado del 8%, reciben incentivos y reconocimientos por su desempeño, lo cual incrementa su motivación y por ende su desempeño. Esto ha permitido que la empresa abra nuevos mercados, generen un incremento en las ventas e incrementen su nivel de ingresos. Una de las grandes preocupaciones de la compañía se focalizó en crear un pensamiento grupal que permitiera que su fuerza de ventas tuviera absoluta claridad de las necesidades y las expectativas de

sus clientes, esto para asegurar que los objetivos de la empresa se encontraran alineados con este propósito y que de esta manera fuera realizable.

La estrategia de localización de los puntos de venta se enfocó en establecer los mismos en lugares comerciales de fácil acceso, ubicados en las principales zonas de la ciudad, donde se manejaba una imagen corporativa llamativa, que permitiera obviar los altos gastos de publicidad.

La calidad en sus productos, fue otra estrategia que generó confianza en los clientes debido a que estos provienen directamente de laboratorios reconocidos en el mercado. No obstante, sus competidores directos, entre ellos las grandes cooperativas de drogas, también ofrecen productos garantizados, pero Drogas Colombia S.A. ha optado por ofrecer precios bajos como estrategia de fidelización de clientes.

Talento humano

Para el año 2008, Drogas Colombia S.A poseía 90 empleados de los cuales el 50% correspondían al área administrativa, el 20% a la bodega y el 30% restante a la atención de sus droguerías. La presidencia promulgaba una política de puertas abiertas para mantener el contacto permanente con sus empleados.

La administración de Drogas Colombia S.A sabe que uno de los factores claves para maximizar el desempeño de su talento humano, radica en que este comprenda que su labor es de gran importancia para la empresa, dado que de ella depende su éxito empresarial.

Para ello se promueven capacitaciones en las diferentes áreas, basadas en un temario resultado de las reuniones de jefes de área





en las cuales ellos proponen los temas que consideraban deben ser reforzados, dados los vacíos detectados y/o los inconvenientes que surgen como resultado del desempeño laboral de las personas a su cargo.

Su escala salarial oscila entre \$500.000 y \$700.000 mensuales, más prestaciones sociales. Arturo Pérez siempre se ha preocupado por promover un sano ambiente laboral, en el cual prime la comunicación y el diálogo. Es destacable el alto sentido de pertenencia que sus empleados han desarrollado hacia la empresa. Para reforzar este comportamiento, bimestralmente se programan reuniones de grupo en las cuales se busca abrir una discusión de los problemas internos de la organización. El objetivo de estas reuniones es promover el dialogo y evitar el deterioro del clima laboral, por ello la administración demuestra un gran interés en este aspecto.

En las áreas administrativas de la compañía la rotación de empleados es muy baja, de hecho existen empleados que se encuentran vinculados a este empresa desde hace aproximadamente cinco a diez años. En los puntos de venta "droguerías" existe un alto nivel de rotación de empleados, debido a que mensualmente ingresan y salen dos o tres empleados.

Esta alta rotación de empleados en los puntos de venta, no ha sido posible reducirla dado que existen situaciones que escapan a los controles que regularmente Drogas Colombia S.A adopta en los puntos de venta, tales como: faltantes en los inventarios, faltantes en caja, entre otros. Debido a lo anterior, parece ser que esta es una situación con la que la empresa ha tenido que coexistir la cual genera perdidas económicas a la empresa, pero a la que actualmente se encuentran buscando soluciones mejorando su sistema de selección de empleados.

Para ello en 2009 el área de recursos humanos tiene una importante labor, la cual debe disminuir este indicador (rotación de personal)

y para ello se deben diseñar los perfiles de cargo, así como evaluar si se requiere de un outsourcing que realice directamente todo el proceso de selección de personal -dado que hasta la fecha esto se había realizado directamente por la empresa- o si por el contrario se adoptará una diferente.

Logística con proveedores...



El Departamento de Compras es el encargado de recibir los pedidos de los proveedores y dar inicio al flujo de medicamentos de los laboratorios hacia la red de puntos que formaban parte de la compañía.

Los pedidos son efectuados de acuerdo a la información consolidada en su sistema de administración y control de inventarios, el cual les informa los productos con mayor rotación, al mismo tiempo que se establecen las cantidades a solicitar.

La casa principal, ubicada en la ciudad de Bogotá, siempre está dispuesta para atender las solicitudes de los puntos de venta. Esta verifica junto con los laboratorios proveedores, que los pedidos se reciban completos y en perfecto estado. Drogas Colombia S.A maneja un sistema de rotación de inventarios, que permite identificar los productos con mayor rotación, es decir, los que se venden en un término de uno a tres meses, diferentes a los otros productos, que tienen una rotación de cinco meses en adelante. En este último grupo se encuentran los medicamentos de uso restringido, los cosméticos, entre otros y dependiendo de la necesidad se realiza el pedido.





Canales de distribución y comercialización



Drogas Colombia S.A. maneja un canal de distribución y comercialización directo con sus clientes, que son las droguerías propias y las droguerías independientes a nivel local y de provincia, así como los consumidores finales.

Teniendo en cuenta que los medicamentos son primordiales y cuentan con una amplia demanda, Drogas Colombia S.A ha basado su estrategia en acercar al cliente la posibilidad de adquirir estos productos, para que sea este quien evalúe el servicio y la variedad ofrecida.

Continuamente los puntos de venta informan a la casa principal el stock en estantería para evitar el déficit de sus productos, con el fin de abastecer continuamente los requerimientos de sus clientes. De tal manera que un pedido de medicamentos que es solicitado el día Lunes, debe llegar al área de recibo el día Miércoles.

Se espera que para diciembre de 2009 los 42 puntos de venta se encuentren en línea, de tal forma que se pueda verificar el stock existente tanto en los puntos de venta como en la casa principal. El objetivo primordial es permitir una verificación completa y un tiempo real de la mercancía disponible para su posterior despacho y confirmación al cliente.



Creciendo en ventas \$\$\$....



Un hecho que definitivamente impulsó el crecimiento de Drogas Colombia S.A, fue la integración vertical hacia adelante¹, estrategia mediante la cual, logró adquirir Droguería América. Esta integración se llevó a cabo en el año 2006 y a través de la misma pudo obtener el control de varios puntos de distribución en algunas provincias, lo que le permitió expandir su radio de acción y su participación dentro del mercado nacional.

El comportamiento de las ventas de Drogas Colombia S.A. durante los últimos años mostró que para el período 2004 - 2005 se presentó una disminución en las ventas netas pasando de \$22.518 millones a \$21.354 millones, lo cual, significó una variación porcentual de -5.16%; posteriormente del 2005 al 2006 se presentó un incremento que elevó sus ventas a \$ 23.431 millones, con una variación del 9.72% con respecto al año anterior. Lo anterior evidenció que el factor que impulsó activamente el crecimiento de las ventas de la compañía para el período 2006 a 2007 fue la adquisición de los puntos de Droguerías América ya que en este último año se generaron ventas netas por \$29.243 millones, es decir un 24.8% más que el año anterior. Para ver información más detallada acerca del Estado de Resultados, ver anexo No. 4 "VENTAS DROGAS COLOMBIA S.A. 2004- 2008".

¹ La Integración hacia delante busca controlar o adquirir el dominio de los distribuidores o detallistas. La Estrategia de Integración hacia delante es aplicable cuando: Los distribuidores presentes de la organización son demasiado caros, poco confiables o incapaces de satisfacer las necesidades de distribución de la empresa. O cuando la organización compite en una industria que está creciendo y que se espera que siga creciendo mucho; se trata de un factor porque la integración hacia adelante disminuye la capacidad de la organización para diversificarse si su industria básica falla.





Para el año 2007 Drogas Colombia S.A. obtuvo una participación del 0.375% del mercado, la cual se enfocó en la distribución de los productos a través de sus puntos de venta (droguerías).



Manejo financiero \$\$\$



Las ventas de Drogas Colombia S.A para 2007 se ubicaron en 29.243 millones de pesos, que representó una variación porcentual con respecto al año 2006 del 24.81%. Durante el período en mención su utilidad neta se ubicó en 175 millones de pesos.

Drogas Colombia S.A realiza la distribución de los productos a través de sus 42 sucursales ubicadas en diversas regiones del territorio nacional, lo que le ha permitido efectuar su distribución masiva.

Su política de financiamiento se ha basado principalmente en los plazos de pago otorgados por sus proveedores los cuales se manejan a 60 días. Con respecto al apalancamiento proveniente del sector bancario, se busca utilizar este mecanismo en casos eventuales que así lo requirieran y que generalmente corresponden a créditos de tesorería, los cuales son cancelados dentro de los 30 días siguientes a su desembolso.

No obstante, Drogas Colombia S.A en el año 2006 solicitó un préstamo al sector bancario por valor de \$1.000 millones de pesos, con el fin de realizar la adquisición de los 23 puntos de venta de Droguerías América. El pago total de este crédito se esperaba fuera amortizado dentro de los siguientes tres años.

A nivel de los proveedores la compañía contó en algunas temporadas con beneficios otorgados por los mismos, tales como período de gracia en los pagos a través de campañas como "pida en noviembre y empiece a pagar en febrero, a precios antiguos". Esto le ha permitido a la compañía obtener liquidez para ciertos períodos. Dado el caso que no contara con el dinero suficiente

para atender sus compromisos con los proveedores, se tomaba la opción de acceder a un crédito de tesorería con el banco.

Generalmente las grandes multinacionales del sector manejan un recaudo de cartera de apenas 30 días, mientras que los laboratorios nacionales y de genéricos otorgan un periodo de 120 días para realizar su pago; situación que representaba una ventaja para la empresa, dado que el periodo de rotación de cartera se ubica entre los 45 y 60 días, logrando a través de esto obtener un mayor grado de apalancamiento, así como favorecer su flujo de caja.

Factores de éxito

El éxito obtenido por la compañía desde su inicio y a lo largo de sus 28 años de existencia, fue posible mediante los siguientes factores:

Políticas de bajos costos, que permiten a la compañía fortalecerse a través del tiempo, en todos los campos y áreas de la misma. Bajos costos a nivel de salarios, precios de venta de los productos con respecto a la competencia, bajos costos en la distribución de los productos.

Presencia de los dueños y fundadores en la compañía, ellos mismos han dirigido a lo largo del tiempo la compañía, lo que hace que exista un mayor compromiso de la labor que se realizaba día a día, todo con un mismo objetivo: "llevar a la compañía al éxito y por el mejor camino".

El hecho que la dirección de la empresa se encuentre en cabeza de los mismos dueños y accionistas, ha permitido que su objetivo se lleve a cabo, lo cual, ha asegurado su permanencia en el tiempo.





Política de administración del capital de trabajo: fundamentado en apalancarse a través del manejo con proveedores y con el sector bancario, generalmente para deudas de corto plazo.

Enfoque hacia el cliente buscando mantener una relación cercana mediante sus puntos de venta, a través del servicio ofrecido.



Tiempos difíciles...



Durante la historia de la empresa se presentaron problemas como la competencia desleal dumping², los robos al interior de la empresa y la disminución de sus ventas, fueron puntos neurálgicos que causaron una gran preocupación a la gerencia entre los años 2004 al 2008, porque algunos de ellos escapaban a su control.

En relación con la **competencia desleal**, preocupó mucho el hecho que los almacenes de cadena ofrecían sus productos por debajo del precio de mercado; creando una situación de desestabilización de precios, porque manejaban niveles a los cuales les era imposible competir. Sin embargo, Drogas Colombia S.A. optó por mantener una ética impecable, manejando precios bajos pero que conservaban una utilidad justa y no se trabajó a pérdida como lo hacían sus competidores. Además, la compañía estaba dejando un grado de diferenciación en cuanto a la calidad de los productos y servicio, lo que le abrió las puertas para conquistar nuevos mercados y mantener su buena imagen en el sector.

² Es la práctica de comercio en el que una empresa fija un precio inferior para los bienes exportados que para los mismos bienes vendidos en el país. Sólo puede producirse si se dan dos condiciones: la industria debe ser competencia imperfecta a fin de que las empresas puedan fijar los precios, y los mercados deben estar segmentados por lo que los residentes nacionales no puede comprar fácilmente bienes dedicados a la exportación.

La disminución en sus ventas entre 2005 y 2006 también se dio por un tráfico ilegal muy fuerte en Colombia de medicamentos farmacéuticos, que se expandió desde el año 2004, lo que en cifras se tradujo en un movimiento de casi US\$35 millones anuales, ese mercado negro llegó a representar entre el 10% y 30% del mercado drogista, estas cifras fueron muy preocupantes para la junta directiva, pero haciendo una estrategia de concientización para los consumidores, lograron que menos gente adquiriera medicamentos en cualquier lugar, además que no tardó en saltar a la vista, los fracasos terapéuticos y hasta la muerte de muchos usuarios que compraban esta clase de medicamentos falsos.

El comportamiento poco ético de sus vinculados, cuando los mismos conductores de la compañía propiciaron robos de mercancía y del mismo transporte, lo cual le generó a la compañía una pérdida de \$300 millones, esto los obligó a establecer estrategias para evitar el deterioro de su parque automotor. Para evitar lo anterior, se brindó a sus conductores financiación directa para que estos compraran los vehículos y que fueran parte de su herramienta de trabajo y no correr más riesgos. Muchos empleados aceptaron firmar un contrato de prestación de servicios que les permitiría pagar la cuota de su camioneta y ganar por pedido entregado. Esto le dio un gran alivio económico a Drogas Colombia S.A.

Otra dificultad enfrentada fue el manejo de la cartera en el año 2002, porque no había una buena selección y estudio de clientes, por parte de los administradores o vendedores y ellos en su afán de lograr y reflejar las metas de ventas a la compañía, dejaban de lado el estudio de estos. Luego, al cabo del tiempo se evidenciaba que dichas carteras se volvían morosas e irrecuperables, por lo que compañía perdió alrededor de 150 millones de pesos.





Modelo de aplicación administrativo

A lo largo del análisis histórico de Drogas Colombia S.A se evidencia una aplicación del modelo de planificación de las estrategias corporativas basadas en la teoría administrativa de las cinco fuerzas de Porter³, las cuales determinan las consecuencias de rentabilidad del mercado a largo plazo. Así mismo Drogas Colombia S.A evalúa sus objetivos, proyectos y recursos disponibles frente a dos de las cinco fuerzas:

1. Amenaza de entrada de nuevos competidores.
2. La rivalidad entre los competidores.

A la luz de lo anterior, Arturo Pérez considera preocupante la actual proliferación de multinacionales con grandes capitales que han desarrollado una atractiva y sólida estructura en el mercado, lo que le ha representado una disminución de su participación en el mismo. Por otra parte la competencia desleal es un asunto que genera grandes pérdidas en el sector, por lo tanto, queda el interrogante de cuál será el futuro de su empresa frente a esta problemática que cada vez se hace más evidente.

³<http://modelosadministrativos-unesr.blogspot.com/2007/12/resumen-unidad-4-reingenieria-justo.html>

Por otra parte buscando garantizar la continuidad de Drogas Colombia S.A, Arturo Pérez optó por delegar de manera gradual la gerencia y el manejo de su empresa a sus tres hijos, con el fin de evaluar su desempeño y funcionamiento, para lo cual, se hará una pausa en su actividad gerencial tomando un merecido descanso y confiando plenamente en las capacidades gerenciales de Jacobo, Juliana y Lucía, de quienes espera continúen con su exitosa visión empresarial.

¿Esta historia continuará?



Drogas Colombia S.A logró posicionarse y consolidar su nombre en el mercado farmacéutico, ello le significó a Arturo Pérez muchos años de esfuerzo, sacrificio y dedicación. Durante ese tiempo generó valor no sólo para su empresa, sino, que involucró exitosamente a su familia, generando en ellos un alto sentido de pertenencia, sumado a los amplios valores sobre los cuales fue fundamentada su compañía.

Y...Se abre la discusión



Drogas Colombia S.A fue una empresa que surgió como una respuesta a las necesidades de un grupo de clientes y de las amplias falencias en el suministro de productos que presentaba la comercializadora, para la cual, Arturo trabajó inicialmente y que vio como una oportunidad.

A pesar de ser concebida como una empresa familiar Drogas Colombia S.A, logró consolidar su permanencia en el mercado, superando las múltiples dificultades económicas, logísticas y de recursos humanos, entre otras.





Pero ¿Por qué una empresa que enfrenta una competencia tan agresiva, logró mantenerse a flote y superar los múltiples obstáculos que surgieron en su trayecto? ¿Será que ante la llegada de grandes competidores podrá continuar vigente en el mercado? ¿Como afectará esta tendencia su éxito empresarial? ¿Será que existen elementos a mejorar en el modelo de negocio de Drogas Colombia S.A, o habrá llegado mejor el momento de vender?

Anexo 1

QUÉ NOS DICEN LOS INDICADORES...

INDICADORES DE LIQUIDEZ				
DM - INDICE	2004-12-31	2005-12-31	2006-12-31	2007-12-31
Capital de trabajo Neto- Miles\$	1.893.026	1.725.975	1.427.690	1.194.733
Capital de trabajo Depurado- Mles \$	1.570.579	1.531.169	1.158.152	-3.905.442
Indice de liquidez inmediata - veces	0,0936	0,1188	0,0983	0,13
Razón corriente-veces	1.3919	1.3619	1.2199	1.16
Prueba ácida- veces	0.888	0.8494	0.595	0.49

INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO				
DM- INDICE	2004-12-31	2005-12-31	2006-12-31	2007-12-31
Apalancamiento financiero	2,3492	2,5229	3,0348	3,63
Concentración de pasivo de Corto Plazo- %	100	100	100	100
Endeudamiento con el sector financiero-%	3,8855	0,217	9,4499	12,75
Concentración endeudamiento con el sector Financiero-%	5,5395	0,303	12,5637	12,75
Capacidad operativa del pago de Obligaciones a Corto Plazo-veces	0,0372	0,1645	-0,0098	0,11
Cobertura Operacional del Pasivo Financiero - veces	84,1496	1,477,7446	28,7291	30,55
Razón de Endeudamiento	70,1421	71,6139	75,2157	78,38
Concentración Endeudamiento con Proveedores-%	81,2229	81,9023	62,1252	64,62
Endeudamiento Corto Plazo Proveedores-%	58,3556	60,1403	50,9253	55,75



INDICADORES DE RENTABILIDAD				
DM - INDICE	2004-12-31	2005-12-31	2006-12-31	2007-12-31
Margen Bruto-%	9,5794	9,707	10,913	14,2
Margen Neto-%	0,3553	0,639	1,1255	0,6
Margen Operacional-%	1,9406	2,2671	2,1538	0,28
Retorno sobre el Patrimonio (ROE)-%	4,5567	6,6357	13,9483	8,19

INDICADORES OPERACIONALES				
DM -INDICE	2004-12-31	2005-12-31	2006-12-31	2007-12-31
Generación de Efectivo para Actividades de Inversión y Financiación-%	0,79888	3,6731	-0,2701	2,87
Generación Operacional de los Activos	2,532	11,5796	-08276	0,09
Rotación Activos Fijos- veces	410,8344	474,3791	132,9777	82,54
Rotación Activos- veces	3,1698	3,1526	3,0647	321
Rotación de Capital de Trabajo Neto-veces	11,8957	12,3727	16,4119	24,48
Rotación de Inventarios -veces	7,8385	7,9046	6,4217	5,54
Cobertura de la Utilidad Bruta sobre los Gastos de Admón.-veces	1,6287	1,597	1,7078	2,37
Cobertura de la Utilidad Bruta sobre los Gastos de Ventas-veces	5,45189	7,1301	4,6064	1,79
Cobertura de la Utilidad Bruta sobre los Gastos Operacionales- veces	1,254	1,3047	1,2459	1,02
Periodo de Recaudo Deudores Cliente- días	52,3276	57,3563	47,9721	16,2

Anexo 2**BALANCE GENERAL DROGAS COLOMBIA S.A. 2004 - 2008**

CONCEPTO	31/12/2004	31/12/2005	31/12/2006	31/12/2007	31/12/2008
Total Activo	6.887.230	6.660.475	8.630.669	9.579.610	9.439.468
Total Pasivo	4.830.846	4.769.825	6.491.614	7.508.422	7.315.107
Total Patrimonio	2.056.384	1.890.650	2.139.055	2.071.188	2.124.361
Total Pasivo y Patrimonio	6.887.230	6.660.475	8.630.660	9.579.610	9.439.468

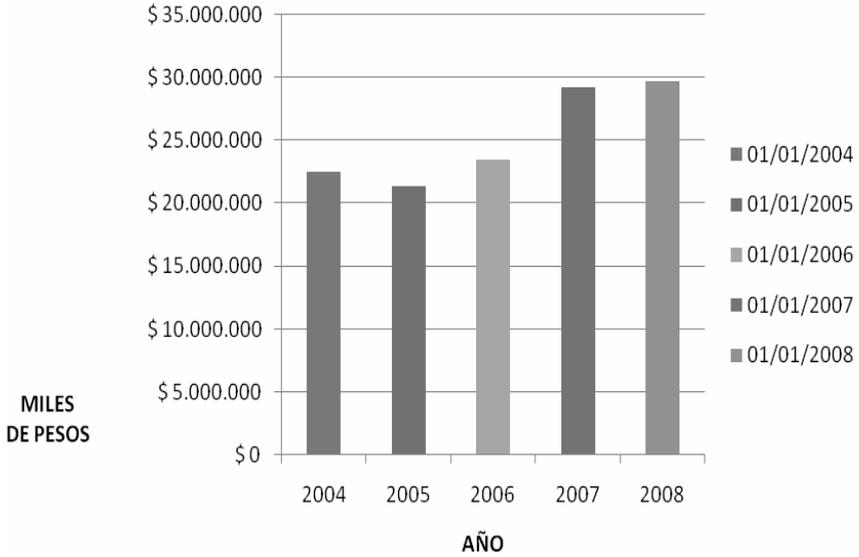


**Anexo 3****ESTADO DE RESULTADOS DROGAS COLOMBIA S.A. 2004 - 2008****ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS DROGAS COLOMBIA S.A. 2004 - 2008**

CONCEPTO	31/12/2004	31/12/2005	31/12/2006	31/12/2007	31/12/2008
41 Ingresos Operacionales	\$22.518.861	\$21.354.887	\$23.431.069	\$29.243.202	\$29.710.789
61 MENOS Costos de Ventas y de Prestación de Servicios	20.361.686	19.281.969	20.874.027	25.089.763	25.562.061
UTILIDAD BRUTA	2.157.175	2.072.918	2.557.042	4.153.439	4.148.728
51 MENOS: Gastos Operacionales de Admón.	1.324.507	1.298.052	1.497.274	1.752.454	1.617.166
52 MENOS: Gastos Operacionales de Ventas	395.671	290.728	555.106	2.320.187	2.604.967
UTILIDAD OPERACIONAL	436.997	484.138	504.662	80.798	-\$73.405
42 MAS: Ingresos No Operacionales	1.171.393	1.028.462	1.255.412	1.498.157	1.733.456
53 MENOS: Gastos No Operacionales	1.427.137	1.231.614	1.265.201	1.246.810	1.198.224
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y AJUSTE POR INFLACIÓN	181.253	280.986	494.873	332.145	461.827
47 Ajustes por Inflación	28.625	8.686	30.898	0	
54 MENOS: Impuestos de Renta y Complementarios	129.869	153.216	262.058	156.867	203.606
59 GANANCIAS Y PÉRDIDAS	80.089	136.456	263.713	175.278	258.221

Anexo 4

VENTAS DROGAS COLOMBIA S.A. 2004 - 2008



PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO

AÑO	DROGAS COLOMBIA	SECTOR	% PARTICIPACIÓN MERCADO
	VENTAS/AÑO	VENTAS/AÑO	
2004	22.528.861,00	4.723.600.3399	0,477
2005	21.354.887,00	5.616.381.253	0,380
2006	23.431.069,00	8.015.047.499	0,292
2007	29.243.202,00	7.801.031.236	0,375

Cifras expresadas en miles de pesos



