



QC Farma: cambios en el entorno

Trabajo de investigación para optar el Grado de
Máster en Dirección de Empresas

Juan Jonel Osorio Victoria
Carlos Enrique Rivero Paucar

Asesora:
Dra. Enkelejda Ymeri de Olivas

Lima, diciembre de 2020

Dedicatoria

A mi familia, sobre todo a mi padre que fue un ejemplo de fuerza y perseverancia. A mi querida hija que vino al mundo en medio de toda esta aventura y me dio un motivo más para seguir adelante. Y finalmente a mi amada esposa; esta maestría la logramos juntos como un gran equipo. Gracias por tu paciencia y comprensión.

Carlos Enrique Rivero Paucar

A mis padres, como ejemplo de perseverancia y que todo es posible teniendo fe y creyendo en uno mismo, por apoyarme y acompañarme en todo este camino que es la vida.



Jonel Osorio Victoria

Agradecimientos

Expresamos nuestra gratitud y aprecio a nuestra asesora y todos los profesores del PAD Escuela de Alta Dirección de la Universidad de Piura por todo el tiempo y dedicación a nuestra formación en el programa MBA Part Time 2018-2019. Esta fue una de las mejores experiencias que hemos tenido en nuestra carrera profesional.



Resumen ejecutivo

El caso narra el reto al que se enfrenta el gerente general de un laboratorio farmacéutico luego de presentar el presupuesto 2019 al directorio de su empresa. En una reunión con este equipo gerencial el líder de la compañía demuestra que hubo un decrecimiento de las ventas proyectadas. El sustento de esta disminución fue la fusión que hubo a inicios del 2018 entre dos de sus principales clientes; lo cual conllevó cambios en las condiciones contractuales. La junta de directores no aceptó dicha propuesta y le solicitó mantener los niveles de crecimiento habituales, los que incluso estaban por encima del promedio del sector.

La mencionada fusión no sólo trajo consecuencias para el laboratorio farmacéutico en mención, sino que también provocó cambios en todo el sector. Los fabricantes, a raíz de la situación antes descrita, se fragmentaron y perdieron poder de negociación contra las cadenas de farmacias. Asimismo, la alta competitividad en el subsector minorista trajo como consecuencia el cierre de muchas boticas independientes, ya que estas no podían competir con las grandes cadenas farmacéuticas.

Por otro lado, se preveía un crecimiento en el mercado institucional por el aumento del gasto público y se presentaban las campañas de uso de productos genéricos por parte del Gobierno.

Durante el desarrollo del caso se explicará con mayor detalle el contexto en el que se encontraba el sector para que el lector tenga un mayor entendimiento de este. Además, se realizará un análisis de la nueva forma de competir de la empresa, se definirán los problemas y oportunidades existentes y se intentará plantear alternativas que posiblemente planteen un giro en la estrategia para lograr los resultados esperados por el directorio.

Palabras clave: *mercado; farmacéutico; boticas; farmacias; fusión*

Abstract

The case narrates the challenge that the general manager of a pharmaceutical laboratory faces after presenting the 2019 budget to his companies board. In a meeting with them, the CEO shows that there was a decrease in projected sales. The sustenance of this decrease was the merger that took place at the beginning of 2018 between two of its main clients; which changes the contractual conditions. The board did not accept this proposal and asked it to maintain normal growth levels, which were even above the industry average.

The aforementioned merger not only brought consequences for the pharmaceutical laboratory in question, but also caused changes throughout the sector. The manufacturers, as a result of the situation described above, became fragmented and lost bargaining power against the pharmacy chains. Likewise, the high competitiveness in the retail subsector led to the closure of many independent pharmacies, since they could not compete with the large pharmaceutical chains.

On the other hand, growth in the institutional market was expected due to the increase in public spending and the campaigns for the use of generic products by the Government were presented.

During the development of the case, the context in which the sector was located will be explained in greater detail so that the reader has a better understanding of it. In addition, an analysis of the new way of competing for the company will be carried out, existing problems and opportunities will be defined and an attempt will be made to propose alternatives that possibly pose a shift in strategy to achieve the results expected by the board.

Keywords: market; pharmacist; drugstores; pharmacy; merge

Tabla de contenido

Dedicatoria	iii
Agradecimientos.....	v
Resumen ejecutivo	vii
Abstract	ix
Índice de tablas.....	xiii
Índice de figuras	xv
Capítulo 1. QC Farma: cambios en el entorno	1
1.1. Laboratorios QC Farma	1
1.2. Cadena de Suministro	3
1.2.1. Fuentes de abastecimiento	3
1.2.2. Planta Industrial	3
1.2.3. Distribución	4
1.2.4. Canales de venta	4
1.3. Factores que aportan al crecimiento	5
1.4. Abbott	5
1.5. El sector	7
1.5.1. La economía del sector farmacéutico en el Perú	7
1.5.2. Importaciones en el sector	8
1.5.3. Laboratorios farmacéuticos.....	9
1.5.4. Distribuidores y canales minoristas	9
1.6. Gasto sector farmacéutico.....	10
1.7. Principales Clientes.....	12
1.7.1. Quicorp	12
1.7.2. Mifarma	12
1.7.3. Inkafarma	13
1.8. Cambios en el entorno	13
1.9. El debate y la propuesta	15
Anexos.....	17
Anexo 1. Participación de mercado de los principales laboratorios farmacéuticos en el 2018	17
Anexo 2. Principales Marcas QC Farma y lista de principales productos OTC	18
Anexo 3. Cadena de suministro de Laboratorios QC Farma.....	19
Anexo 4. Locales de Neosalud.....	20

Anexo 5. Ventas por canal QC Farma.....	21
Anexo 6. Factores que aportan el crecimiento	22
Anexo 7. Tamaño mercado farmacéutico 2016 y distribución de unidades vendidas 2017	23
Anexo 8. Cantidad de empresas y locales del sector farmacéutico en el 2015	24
Anexo 9. Diagrama de distribución de productos en el sector farmacéuticos	25
Anexo 10. Operaciones de Quicorp en la región	26
Anexo 11. Número de tiendas y antigüedad Inretail.....	27
Anexo 12. Crecimiento de ventas en las mismas tiendas (SSS) y Ciclo de caja por trimestre Inretail	28
Anexo 13. Venta y costos de los principales productos de QC Farma	29
Capítulo 2. Teaching note	31
2.1. Enfoque del caso.....	31
2.2. Objetivos pedagógicos.....	31
2.3. Análisis	33
2.3.1. Consumidor final	34
2.3.2. Distribuidor – Minorista	34
2.3.3. Proveedores.....	35
2.3.4. Competencia	35
2.3.5. Consecuencias de la fusión realizada por Inretail.....	35
2.3.6. Modelo de negocio Laboratorios QC Farma	36
2.4. Estrategia	38
2.5. Identificación del problema	40
2.6. Alternativas de solución y toma de decisiones	40
2.6.1. Incursión en el canal digital	41
2.6.2. Adquisición de marcas posicionadas	42
2.6.3. Fortalecimiento del canal tradicional.....	43
2.6.4. Fortalecimiento del canal institucional, sinergia con plantas del grupo Abbott	44
Conclusiones	47
Bibliografía.....	49

Índice de tablas

Tabla 1. Distribución de ventas del sector farmacéutico	34
Tabla 2. Fortalezas del modelo de negocio QC Farma	39
Tabla 3. Cálculo de la rentabilidad de la alternativa “Incursión en el canal digital”	42
Tabla 4. Cálculo de la rentabilidad de la alternativa “Adquisición de marcas posicionadas” .	43
Tabla 5. Cálculo de la rentabilidad de la alternativa “Fortalecimiento del canal institucional, sinergia con plantas del grupo Abbott”	44
Tabla 6. Alternativas y criterios de evaluación	45



Índice de figuras

Figura 1. Crecimiento del sector farmacéutico en Perú 2016-2019.....	7
Figura 2. Cinco Fuerzas de Porter.....	31
Figura 3. Análisis estratégico.....	33
Figura 4. Modelo de negocio QC Farma completo.....	37
Figura 5. Factores positivos y negativos de la estrategia.....	40

