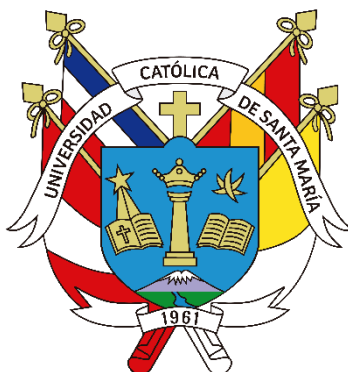


Universidad Católica de Santa María

Facultad de Ciencias e Ingenierías Físicas y Formales

Escuela Profesional de Ingeniería Industrial



**Plan estratégico para incrementar las ventas de la distribuidora de
productos farmacéuticos M Pharma en Arequipa**

Tesis presentada por la Bachiller:

Salazar Arrayan, Camila Johana

ORCID: 0009-0009-8346-8517

para optar el Título Profesional de Ingeniera Industrial

Asesor:

Dr. Ticse Villanueva, Edwing Jesús

ORCID: 0000-0003-1684-5617

Arequipa - Perú

2025

UCSM-ERP

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

INGENIERIA INDUSTRIAL

TITULACIÓN CON TESIS

DICTAMEN APROBACIÓN DE BORRADOR

Arequipa, 10 de Diciembre del 2024

Dictamen: 012001-C-EPII-2024

Visto el borrador del expediente 012001, presentado por:

2019801272 - SALAZAR ARRAYAN CAMILA JOHANA

Titulado:

PLAN ESTRATÉGICO PARA INCREMENTAR LAS VENTAS DE LA DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS FARMACÉUTICOS M PHARMA EN AREQUIPA

Nuestro dictamen es:

APROBADO

Título Profesional/Título de Segunda Especialidad/Grado Académico a optar:

INGENIERO INDUSTRIAL

**29453832 - VALDIVIA PORTUGAL CESAR
DICTAMINADOR**



**29639923 - URDAY LUNA FERLY ELMER
DICTAMINADOR**



**29653773 - CARRASCO BOCANGEL JULIO CESAR
DICTAMINADOR**



Plan estratégico para incrementar las ventas de la distribuidora de productos farmacéuticos M Pharma en Arequipa

INFORME DE ORIGINALIDAD

19%

INDICE DE SIMILITUD

16%

FUENTES DE INTERNET

9%

PUBLICACIONES

8%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	Submitted to Universidad Católica de Santa María Trabajo del estudiante	1%
2	Submitted to Universidad San Ignacio de Loyola Trabajo del estudiante	1%
3	hdl.handle.net Fuente de Internet	1%
4	tesis.pucp.edu.pe Fuente de Internet	1%
5	Submitted to Pontificia Universidad Católica del Perú Trabajo del estudiante	1%
6	repositorioacademico.upc.edu.pe Fuente de Internet	1%
7	tesis.ucsm.edu.pe Fuente de Internet	1%

Dedicatoria

Dedico el presente trabajo a todas aquellas personas que permitieron el desarrollo de esta tesis y en especial a mi familia quienes me impulsan a mejorar cada día.



Agradecimiento

A Dios por siempre proteger a mi familia y darnos la fuerza de salir adelante, a mi familia, a mis padres y a mi hermano por dedicarme su tiempo y brindarme su apoyo en todo momento y a mis amigos por sus ánimos y motivación.

A todos mis profesores de la carrera por compartir su experiencia y conocimientos a lo largo de todo este camino lleno de aprendizaje.



RESUMEN

En un mundo en constante evolución, el sector farmacéutico se caracteriza por su alta competitividad. Las empresas distribuidoras deben desarrollar estrategias efectivas para aumentar sus ventas y mantenerse en el mercado. Esta investigación tiene como objetivo elaborar un plan estratégico que permita incrementar las ventas en M Pharma, una distribuidora de productos farmacéuticos en Arequipa. Se emplea un enfoque descriptivo, explicativo y aplicado, con un diseño no experimental. La recolección de datos se realizó mediante encuestas, entrevistas, observación y revisión bibliográfica. Se llevó a cabo un análisis interno y externo que permitió identificar oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de la empresa. Se utilizó diversas matrices de planeamiento estratégico para diseñar las estrategias propuestas. La evaluación económica mostró la viabilidad del plan, con indicadores positivos: VAN positivo, TIR superior a la tasa de descuento y un B/C superior a uno, confirmando su factibilidad y que, implementar el plan estratégico propuesto, es rentable y viable.

Palabras clave: Plan estratégico, ventas, distribuidora de productos farmacéuticos.

ABSTRACT

In a constantly evolving world, the pharmaceutical sector is characterized by its high level of competitiveness. Distribution companies must develop effective strategies to increase their sales and remain competitive in the market. This research aims to develop a strategic plan to increase sales at M Pharma, a distributor of pharmaceutical products in Arequipa. A descriptive, explanatory and applied approach is used, with a non-experimental design. Data collection was carried out through surveys, interviews, observation and a literature review. An internal and external analysis was conducted to identify the company's opportunities, threats, strengths and weaknesses. Various strategic planning matrices were used to design the proposed strategies. The economic evaluation demonstrated the viability of the plan, showing positive indicators: positive NPV, IRR higher than the discount rate and a B/C ratio greater than one, confirming its feasibility. Implementing the proposed strategic plan is profitable and viable.

Keywords: Strategic plan, sales, pharmaceutical distributor.

ÍNDICE

DEDICATORIA	
AGRADECIMIENTO	
RESUMEN	
ABSTRACT	
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I.....	2
1. PLANEAMIENTO METODOLÓGICO.....	2
1.1. Problema.....	2
1.1.1. <i>Identificación del Problema</i>	2
1.1.2. <i>Descripción del Problema</i>	2
1.1.3. <i>Antecedentes del Problema</i>	3
1.1.4. <i>Formulación del Problema</i>	4
1.1.5. <i>Justificación de la Investigación</i>	4
1.1.6. <i>Limitaciones de la Investigación</i>	5
1.2. Objetivos de la Investigación.....	5
1.2.1. <i>Objetivo General</i>	5
1.2.2. <i>Objetivos Específicos</i>	5
1.3. Hipótesis	6
1.4. Variables.....	6
1.5. Nivel de Investigación.....	7
1.6. Diseño de Investigación	7
1.7. Población y Muestra.....	7
1.8. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	8
1.8.1. <i>Técnicas</i>	8
1.8.2. <i>Instrumentos</i>	10
1.9. Técnicas de Procesamiento y Análisis de Datos.....	11
CAPÍTULO II	12
2. MARCO TEÓRICO	12
2.1. Antecedentes de la Investigación.....	12
2.2. Bases Teóricas	14
2.2.1. <i>Proceso Estratégico</i>	14
2.2.2. <i>Importancia del Plan Estratégico</i>	14
2.2.3. <i>Marketing</i>	17

2.2.4.	<i>Marketing Digital</i>	17
2.2.5.	<i>Ventas</i>	17
2.2.6.	<i>Herramientas de Análisis Estratégico</i>	18
CAPÍTULO III.....		27
3.	ANÁLISIS SITUACIONAL	27
3.1.	Descripción del Sector Farmacéutico en el Perú	27
3.2.	Descripción de la Empresa	32
3.3.	Misión.....	33
3.4.	Visión	34
3.5.	Valores.....	36
3.6.	Análisis Externo.....	36
3.6.1.	<i>Análisis PESTEL</i>	36
3.6.2.	<i>Las 5 fuerzas de Porter</i>	49
3.6.3.	<i>Análisis del Cliente</i>	61
3.6.4.	<i>Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)</i>	76
3.6.5.	<i>Factores Clave de Éxito</i>	77
3.7.	Análisis Interno AMOFHIT	80
3.7.1.	<i>Administración y Gerencia</i>	80
3.7.2.	<i>Marketing y Ventas</i>	82
3.7.3.	<i>Operaciones</i>	84
3.7.4.	<i>Finanzas y Contabilidad</i>	85
3.7.5.	<i>Recursos Humanos</i>	87
3.7.6.	<i>Sistemas de Información y Comunicaciones</i>	89
3.7.7.	<i>Tecnología e Investigación y Desarrollo</i>	90
3.7.8.	<i>Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)</i>	91
3.8.	Matriz de Perfil Competitivo	92
CAPÍTULO IV		93
4.	PROCESO ESTRATÉGICO	93
4.1.	Objetivos Estratégicos.....	93
4.2.	Etapa de Emparejamiento.....	93
4.2.1.	<i>Matriz FODA</i>	93
4.2.2.	<i>Matriz PEYEA</i>	95
4.2.3.	<i>Matriz BCG</i>	97
4.2.4.	<i>Matriz Interna Externa</i>	101
4.2.5.	<i>Matriz de la Gran Estrategia</i>	102

4.3.	Etapa de Salida.....	102
4.3.1.	<i>Clasificación de Estrategia</i>	102
4.3.2.	<i>Matriz de Decisión</i>	106
4.3.3.	<i>Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico</i>	108
CAPÍTULO V		111
5.	PROPUESTA ESTRATÉGICA DE MEJORA	111
5.1.	Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.....	111
5.2.	Perspectiva de Procesos Internos	116
5.3.	Perspectiva de Clientes.....	124
5.4.	Perspectiva de Finanzas.....	139
5.5.	Balance Scorecard.....	141
CAPÍTULO VI.....		144
6.	EVALUACIÓN ECONÓMICA	144
6.1.	Presupuesto de Inversión.....	144
6.2.	Costos proyectados	144
6.3.	Ingresos proyectados	150
6.4.	Flujo de caja proyectado.....	157
CONCLUSIONES.....		159
RECOMENDACIONES.....		161
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS		162
ANEXOS		176

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1 Operacionalización de las Variables de Investigación	6
Tabla 1.2 Muestra de la Investigación.....	8
Tabla 1.3 Entes de información relacionadas al Sector farmacéutico.....	10
Tabla 3.1 Evaluación de la Misión Actual	34
Tabla 3.2 Evaluación de la Visión Actual	35
Tabla 3.3 Ingresos de M Pharma por laboratorios proveedor	53
Tabla 3.4 ¿Qué tipo de negocio tiene?	62
Tabla 3.5 ¿Qué tipo de productos vende con mayor frecuencia? Según su producción	63
Tabla 3.6 ¿Qué tipo de productos vende con mayor frecuencia? Según su condición de venta.....	63
Tabla 3.7 ¿Qué categoría de productos vende?	64
Tabla 3.8 ¿Con qué frecuencia realiza pedidos a la distribuidora M Pharma?.....	64
Tabla 3.9 ¿Cómo considera la variedad de productos farmacéuticos ofrecidos por la distribuidora M Pharma?	65
Tabla 3.10 ¿Qué tan satisfecho está con la disponibilidad de los productos que le ofrece la distribuidora M Pharma?.....	65
Tabla 3.11 ¿Qué tan satisfecho está con la calidad de los productos que le ofrece la distribuidora M Pharma?	66
Tabla 3.12 ¿Qué tan satisfecho está con los precios que le ofrece la distribuidora M Pharma?	66
Tabla 3.13 ¿Considera que los precios son competitivos en el mercado?.....	67
Tabla 3.14 ¿Qué tan importante es para usted obtener descuentos en los precios?	67

Tabla 3.15 ¿Qué tan importante es para usted tener acceso a ofertas y promociones especiales?.....	67
Tabla 3.16 ¿Qué condición de pago prefiere usted?	68
Tabla 3.17 ¿Qué tan satisfecho está con las condiciones de pago que le ofrece la distribuidora M Pharma?	68
Tabla 3.18 ¿Qué tan satisfecho está con la frecuencia y calidad de la comunicación que recibe de parte de la distribuidora M Pharma?	69
Tabla 3.19 ¿Qué tan importante es para usted que un distribuidor le mantenga informado sobre nuevos productos, ofertas y promociones?.....	69
Tabla 3.20 ¿Cómo calificaría la comunicación y atención al cliente por parte de la distribuidora M Pharma?	70
Tabla 3.21 ¿Qué red social usa con mayor frecuencia?	70
Tabla 3.22 ¿Qué canales de comunicación prefiere para recibir información de la distribuidora M Pharma?	71
Tabla 3.23 ¿Le sería de utilidad que la distribuidora M Pharma tenga una página web para que se mantenga informado de las actividades y beneficios que la distribuidora tiene para usted?.....	71
Tabla 3.24 ¿Qué aspectos considera al recibir sus pedidos?	72
Tabla 3.25 ¿Cómo percibe la realización de la entrega de los productos por parte de la distribuidora M Pharma, cumple sus expectativas?	72
Tabla 3.26 ¿Qué rango considera adecuado respecto al plazo de entrega?.....	73
Tabla 3.27 ¿En qué plazo usted recibe sus pedidos por parte de la distribuidora M Pharma?	73
Tabla 3.28 ¿Qué tan satisfecho está con el plazo de entrega de los pedidos por parte de la distribuidora M Pharma?.....	74

Tabla 3.29 ¿Qué tan satisfecho está con el proceso de pedido y gestión de pedidos de la distribuidora M Pharma?.....	74
Tabla 3.30 ¿Qué tan importante es para usted el servicio de postventa que ofrece un distribuidor?	75
Tabla 3.31 ¿Qué servicios adicionales le gustaría que se ofreciera?	75
Tabla 3.32 Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)	76
Tabla 3.33 Factores clave de éxito	79
Tabla 3.34 Estados de resultados	86
Tabla 3.35 Balance general.....	86
Tabla 3.36 Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)	91
Tabla 3.37 Matriz de Perfil Competitivo (MPC)	92
Tabla 4.1 Matriz FODA	93
Tabla 4.2 Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)	95
Tabla 4.3 Categoría de productos y clasificación	98
Tabla 4.4 Clasificación de productos en Matriz BCG.....	99
Tabla 4.5 <i>Clasificación de estrategias</i>	103
Tabla 4.6 Clasificación de estrategias	105
Tabla 4.7 Matriz de decisión (MD).....	106
Tabla 4.8 Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE)	109
Tabla 5.1 Plan de capacitación a superiores	111
Tabla 5.2 Plan de capacitación al personal de ventas	113
Tabla 5.3 Contenido de capacitación de productos.....	114
Tabla 5.4 Contenido de capacitación sobre habilidades de venta y negociación	116
Tabla 5.5 Plan de compras.....	118
Tabla 5.6 Plan de ventas	119

Tabla 5.7 Manual de funciones del área de marketing.....	120
Tabla 5.8 Funciones del Asistente de marketing	120
Tabla 5.9 Funciones del Especialista SEO	121
Tabla 5.10 Funciones del Diseñador gráfico	122
Tabla 5.11 Benchmarking de la competencia.....	123
Tabla 5.12 Plan de capacitación a clientes	125
Tabla 5.13 Contenido de capacitación a clientes	126
Tabla 5.14 Diseño de página web	128
Tabla 5.15 Optimización de SEO	130
Tabla 5.16. Malla de contenido.....	132
Tabla 5.17 Plan de publicidad digital.....	134
Tabla 5.18 Plan de email marketing.....	135
Tabla 5.19 Planes de la plataforma Mailchimp	137
Tabla 5.20 Resumen de Proyectos y Responsables	140
Tabla 5.21 Balance Scorecard.....	141
Tabla 6.1 Presupuesto de inversión en el año 0.....	144
Tabla 6.2 Proyectos e influencia en los costos	145
Tabla 6.3 Contratación de personal.....	147
Tabla 6.4 Cálculo del costo por publicidad digital pagada.....	148
Tabla 6.5 Costo de suscripción a plataformas de email marketing y CRM	150
Tabla 6.6 Cálculo de Ingresos por cliente capacitado	151
Tabla 6.7 Cálculo de Ingresos por estrategia de publicidad digital	152
Tabla 6.8 Cálculo de Ingresos por página web y SEO.....	153
Tabla 6.9 Cálculo de Ingresos por stock completo	154
Tabla 6.10 Cálculo de Ingresos por capacitación a vendedores	155

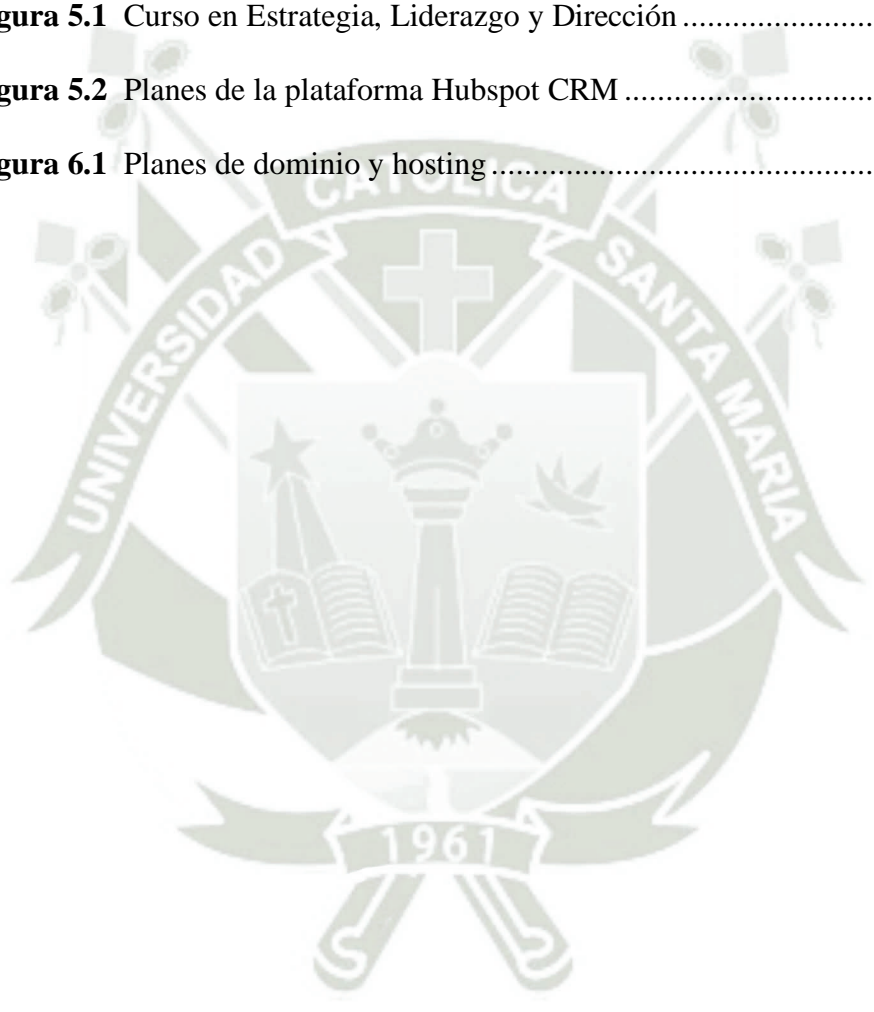
Tabla 6.11 Cálculo de Ingresos por nuevos clientes	156
Tabla 6.12 Cálculo de la TMAR.....	157
Tabla 6.13 Flujo de caja proyectado adicional	158



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1	Modelo Secuencial del Proceso Estratégico	15
Figura 2.2	Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA)	21
Figura 2.3	Matriz del Boston Consulting Group (MBCG)	22
Figura 2.4	Regiones y estrategias en la Matriz Interna-Externa (MIE)	23
Figura 2.5	Estrategias de la Matriz de la Gran Estrategia (MGE)	24
Figura 2.6	Matriz de Decisión (MD)	25
Figura 2.7	Matriz Cuantitativa de Planeación Estratégica (MCPE)	26
Figura 3.1	Etapas del proceso de generación de medicamentos.....	28
Figura 3.2	Ingresos de la Industria Farmacéutica a nivel mundial	30
Figura 3.3	Perú: Mercado de productos farmacéuticos 1994-2022	31
Figura 3.4	Ubicación de las oficinas y almacén de la Distribuidora de Productos farmacéuticos	33
Figura 3.5	Organización del Sistema de salud en el Perú	37
Figura 3.6	Perú: PBI Global, PBI Manufactura y PBI Industria farmacéutica 1994- 2022	40
Figura 3.7	Tipo de cambio.....	42
Figura 3.8	Distribución del total de establecimientos farmacéuticos autorizados y activos, hasta el 2023.....	50
Figura 3.9	Disponibilidad de establecimientos farmacéuticos privados en el Perú....	51
Figura 3.10	Número de cadenas de boticas y farmacias en el Perú, 2023	57
Figura 3.11	58
Figura 3.12	Organigrama de la empresa Distribuidora de Productos Farmacéuticos.	81
Figura 4.1	Objetivos estratégicos.....	93

Figura 4.2 Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)	96
Figura 4.3 Matriz de Boston Consulting Group (MBCG)	99
Figura 4.4 Matriz Interna y Externa (MIE)	101
Figura 4.5 Matriz de la Gran Estrategia (MGE)	102
Figura 5.1 Curso en Estrategia, Liderazgo y Dirección	112
Figura 5.2 Planes de la plataforma Hubspot CRM	138
Figura 6.1 Planes de dominio y hosting	149



ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Reporte de ventas.....	176
Anexo 2. Guía de entrevista	177
Anexo 3. Guía de entrevista (para análisis AMOFHIT)	178
Anexo 4. Guía de observación.....	180
Anexo 5. Encuesta al cliente	182
Anexo 6. Cotización a Agencia de marketing	186
Anexo 7. Funciones del Vendedor.....	187
Anexo 8. Funciones del Gerente comercial.....	189
Anexo 9. Funciones del Supervisor de ventas.....	191
Anexo 10. Funciones del Químico farmacéutico	193

INTRODUCCIÓN

Hoy en día en el que el mundo evoluciona constantemente, el sector farmacéutico no ha sido la excepción, pues la industria farmacéutica se caracteriza por ser altamente competitiva y dinámica, por ende, las empresas distribuidoras de productos farmacéuticos necesitan desarrollar estrategias efectivas para aumentar sus ventas y mantenerse competitivas en el mercado.

Según Andina (2022), es esencial que las empresas diseñen estrategias coherentes para maximizar recursos y destacar en el mercado. La elaboración de un plan estratégico es crucial para el crecimiento sostenible, especialmente para las pequeñas y medianas empresas (Andina, 2022). La crisis política y económica ha perjudicado a las empresas, particularmente a las micro y pequeñas (PRODUCE, 2024). Por lo tanto, es vital que las empresas implementen planes estratégicos para garantizar su éxito y sostenibilidad.

En ese contexto, el propósito de esta investigación es la elaboración de un plan estratégico para incrementar las ventas de una empresa distribuidora de productos farmacéuticos en la ciudad de Arequipa.

Este plan estratégico es resultado de un análisis detallado de la empresa, donde se identifican sus fortalezas y debilidades, así como amenazas y oportunidades del entorno y una visión clara de los objetivos. Con el trabajo realizado se pretende incrementar las ventas de la empresa y que esta, alcance el crecimiento sostenible y el éxito que busca a largo plazo.

CAPÍTULO I

1. PLANEAMIENTO METODOLÓGICO

1.1. Problema

1.1.1. *Identificación del Problema*

Actualmente la empresa distribuidora de productos farmacéuticos M Pharma SAC, ubicada en la ciudad de Arequipa, presenta una disminución en sus ventas y carece de planes estratégicos para abordar esta situación, de acuerdo con el reporte de ventas de la empresa (Anexo 1). Como resultado, su competitividad frente a otras empresas se ve comprometida. Esto conlleva la necesidad de realizar un análisis exhaustivo de la empresa y el mercado utilizando diversas herramientas con el propósito de encontrar las estrategias que lleven a la empresa a conseguir sus metas, presentando así una oportunidad competitiva en comparación con otras empresas del sector.

1.1.2. *Descripción del Problema*

Después de este evento que paralizó el mundo entero, la pandemia del Covid-19, muchas empresas grandes y pequeñas cerraron, otras lograron sacar a flote su empresa, aunque con dificultades continuaron operando (Banco Mundial [BM], 2021).

La empresa ha experimentado una reducción en sus ventas en los últimos meses. De acuerdo con la información de la empresa, se tiene que las ventas del año 2022 fueron de S/.6,198,399.76 y en el año 2023 de S/.5,945,100.45, siendo un 4% menor a lo obtenido en el año previo, además considerando el crecimiento del mercado farmacéutico que fue de 4.27% (OmniaSolution, 2023), se evidencia el descenso de las ventas de la empresa.

Además, no ha implementado un plan de acción para enfrentar su competencia, mejorar internamente, tampoco ha logrado acceder a nuevos mercados. Estas limitaciones son el

resultado de varios factores, tanto de problemas internos como externos. Se observa un equipo de ventas con necesidades de capacitación y la falta de un enfoque de marketing frente a los clientes, agravan la situación. La empresa también enfrenta dificultades en la coordinación entre las diversas áreas, incluida la ausencia de información oportuna para la toma de decisiones, según lo manifestado en la entrevista realizada (Anexo 2).

Esta situación demanda un análisis interno y externo, así como la formulación de estrategias que aborden todas las áreas, sugiriendo medidas para disminuir las deficiencias, incrementar fortalezas y aumentar los niveles de ventas (Andina, 2022).

1.1.3. Antecedentes del Problema

A causa de la crisis mundial por la pandemia del Covid-19, la mayoría de las empresas en todo el mundo resultaron fuertemente afectadas por la repentina paralización de sus operaciones. Gran parte de las organizaciones estuvieron frente a situaciones de gran incertidumbre por el extremo cambio que se vivió y a los escasos o inexistentes planes de acción. En ese sentido, empresas de todos los tamaños, ya sean de productos o de servicios, todas en absoluto se afectaron y en ese momento, surgieron discusiones sobre si los planes con los que contaban eran los adecuados (Escalante, 2021).

Según información del Ministerio de la Producción (PRODUCE, 2024), el 99.4% de las empresas que existen en el país son micro, pequeñas y medianas empresa, de las cuales el 99.2% son micro y pequeñas empresas, lo que resalta su importancia en la economía del país.

Luego de la pandemia, la crisis política, económica y social, así como la incapacidad de los últimos gobiernos para dirigir el país, sumado a la ausencia de medidas del gobierno del ex presidente Pedro Castillo para la reactivación económica, dos años después de la pandemia, más de 135 000 micro y pequeñas empresas pertenecientes al sector comercio y de servicios

cerraron sus negocios y alrededor de medio millón de peruanos quedaron sin empleo, según información de la Cámara de Comercio de Lima (El Economista, 2022).

Ante ello, es importante destacar que las empresas que buscan el éxito y sostenibilidad a lo largo de los años deben implementar un plan estratégico para aprovechar al máximo sus recursos, optimizar sus procesos y desarrollar así un modelo de negocio que destaque en el mercado. Principalmente para las pymes es fundamental que diseñen una estrategia coherente al contar con recursos limitados, es ahí donde una adecuada planificación estratégica es clave para el crecimiento sostenible de un negocio (Andina, 2022).

Cabe mencionar que elaborar un plan estratégico no es únicamente para una pequeña o mediana empresa, sino también para las grandes empresas, un ejemplo es la famosa empresa de comida rápida McDonald's que pasó de ser una tienda de hamburguesas a convertirse en una de las empresas de alimentos más grandes a nivel mundial y eso gracias a la elaboración de planes estratégicos, lo cual ha permitido que la empresa se adapte a los diversos escenarios que se presenten y se diferencie de su competencia (Pérez, 2022).

1.1.4. Formulación del Problema

¿Cómo un plan estratégico incrementará las ventas en una distribuidora de productos farmacéuticos M Pharma en Arequipa?

1.1.5. Justificación de la Investigación

La elaboración de un plan estratégico para la empresa distribuidora de productos farmacéuticos proporcionará una orientación clara y estructurada para impulsar su crecimiento en este sector en la ciudad de Arequipa.

Esta iniciativa permitirá a la empresa analizar aquellos factores del macroentorno que impacten en sus actividades, así como aprovechar las oportunidades y evitar o neutralizar las amenazas. Asimismo, podrá identificar y maximizar sus fortalezas y minimizar sus debilidades.

Al tener una mejor comprensión de su entorno, la empresa podrá diseñar las estrategias más adecuadas y enfocarse en aquellos aspectos clave que le permitan optimizar recursos y adaptarse a los cambios del entorno, resultando en beneficios en términos de participación en el mercado, rentabilidad y sostenibilidad a largo plazo.

1.1.6. Limitaciones de la Investigación

Las principales limitaciones que se presentan en la investigación son:

- Los resultados de la investigación son propios para esta empresa, porque derivan de características e influencias que la afectan específicamente, sin embargo, la metodología y las herramientas si pueden ser empleados para estudios similares.
- De igual modo, es importante destacar que este estudio se centrará en la elaboración del plan estratégico que tiene como finalidad indicar las estrategias, recursos, acciones coordinadas que la empresa debería implementar para conseguir su crecimiento.

1.2. Objetivos de la Investigación

1.2.1. Objetivo General

Elaborar un plan estratégico para incrementar las ventas en la distribuidora de productos farmacéuticos M Pharma en Arequipa.

1.2.2. Objetivos Específicos

- Realizar un análisis interno y externo de la empresa para identificar sus oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades.

- Determinar la visión y misión de la empresa.
- Formular los objetivos estratégicos de la empresa.
- Proponer las estrategias en base al análisis realizado para el logro de los objetivos.

1.3. Hipótesis

Con la elaboración de un plan estratégico se logrará incrementar las ventas en la distribuidora de productos farmacéuticos M Pharma en Arequipa.

1.4. Variables

Tabla 1.1

Operacionalización de las Variables de Investigación

Variables	Dimensión	Indicadores	Unidad de medida	Herramientas
Plan estratégico (Independiente)	Planeación, organización, dirección y control	Propuestas de mejora formuladas	Número de propuestas de mejora formuladas	Análisis PESTEL, Fuerzas de Porter, Análisis AMOFHIT, Matrices EFI, EFE, Análisis FODA, Matrices PEYEA, BCG, IE, GE, Matriz de Decisión y Matriz MCPE.

Ventas (Dependiente)	Rentabilidad	Nivel de ventas	Ingresos (S/.)	Estructura de costos del proyecto, proyecciones de ventas, herramientas de análisis económico.
-------------------------	--------------	--------------------	----------------	--

1.5. Nivel de Investigación

El nivel de la investigación es Descriptivo, ya que se describirá la situación de la empresa distribuidora. También será Explicativa, ya que se pretende estudiar y proporcionar una explicación de por qué la elaboración de un plan estratégico será beneficioso para la empresa distribuidora. Además, será Aplicada, ya que busca utilizar los conocimientos para dar respuesta al problema presentado (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018).

1.6. Diseño de Investigación

El diseño de la investigación es No Experimental, ya que se estudiará el comportamiento de la empresa sin ninguna manipulación (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018).

1.7. Población y Muestra

La población objeto de estudio en el presente trabajo está compuesta por proveedores, clientes y competidores del mercado farmacéutico. Para la selección de la muestra, se utiliza el muestreo por conveniencia. La muestra incluye tanto colaboradores internos de la empresa (personal) como agentes externos, específicamente los clientes (principalmente farmacias y boticas) y los proveedores (principales laboratorios abastecedores) de la empresa M Pharma. Esta muestra permitirá realizar el análisis tanto interno como externo correspondiente (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018).

Tabla 1.2

Muestra de la Investigación

	Muestra de la investigación	Cantidad
Agentes Internos	Gerente general	1
	Gerente Comercial	1
	Analista de Finanzas	1
	Analista de Cobranzas	1
	Contador	1
	Jefe de almacén	1
	Auxiliar de almacén	2
	Repartidor	1
	Encargado de atención al cliente – digitación	1
	Representantes de ventas y cobranzas	4
Agentes Externos	Principales clientes	40
	Principales proveedores	14
Total		68

1.8. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Para la obtención de datos y su posterior análisis para la realización del presente trabajo se utilizaron tanto fuentes de información primaria como secundaria, por lo cual, para la recolección de los datos, las técnicas e instrumentos a utilizar son las siguientes:

1.8.1. Técnicas

➤ **Observación Directa.** Se realizan dentro de la empresa, en las diversas áreas que las componen, ya que con ello se busca describir las actividades que se desarrollan en cada una de ellas, las personas que se encuentran involucradas y comprender las relaciones entre

ellos. Asimismo, en el caso del equipo de ventas, se llevan a cabo estas observaciones en el área de campo, siendo este su ambiente de trabajo, para observar su comportamiento e interacciones con los clientes, llevando a cabo el análisis de las áreas de Administración y gerencia, Marketing y ventas, Operaciones y logística, Finanzas y contabilidad, Recursos humanos, Sistemas de información y comunicaciones, Tecnología, investigación y desarrollo (AMOFHIT).

➤ **Entrevistas.** Son dirigidas a todo el personal de la empresa, encargados del área de ventas, finanzas, almacén y gerencia general. Se realizan entrevistas de manera personal y esta técnica al ser más flexible y abierta, permite intercambiar información más fácilmente y tener una mejor comprensión de los procesos que maneja la empresa.

Esta técnica representa una fuente de información necesaria para el análisis interno, AMOFHIT, del cual también se identifican las fortalezas y debilidades de la empresa. Es importante mencionar que para la guía de entrevista se tomó en cuenta las variables que propone D'Alessio (2008) en su libro para realizar una adecuada auditoría interna.

➤ **Cuestionarios y Encuestas.** Otra fuente de información fundamental para realizar un buen plan estratégico son los clientes de la empresa, a quienes se les aplica una encuesta que tuvo como finalidad recopilar información para mejorar los servicios de la empresa y entender mejor sus necesidades.

La encuesta es una técnica fácil de aplicar y también sencilla de comprender, por ello se emplea mayormente preguntas cerradas, es decir, se presentan posibles respuestas y también se usan preguntas abiertas para tomar la opinión de los encuestados.

➤ **Archivos y Documentos.** Para esta investigación también se precisa de registros y reportes sobre las ventas de los últimos periodos de la empresa y otros documentos que se consideren pertinentes. Además de ello, los proveedores de la empresa también representan una

importante fuente de información, de ellos se obtiene conocimiento sobre sus condiciones y planes comerciales.

Por otro lado, boletines, informes de ministerios y otras instituciones que en la tabla 1.3 se detallan permiten realizar el correspondiente análisis externo de los factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales (PESTEL), del cual también se identifican las oportunidades y amenazas a las que se enfrenta la distribuidora de productos farmacéuticos.

Tabla 1.3

Entes de información relacionadas al Sector farmacéutico

Entes de información relacionadas al Sector farmacéutico

- Ministerio de Economía y Finanzas (MEF)
 - Ministerio de Salud (MINSA)
 - Ministerio de la Producción (PRODUCE)
 - Instituto Peruano de Economía (IPE)
 - Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI)
 - Dirección General de Medicamentos, Insumos y Drogas (DIGEMID)
 - Asociación Nacional de Cadenas de Boticas (ANACAB)
 - Asociación de Industrias Farmacéuticas Nacionales (ADIFAN)
-

1.8.2. Instrumentos

Los instrumentos a utilizar relacionados con las técnicas de recolección de datos descritas anteriormente, se detallan a continuación:

- Guía de observación
- Guía de entrevista
- Cuestionarios y encuestas

- Análisis documental, bibliográfico
- Reportes de ventas, información dada por la empresa
- Planes y condiciones comerciales de los proveedores
- Matrices de planeamiento estratégico

Estos instrumentos permiten recolectar y obtener datos necesarios para el análisis interno y externo.

1.9. Técnicas de Procesamiento y Análisis de Datos

Para el procesamiento y análisis de los datos, se emplearon los siguientes softwares:

➤ **Microsoft Excel**

Este programa informático permitió organizar los datos reunidos de las fuentes primarias y secundarias, para luego ser analizados y ordenados por medio de fórmulas, tablas dinámicas y gráficos para tener un panorama de la situación de la empresa.

➤ **Microsoft Word**

Este programa ayudó para la redacción de la presente investigación.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la Investigación

Carajulca y Llanos (2022), en su tesis titulada “Plan de marketing mix para incrementar las ventas de la empresa VENSUMED – Chiclayo 2021”, menciona que la empresa enfrenta dificultades para alcanzar sus objetivos de ventas debido a su reciente entrada en el mercado. El propósito de este estudio fue analizar cómo la implementación de un plan de marketing mix podría impulsar el crecimiento de las ventas en esta empresa. En este estudio, se emplearon cuestionarios para el levantamiento de información y se utilizaron softwares como SPSS y Microsoft Excel, por su facilidad para el registro de los datos y creación de tablas y gráficos para su correspondiente análisis en relación al Marketing Mix y su impacto en las ventas. En base a los resultados de su encuesta, se identificaron aquellas deficiencias respecto a los cuatro factores del marketing mix que no permiten un crecimiento en las ventas de la empresa. Posteriormente, se propuso un plan de marketing mix con el fin de mejorar aquellos aspectos negativos y se diseñaron estrategias para captar y llegar a nuevos clientes y en consecuencia generar un aumento en las ventas.

Del mismo modo, Mamani (2016), en su tesis titulada “Propuesta de plan estratégico para un incremento de ventas de la empresa Manufacturas San Francisco SRL. 2016”, la problemática a la que se enfrenta la empresa en estudio, es la considerable caída de sus ventas en los últimos años y la ausencia de un plan estratégico para hacer frente a ello. Este trabajo se enfoca en realizar un diagnóstico de la empresa y elaborar un plan estratégico para elevar sus ventas y mejorar su posición competitiva. Para el levantamiento de información se emplearon cuestionarios, entrevistas y observación a las distintas personas involucradas con la empresa. Se aplicó el modelo canvas, análisis PESTA, análisis de Porter, matriz FODA, matriz EFI,

matriz EFE, entre otras, para un adecuado análisis interno y externo. Después, se plantearon las metas correspondientes a las estrategias propuestas apoyándose de un cuadro de mando integral. Por último, se pronosticaron las ventas que obtendría la empresa y se realizó un análisis de Beneficio/Costo para ver si era viable la implementación del plan propuesto.

Por otro lado, Blanco et al. (2009) en su artículo “La estrategia de reestructuración de la cartera de negocios orientada a la creación de valor: el caso del Grupo Uralita”, presentan el caso de la empresa española Uralita, dedicada en un inicio a la comercialización de materiales de construcción. Con el paso de los años surgieron nuevos negocios en el mercado, por lo que la empresa se diversificó, sin embargo, este proceso llevo a que Uralita enfrentara una serie de inconvenientes que generaron disminución en el valor de sus acciones, pérdida de su participación en el mercado, entre otras dificultades. Para recuperarse de ello, la empresa lleva a cabo un plan estratégico, que se basó en desinvertir en los negocios que no les eran rentables y en reenfocarse en aquellos con un mayor potencial. La implementación de este plan estratégico, es decir, de su reestructuración de cartera de negocios generó un incremento en el valor de sus acciones, mejoró su rentabilidad y sus márgenes de beneficio, además se generaron mayores ingresos lo que le permitió afrontar sus deudas y mejorar su situación financiera. Por último, es importante mencionar que el éxito de su estrategia fue debido a la detallada evaluación de las fortalezas y debilidades de la empresa, así como del entorno competitivo y del sector.

Así mismo, Valdivia (2021), en su tesis titulada “Impacto de la estrategia de marketing digital en el posicionamiento de la marca Capieli en el mercado peruano en el contexto post pandemia covid-19”, se plantea como objetivo determinar las estrategias de marketing digital para incrementar su crecimiento y mejorar el posicionamiento de la marca de ropa para bebés y niños. Para ese estudio se recolectó información por medio de encuestas y fuentes secundarias, de ello se observó que, aunque el consumo de medios digitales ya tenía un crecimiento, este se

aceleró después de la pandemia. Dentro de los hallazgos de esta investigación se menciona que la marca puede incrementar sus ventas y mejorar su posicionamiento desarrollando una adecuada estrategia de marketing digital que comprenda campañas en redes sociales, campañas de e-mailing y creando una tienda virtual, de la mano de una estrategia de marketing de contenido.

2.2. Bases Teóricas

En este apartado, se exponen los términos básicos que delimitan este estudio y proporcionan la base para el análisis de los resultados obtenidos.

2.2.1. *Proceso Estratégico*

Según D'Alessio (2008), el proceso estratégico se refiere al grupo de actividades ordenadas, realizadas por una organización para alcanzar su visión y planificar sus acciones futuras. Para ello, se apoya en el análisis tanto interno como externo, tomando en cuenta la situación actual. En consecuencia, las estrategias necesarias son diseñadas, que representan ser los caminos que guiarán a la organización hacia sus objetivos estratégicos.

Este proceso es iterativo, retroalimentado, interactivo y está sujeto a revisiones permanentes, por lo que es fundamental que todas las personas con una profunda comprensión del sector, del negocio, la competencia y la demanda participen de este proceso para desarrollar acciones que beneficien a la organización y permitan estar alerta los cambios que se presenten en el entorno, de esa manera adaptar el proceso y mantenerlo actualizado.

2.2.2. *Importancia del Plan Estratégico*

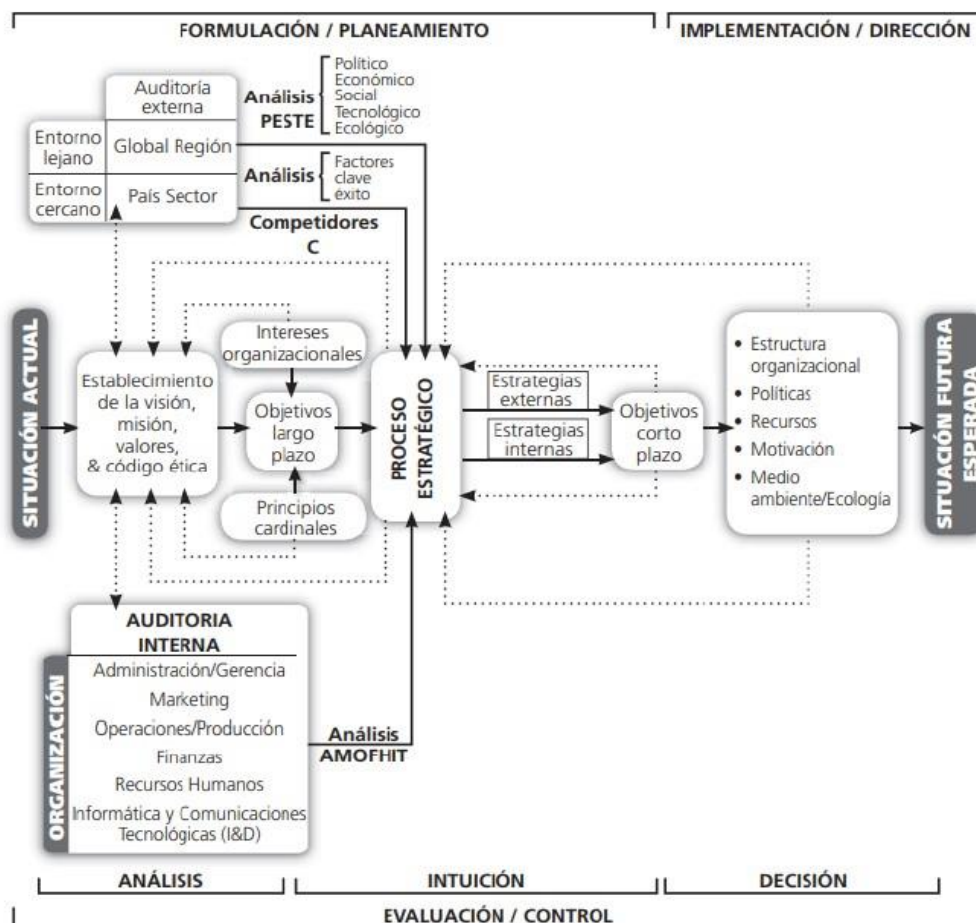
Dicho ello, un plan estratégico resulta esencial para toda empresa ya que implica un análisis de su situación actual, de su misión, visión, y factores externos que afectan tanto a la organización como al mercado. Permite identificar sus fortalezas y debilidades para tomar decisiones más acertadas, mejorando ciertas falencias y descubrir la ventaja competitiva que

será el diferencial de la empresa frente a la competencia. Aprovechar sus oportunidades para enfrentar sus amenazas y de esta forma anticiparse a las adversidades que se presenten, manteniendo de esta forma un mejor control de las circunstancias y garantizar la continuidad del negocio (Rodríguez, 2023).

El plan estratégico descrito en este documento se elabora tomando en cuenta el análisis interno, externo y algunas matrices del proceso estratégico que se consideren pertinentes, que forman parte del modelo secuencial del proceso estratégico propuesto por D'Alessio (2008).

Figura 2.1

Modelo Secuencial del Proceso Estratégico



Nota. Adaptado de El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia (p.20) por F. A. D'Alessio, 2008, Pearson Educación de México S.A. de C.V.

A continuación, se presentan las definiciones de los términos más importantes del estudio, ya que debido a su significado particular necesitan ser resaltados.

➤ **Plan Estratégico.** Se refiere al producto del diseño de las estrategias del negocio, en este documento se plasman los objetivos a largo plazo, recursos necesarios y las acciones que habrán de realizarse para lograr dichos objetivos (ISOTools Colombia, 2016).

➤ **Visión.** Es una declaración motivadora que expresa las aspiraciones de la empresa, describe la imagen futura deseada de una organización, brinda una orientación a largo plazo (D'Alessio, 2008).

➤ **Misión.** Es una declaración clara y precisa que expresa el principal propósito de una organización, su razón de ser. (Ferrell y Hartline, 2018).

➤ **Fortaleza.** Se refiere a aquel aspecto en el que la organización se desarrolla muy bien, este factor puede ser controlado por la misma empresa (David, 2008).

➤ **Debilidad.** Se refiere a aquel aspecto en el que la organización no se desarrolla de manera positiva, este factor puede ser controlado por la misma empresa (David, 2008).

➤ **Amenaza.** Se refiere a aquella situación perjudicial del entorno que podría afectar a la empresa, este factor no puede ser controlado por la organización (David, 2008).

➤ **Oportunidad.** Se refiere a aquella circunstancia favorable del entorno de la cual la empresa puede beneficiarse, este factor no puede ser controlado por la organización (David, 2008).

➤ **Objetivos de largo plazo.** Son los resultados que se pretenden alcanzar después de llevar a cabo las estrategias que conducen al logro de la visión (D'Alessio, 2008).

➤ **Estrategia.** Se refiere al camino que deberá seguir la organización para alcanzar sus objetivos representado en planes de acción que entreguen valor (Ronda, 2021).

2.2.3. *Marketing*

La American Marketing Association (2024) define que: “marketing es la actividad, conjunto de instituciones y procesos para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tienen algún valor para los consumidores, clientes, socios y la sociedad en general”.

2.2.4. *Marketing Digital*

El marketing digital se refiere al conjunto de estrategias de marketing por medio de canales digitales para promocionar productos y servicios, aprovechando sitios web, motores de búsqueda, redes sociales, entre otros, para tener un mayor alcance de clientes (AMA, 2024).

2.2.5. *Ventas*

Las ventas, en el ámbito económico, consisten en la entrega de un producto o servicio específico a un precio acordado y recibir a cambio una compensación económica. La ejecución de ventas representa el elemento central en la actividad económica de una amplia variedad de sectores, donde los agentes económicos generan beneficios económicos después de ofrecer un producto o servicio en el que están especializados (Westreicher, 2022).

2.2.5.1. Proceso de Ventas: Según Johnston y Marshall (2009), el proceso de ventas comprende las siguientes etapas:

➤ **Buscar clientes.** En esta primera fase, los vendedores utilizan una variedad de recursos para identificar a posibles clientes potenciales, incluyendo directorios de la industria, guías telefónicas, colegas vendedores, clientes, proveedores, trabajadores de la empresa de otras áreas, además de conexiones sociales y profesionales.

➤ **Iniciar la relación:** En el primer contacto con un posible cliente, el representante de ventas debe procurar establecer una relación con la persona en la empresa que tenga la mayor influencia o autoridad para que comience el proceso de compra y quién sea el que finalmente

adquiera el producto, luego deberá generar el interés suficiente de la empresa para recabar la información necesaria para evaluar si vale la pena considerar al cliente.

➤ **Calificar al cliente en perspectiva:** Antes de intentar programar una reunión para una transacción importante o de dedicar un esfuerzo considerable en la construcción de una relación con una posible cuenta, los vendedores deben inicialmente evaluar al cliente potencial para determinar si cumple con los criterios necesarios para ser considerado como un cliente valioso.

➤ **Presentar el mensaje de la venta:** Esta etapa es esencial en el proceso de ventas. En ella, el vendedor comunica datos sobre el producto o servicio y busca persuadir al posible cliente para que pase a ser un cliente real. La habilidad para llevar a cabo presentaciones efectivas es un factor clave en la labor del vendedor.

➤ **Cerrar la venta:** Finalizar una venta implica conseguir la aprobación definitiva para una compra, todo esfuerzo del personal de ventas habrá sido en vano hasta que el cliente no dé su consentimiento definitivo para proceder con la adquisición.

➤ **Dar servicio a la cuenta:** El trabajo del vendedor no concluye una vez que ha concretado la venta. Después de esta etapa, es necesario brindar a los clientes diversos servicios y asistencia con el objetivo de garantizar su satisfacción y fomentar otras compras. Ofrecer un servicio postventa de alta calidad fortalecerá la fidelidad de los consumidores.

2.2.5.2. Estrategias de Ventas: Las estrategias de ventas comprenden técnicas, acciones y herramientas que contribuyen a desarrollar una planificación estratégica enfocada a mejorar e incrementar las ventas de una empresa (Amespril, 2022).

2.2.6. Herramientas de Análisis Estratégico

2.2.6.1. Análisis Externo

2.2.6.1.1. Análisis PESTE: Corresponde al análisis externo que será necesario realizar para desarrollar el plan estratégico, en esta parte se evalúan aquellos factores que afectan a la empresa, pero no pueden ser controlados por esta, como los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales. Este análisis permite descubrir las oportunidades y/o amenazas a las que se enfrenta la empresa (D'Alessio, 2008).

2.2.6.1.2. Las 5 Fuerzas de Porter: Consiste en un análisis enfocado en cinco aspectos clave: el poder de negociación de los clientes, de los proveedores, la amenaza de productos o servicios sustitutivos, la amenaza de entrada de nuevos competidores y la rivalidad entre los competidores actuales. Mediante la evaluación de estas fuerzas competitivas, es posible comprender el panorama competitivo actual, determinar la posición en el mercado, evaluar la rentabilidad de la industria, desarrollar estrategias competitivas más efectivas, prever tendencias e identificar nichos de mercado. Estas cinco fuerzas se evalúan de manera individual pero enlazadas entre sí, ya que todas influyen en el nivel de competencia de la empresa (Alonso, 2022).

2.2.6.1.3. Matriz de Evaluación de Factores Externos: Luego de realizarse el análisis PESTE, la información obtenida de dichos factores es resumida y evaluada en la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), resultando en una lista de las oportunidades y amenazas detectadas en el entorno que serán calificadas (D'Alessio, 2008).

2.2.6.2. Análisis Interno

2.2.6.2.1. Análisis AMOFHIT: Este análisis explora las áreas funcionales que integran una organización: administración y gerencia (A); marketing y ventas (M); operaciones y logística (O); finanzas y contabilidad (F); recursos humanos (H); sistemas de información y comunicaciones (I); y tecnología, investigación y desarrollo (T). Esta auditoría interna permitirá determinar los factores críticos, fortalezas y debilidades de la empresa (D'Alessio, 2008).

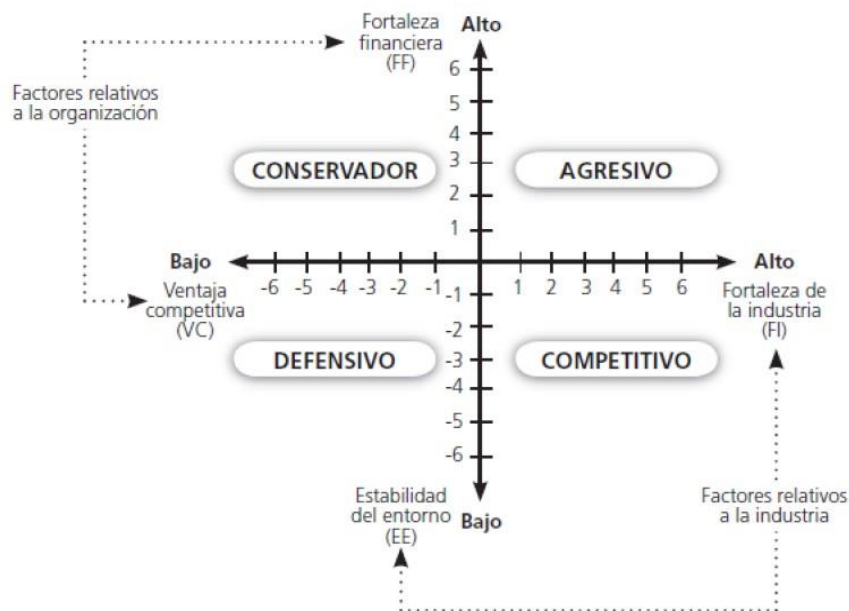
2.2.6.2.2. Matriz de Evaluación de Factores Internos: La Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) resume y evalúa las principales fortalezas y debilidades encontradas en cada una de las áreas funcionales de la empresa, así como las relaciones que puedan existir entre ellas (D'Alessio, 2008).

2.2.6.2.3. Análisis FODA: El análisis FODA es una herramienta que permite evaluar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, ofreciendo una comprensión de la situación de una empresa. Este análisis resulta fundamental en la planeación estratégica y la toma de decisiones de manera informada, ya que, al examinar diversos factores internos y externos, se busca potenciar y aprovechar aquellos factores positivos y abordar las dificultades a las que se enfrenta la organización (Pursell, 2023).

2.2.6.3. Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción: La Matriz de la Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción (MPEYEA) es una herramienta muy utilizada para determinar la adecuada postura estratégica de una organización. Esta matriz combina cuatro variables, dos de ellas son de dimensiones internas (fortaleza financiera y ventaja competitiva) que pertenecen a la organización y las otras dos, son externas (fortaleza de la industria y estabilidad del entorno) que pertenecen a la industria (D'Alessio, 2008).

Figura 2.2

Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA)

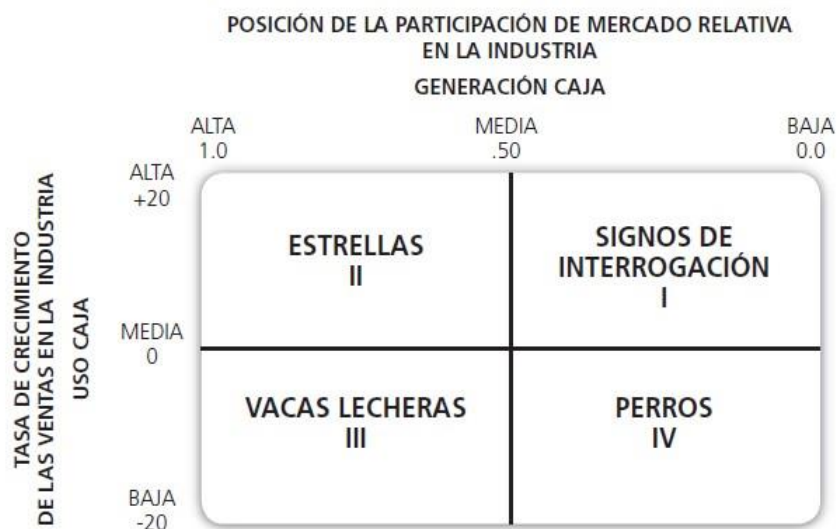


Nota. Adaptado de El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia (p. 282) por F. A. D'Alessio, 2008, Pearson Educación de México S.A. de C.V.

2.2.6.4. Matriz de Boston Consulting Group: Según D'Alessio (2008), la Matriz Boston Consulting Group (MBCG) permite precisar la posición competitiva de los productos, en términos de dos factores que componen los dos ejes de esta matriz. El eje X (posición de la participación de mercado relativa en la industria), también se relaciona a la generación de efectivo, es decir, a mayor participación de mercado, mayor será la generación de efectivo del producto. Por otro lado, el eje Y (tasa de crecimiento de las ventas de la industria), también se relaciona con el uso de caja, es decir, a mayor tasa de crecimiento de las ventas en la industria, el producto necesitará de un mayor apoyo económico.

Figura 2.3

Matriz del Boston Consulting Group (MBCG)



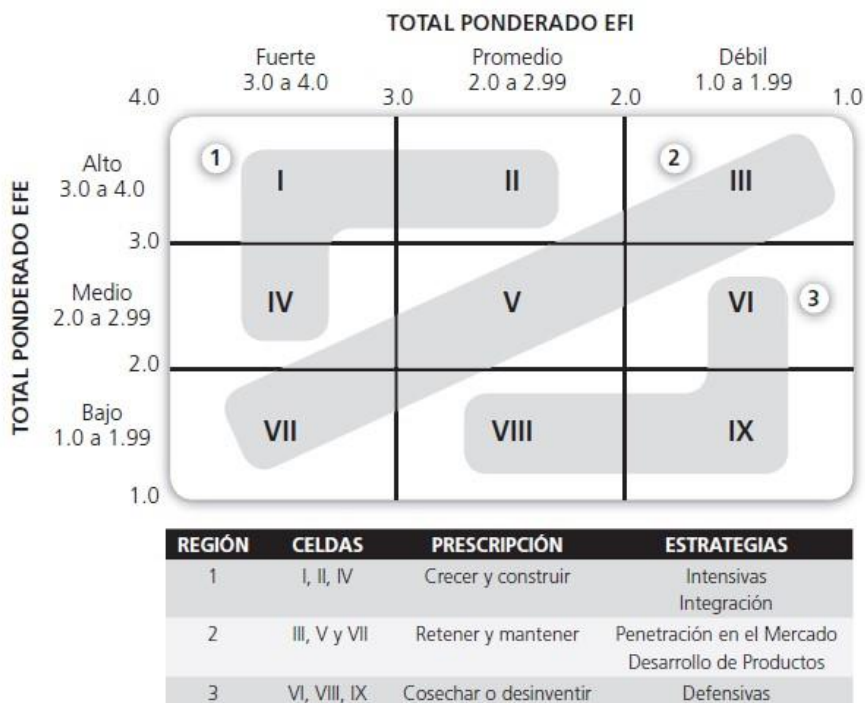
Nota. Adaptado de El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia (p.310) por F. A. D’Alessio, 2008, Pearson Educación de México S.A. de C.V.

En la Figura 2.3, se observa la posición competitiva en la que cada división o producto de la organización podría encontrarse, de acuerdo a su ubicación en los cuadrantes de la matriz, ya sea estrella, vacas lecheras, perros o signos de interrogación, la empresa puede decidirse por aplicar estrategias intensivas, de integración, de diversificación o estrategias defensivas.

2.2.6.5. Matriz Interna y Externa: La Matriz Interna y Externa (MIE) permite representar gráficamente cada una de las divisiones o productos de la organización, posicionándolos en una de las nueve celdas por medio de dos dimensiones, en el eje X (total ponderado de la matriz EFI) y en el eje Y (total ponderado de la matriz EFI). De acuerdo a la región en que se ubique se sugieren distintas estrategias (D’Alessio, 2008).

Figura 2.4

Regiones y estrategias en la Matriz Interna-Externa (MIE)



Nota. Adaptado de El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia (p. 318) por F. A. D’Alessio, 2008, Pearson Educación de México S.A. de C.V.

2.2.6.6. Matriz de la Gran Estrategia: La Matriz de la Gran Estrategia (MGE) es una herramienta de análisis estratégico que ayuda a las organizaciones a evaluar y visualizar sus posibles opciones estratégicas. Esta matriz se compone de dos dimensiones: la posición competitiva de la organización en el mercado y el crecimiento del mercado (D’Alessio, 2008).

Figura 2.5

Estrategias de la Matriz de la Gran Estrategia (MGE)



Nota. Adaptado de El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia (p.325) por F. A. D'Alessio, 2008, Pearson Educación de México S.A. de C.V.

2.2.6.7. Matriz de decisión: La Matriz de Decisión (MD) se forma al reunir las estrategias generadas por las matrices FODA, PEYEA, BCG, IE, y GE, permitiendo de esta manera distinguir las veces que se repite cada estrategia. Se debe sumar esas repeticiones y retener las estrategias que más se repitan (D'Alessio, 2008).

Figura 2.6

Matriz de Decisión (MD)

		MATRIZ						
ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS	ESTRATEGIAS ESPECÍFICAS	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	TOTAL	
		1	X					1
		2		X		X	X	3
		3	X	X	X		X	4
		4			X	X		2
		5	X	X		X		3
		6	X					1

Nota. Adaptado de El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia (p. 332) por F. A. D'Alessio, 2008, Pearson Educación de México S.A. de C.V.

2.2.6.8. Matriz Cuantitativa de Planeación Estratégica: La Matriz Cuantitativa de Planeación Estratégica (MCPE) es una herramienta que permite evaluar de manera objetiva la atractividad de las probables estrategias, en base a las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades identificadas previamente (D'Alessio, 2008).

Figura 2.7

Matriz Cuantitativa de Planeación Estratégica (MCPE)

MATRIZ CUANTITATIVA DEL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO (MCPE)							
FACTORES CLAVE	ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS						
	Peso	ESTRATEGIA 1		ESTRATEGIA 2		ESTRATEGIA 3	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
Oportunidades							
1.-							
2.-							
3.-							
4.-							
5.-							
6.-							
Amenazas							
1.-							
2.-							
3.-							
4.-							
5.-							
Fortalezas							
1.-							
2.-							
3.-							
4.-							
5.-							
6.-							
Debilidades							
1.-							
2.-							
3.-							
4.-							
Puntaje de atractividad:		2.00					
4. Muy atractiva		2. Algo atractiva					
3. Atractiva		1. Sin atractivo					

Nota. Adaptado de El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia (p. 340) por F. A. D'Alessio, 2008, Pearson Educación de México S.A. de C.V.

CAPÍTULO III

3. ANÁLISIS SITUACIONAL

3.1. Descripción del Sector Farmacéutico en el Perú

Previo a la descripción del sector farmacéutico peruano en los últimos años, es importante tener en cuenta algunas generalidades de dicho sector, que en adelante se detallan.

El sector farmacéutico se puede dividir en dos actividades económicas:

- La **manufactura**, que se refiere a la elaboración de productos farmacéuticos, sustancias químicas medicinales y productos botánicos de uso farmacéutico.
- Y el **comercio**, que se refiere a la venta minorista de productos farmacéuticos y medicinales, cosméticos y artículos de tocador en comercios especializados.

Los medicamentos se clasifican en dos tipos:

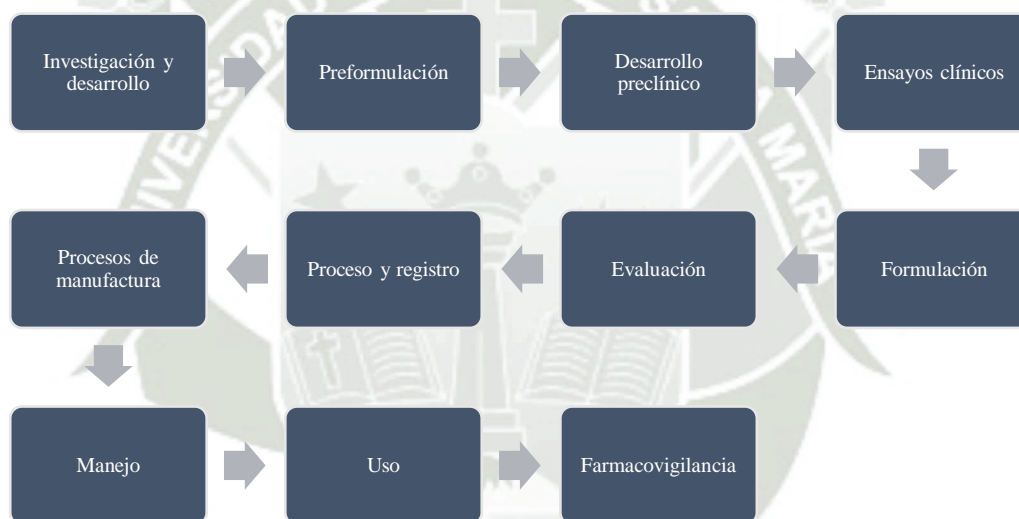
- **Por su producción**, estos a su vez se clasifican en tres grupos:
 - *Los innovadores*, los cuales son obtenidos por empresas transnacionales, quienes realizan fuertes inversiones en la investigación y desarrollo de estos medicamentos y al ser productos nuevos es que se les otorga el derecho de la patente por 20 años.
 - *Los genéricos*, son aquellos que se fabrican una vez expirada la patente de los productos innovadores, estos incurren en menores costos, debido a que no realizan las inversiones en investigación y desarrollo de los medicamentos.
 - *Los genéricos de marca* que, a diferencia de los genéricos, estos son comercializados por un laboratorio el cual lo posiciona bajo su propia marca, a esta clasificación pertenece la industria farmacéutica peruana.
- **Por su condición de ventas**, estos se dividen en dos grupos:

- Los *productos populares o de venta libre*, (también conocidos como OTC, Over the counter), se adquieren en establecimientos de venta farmacéutica libremente.
- Los *productos éticos o de venta bajo receta*, únicamente se venden con receta médica, ya que podrían resultar peligrosos (PRODUCE, 2015).

Las etapas que conforman el proceso de generación de medicamentos son:

Figura 3.1

Etapas del proceso de generación de medicamentos



Nota. Adaptado de Industria Farmacéutica Estudio de Investigación Sectorial (edición n°1, p. 45 - 47) por PRODUCE, 2015.

La empresa en estudio corresponde a la etapa de Manejo, ya que en esta se realizan actividades para el manejo de medicamentos, que abarca la distribución, abastecimiento y almacenamiento de ellos.

Los canales de distribución de productos farmacéutico se dividen en:

A. Venta al por mayor

- **Laboratorios:** Son las instalaciones encargadas de la producción de medicamentos y materias primas empleadas en esta industria.
- **Importadoras:** Son grandes laboratorios extranjeros con filiales en el país, que venden principalmente medicamentos de marca.
- **Droguerías:** Son los establecimientos comerciales autorizados por la DIGEMID para la importación y comercialización de productos farmacéuticos al por mayor.
- **Almacén especializado:** Se refiere a la infraestructura de un establecimiento de salud público o privado utilizado para almacenar y distribuir productos farmacéuticos, dispositivos médicos y productos para la salud.

B. Venta al por menor

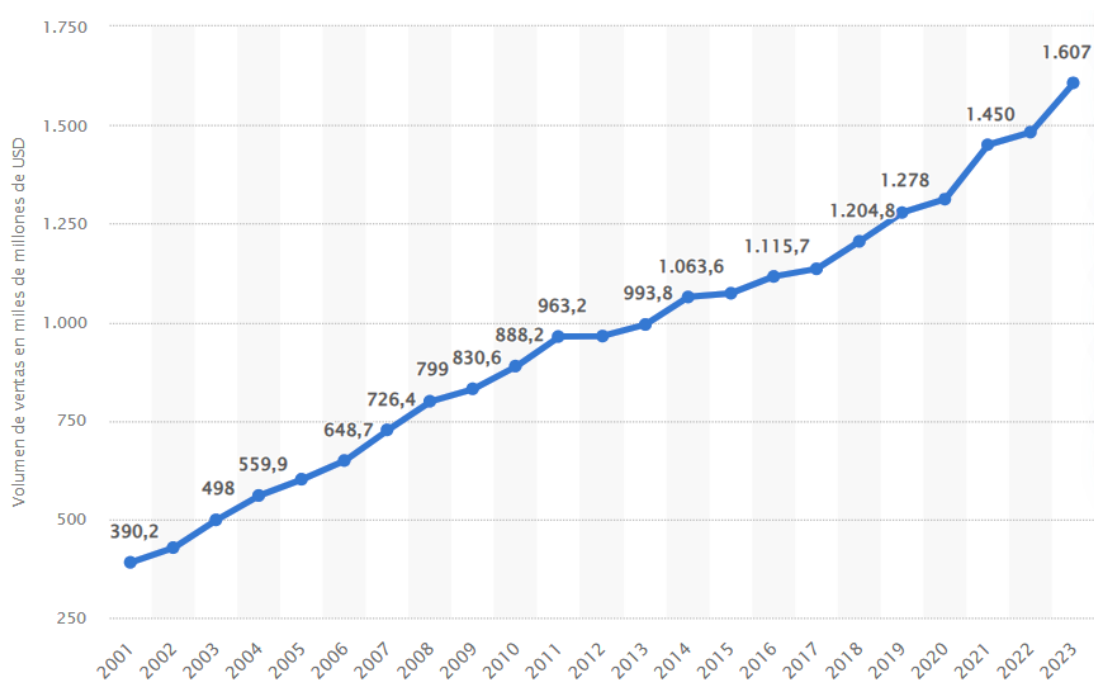
- **Boticas y farmacias:** Son los establecimientos donde se venden medicamentos al consumidor final. Lo que diferencia a uno de otro, es que la farmacia debe ser propiedad de un químico farmacéutico.
- **Servicio de farmacia:** Es responsable del suministro de medicamentos y productos farmacéuticos en los centros de salud públicos.
- **Cadena de boticas y farmacias:** Se refiere al conjunto de farmacias o boticas pertenecientes al mismo grupo comercial.
- **Botiquines:** Son locales públicos o privados instalados en zonas rurales, donde no se encuentra algún establecimiento de salud (PRODUCE, 2015).

Sector farmacéutico en los últimos años.

Los ingresos de la industria farmacéutica a nivel mundial como se observa en la figura 3.2 desde el 2001 al 2023 han demostrado una tendencia positiva a lo largo de estos años, según Statista, la industria alcanzó más de un billón y medio de dólares durante el 2023 (Orús, 2024).

Figura 3.2

Ingresos de la Industria Farmacéutica a nivel mundial



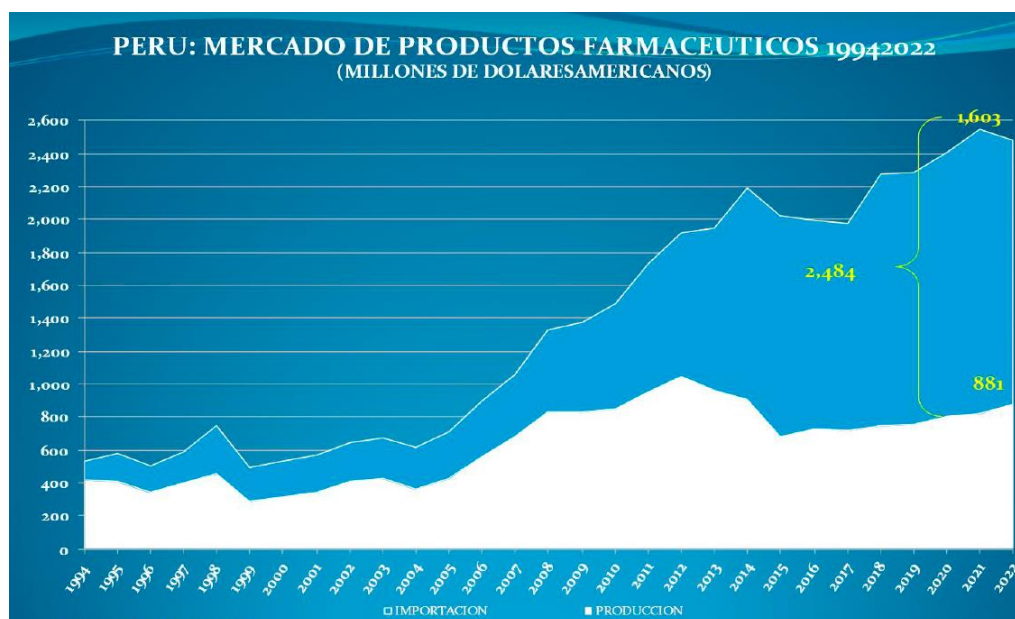
Nota. Adaptado de Statista, 2024.

De igual manera en el mercado peruano se observa la evolución de este sector a lo largo del tiempo, de los 2484 millones de dólares en el 2022, alrededor del 65% ha sido importado y el restante representa lo producido en el país. Como se evidencia en la figura 3.3, en 1994 la situación era totalmente diferente, donde las importaciones representaban tan sólo el 21% del consumo de productos farmacéuticos en el Perú (Silva, 2023).

De acuerdo con información de la consultora IQVIA, se proyecta que la industria farmacéutica en el Perú experimente un crecimiento del 5.1% en los próximos años (Agrupación de Profesionales y Compañías de la Industria farmacéutica [APROCIF], 2023).

Figura 3.3

Perú: Mercado de productos farmacéuticos 1994-2022



Nota. Adaptado de Informe Preliminar sobre la Industria Farmacéutica 2023 (p. 6), por J.E. Silva, 2023.

Tras la pandemia la industria farmacéutica tuvo un crecimiento principalmente debido al incremento de la demanda de medicamentos y productos relacionados para el tratamiento de la enfermedad.

Frente a la crisis sanitaria, el comportamiento de los consumidores también sufrió cambios y fue cuando principalmente las cadenas de farmacias implementaron aplicaciones y páginas web para realizar sus ventas en línea, cabe mencionar que el comercio electrónico en su momento fue fundamental para que muchas empresas continúen operando, en la actualidad, se viene implementando más y más en diversos negocios de distintos rubros (Andújar et al., 2021).

El desarrollo del sector farmacéutico durante el 2023 ha sido afectado por diversos factores, por un lado, la lenta reactivación económica del país, el aumento de la competencia

en el mercado lo que llevó a una mayor presión sobre los precios de los productos farmacéuticos. Por otro lado, se registró un descenso del 20% en las ventas a instituciones públicas, además se redujo la inversión en la investigación y desarrollo de nuevas medicinas lo que a futuro podría limitar la disponibilidad de nuevos tratamientos en el mercado.

Sin embargo, a pesar de los desafíos, la industria farmacéutica se enfrenta a oportunidades. Últimamente las personas se encuentran más preocupadas por su salud y bienestar lo que podría impulsar la demanda de vitaminas, suplementos y otros medicamentos a manera de prevenir enfermedades. Por lo que es esencial que las empresas farmacéuticas desarrollen nuevas estrategias para mejorar su competitividad y asegurar un continuo suministro de medicamentos de alta calidad para la población (OmniaSolution, 2023).

3.2. Descripción de la Empresa

Drugstore M Pharma S.A.C. es una pequeña empresa, de acuerdo a la categorización que establece la Ley N° 30056 “Ley que modifica diversas leyes para facilitar la inversión, impulsar el desarrollo productivo y el crecimiento empresarial”, en donde señala que, para considerarse una pequeña empresa, esta debe alcanzar unas ventas anuales entre 150 IUT y 1700 UIT.

La empresa se dedica a la distribución y comercialización de productos farmacéuticos, material médico, hospitalario, galénicos y perfumería. Cuenta con aproximadamente 15 años de experiencia en el campo enfocada especialmente en la ciudad de Arequipa, ofreciendo a sus clientes productos de alta calidad garantizando el mejor cuidado para la salud.

En sus inicios la empresa operaba en la ciudad de Puno, manejaba la distribución de pocos productos. Con el pasar del tiempo, la empresa fue creciendo poco a poco y después de unos 5 años, se trasladó a la ciudad de Arequipa, en donde estableció sus oficinas y un almacén más grande de acuerdo a sus necesidades.

Actualmente, la empresa cuenta con dos locales, las oficinas se ubican en el distrito de Socabaya y el almacén se ubica en el distrito de Jacobo Hunter como se observa en la figura 3.4.

Figura 3.4

Ubicación de las oficinas y almacén de la Distribuidora de Productos farmacéuticos



Nota. Adaptado de Google Maps, 2024.

3.3. Misión

La misión actual de la empresa es la siguiente:

“Dados los últimos cambios que ha vivido la empresa, nuestra misión para este año es: establecernos y dar a conocer la continuidad en la empresa tanto a los clientes como proveedores”.

Tabla 3.1

Evaluación de la Misión Actual

Características	Sí cumple	No cumple
Define lo que es la organización		X
Define cómo aspira servir a la comunidad vinculada		X
Es lo suficientemente amplia para permitir el crecimiento creativo		X
Diferencia a la organización de todas las demás		X
Sirve de marco para evaluar las actividades en curso		X
Es expresada con claridad para ser entendida por todos		X
Genera credibilidad de la organización en aquellos que la lean		X

Nota. En la tabla se muestra la evaluación de la misión actual considerando las características principales de una misión. Adaptado de El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia (p. 65) por F. A. D’Alessio, 2008, Pearson Educación de México S.A. de C.V.

Propuesta de la misión.

De acuerdo al análisis de la misión actual, esta no cumple con las principales características, es por ello que a continuación se declara una propuesta.

“Brindar un servicio de distribución oportuno, rápido y confiable de productos farmacéuticos de alta calidad para las boticas y farmacias independientes, casas dentales, perfumerías y otras distribuidoras de la ciudad de Arequipa. Nos esforzamos por ser un socio estratégico para nuestros clientes, a través de un servicio personalizado y nuestro compromiso con el cumplimiento de estándares y la mejora continua de nuestras operaciones”.

3.4. Visión

La visión actual de la empresa es:

“Establecernos como una empresa importante en el mercado de Arequipa, que los proveedores de marcas importantes nos vean como una empresa sólida y que puedan también apostar por nosotros, como su canal logístico”.

Tabla 3.2

Evaluación de la Visión Actual

Características	Sí cumple	No cumple
Es simple, clara, y comprensible		X
Es ambiciosa, convincente, y realista	X	
Define un horizonte de tiempo		X
Proyecta un alcance geográfico	X	
Es conocida por todos		X
Está expresada con un sentido de urgencia		X
Es una idea clara que señala adónde desea ir la organización		X

Nota. En la tabla se muestra la evaluación de la visión actual considerando las características principales de una visión. Adaptado de El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia (p. 61) por F. A. D’Alessio, 2008, Pearson Educación de México S.A. de C.V.

Propuesta de la visión

De acuerdo al análisis de la visión actual, esta no cumple con las principales características, es por ello que a continuación se declara una propuesta.

“Lograr en los próximos 5 años, ser la distribuidora de productos farmacéuticos alternativos más reconocida y confiable en la ciudad de Arequipa, distinguida por nuestra amplia cartera de productos, por nuestra calidad, eficiencia y compromiso para con el mercado de comercio minorista del país”.

3.5. Valores

La empresa no cuenta con valores establecidos, por lo que a continuación se proponen una lista de ellos.

- Calidad
- Integridad
- Compromiso
- Trabajo en equipo
- Orientado al cliente
- Confiabilidad

3.6. Análisis Externo

3.6.1. Análisis PESTEL

3.6.1.1. Análisis Político

➤ *Estabilidad del entorno político.* Por muchos años, el Perú ha sufrido una gran inestabilidad política. Desde el mandato del entonces presidente Alberto Fujimori hasta el día de hoy, las máximas autoridades de nuestro país, incluidos congresistas y jueces, se han visto envueltos en diversos procedimientos judiciales, investigaciones y condenas por casos de corrupción (Suárez, 2020). Además, de los diversos presidentes que se tuvo en un periodo corto de tiempo, así como las situaciones negativas como saqueos, manifestaciones violentas, bloqueos en las carreteras, heridos y muertes, han afectado la paz, salud, seguridad y economía de la sociedad peruana (Olmo, 2023).

Para comprender como se relaciona la política con el tema de salud, es importante conocer como está conformado el sistema de salud en el Perú. Este se divide en el sector público, en el seguro social y en el sector privado, cada uno de ellos se atiende a diferentes

grupos de la población. Por un lado, para la población pobre, vulnerable e informal no pobre se ofrecen servicios de salud a través del Sistema Integral de Salud (SIS), luego, el personal de la policía, fuerzas armadas y sus familias se atienden en las Sanidades de las Fuerzas Armadas y de la Policía Nacional del Perú. Por otro lado, en el sistema del seguro social, se encuentra el Seguro Social de Salud (EsSalud) que ofrece servicios a los trabajadores del sector formal y sus familias, las Entidades Prestadoras de Salud (EPS) y otros seguros privados pertenecen al sector privado (Radio Programas del Perú [RPP], 2021).

Figura 3.5

Organización del Sistema de salud en el Perú



Nota. Adaptado de RPP, 2021.

Entonces, considerando lo anterior mencionado, se aprecia que a primera vista el sistema de salud peruano es fragmentado lo que representa una dificultad ya que existen diversas entidades encargadas del financiamiento y funcionamiento dentro de este sistema, lo que repercute en un acceso desigual entre todos los peruanos. La salud pública en el país presenta notables defectos partiendo de los recursos físicos y financieros que no son asignados en los lugares donde son más requeridos, sumado a ello los recursos asignados son

administrados limitadamente, pues se observa corrupción, encarecimiento de precios, compras de baja calidad y demoras en el abastecimiento de medicamentos. Es por ello que, pese a que el sistema de salud pública es gratuito y las personas están afiliadas a este seguro de salud, recurren a instituciones privadas para su atención médica, ya que de forma indirecta se le transfiere costos a la población como tiempos de espera para recibir atención, la lista de espera de cirugías y la indisponibilidad de los medicamentos recetados (Centro de Investigaciones de la Universidad del Pacífico [CIUP], 2023).

➤ **Política monetaria.** Por otro lado, la política monetaria del país, que se refiere a aquellas medidas que tienen como objetivo mantener la estabilidad de precios y tasas de interés en el largo plazo para mejorar el desarrollo del país, a cargo del Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), fue que, trabaja considerando unas Metas Explícitas de Inflación, que comprende un rango de 1% a 3%, el cual permite fortalecer la confianza del nuevo sol en el largo plazo (BCRP, 2023).

Considerando lo anterior, la política monetaria influye en el rubro farmacéutico a través de los precios de los medicamentos, ya que principalmente en el Perú se importan medicamentos y cualquier fluctuación en el tipo de cambio influye en los costos de importación. Además, las tasas de interés establecidas por el BCRP afectan también el costo del financiamiento ya que, si estas bajan, las empresas distribuidoras y otros negocios podrán acceder más fácilmente a créditos permitiéndoles invertir en su infraestructura, inventarios, etc. que los beneficien.

➤ **Política fiscal.** La política fiscal se refiere al conjunto de acciones gubernamentales para gestionar los ingresos, gastos y financiamiento del sector público (MEF, 2023).

Considerando que la política fiscal se relaciona con el gasto público, esta influye en la accesibilidad y disponibilidad de las medicinas ya que al contar con un presupuesto y gestión

adecuada en el sector salud se podría mejorar la infraestructura de los hospitales y por ende la atención lo que contribuiría a reducir el gasto de bolsillo de las personas.

Según un informe del Fondo Monetario Internacional (FMI) se resalta el buen manejo de la política fiscal del Perú y la notable resiliencia y capacidad de la economía para recuperarse (MEF, 2023).

➤ **Informalidad.** Según información del Diario Oficial El Peruano, la informalidad laboral a finales del 2022 era de 75.6% y al año siguiente en el mes de setiembre se ubicaba en un 71.9% y se prevé que esta tendencia a la baja continúe en el año 2024 (Dominguez, 2024). Y considerando que en un empleo informal no se gozan de los beneficios como vacaciones, gratificaciones y tampoco se garantiza el acceso a un seguro de salud esto obliga a que las personas recurran a establecimientos privados como farmacias para atender sus necesidades médicas buscando opciones accesibles para ellos como los medicamentos genéricos, lo cual podría representar una oportunidad de obtener más consumidores para las farmacias y boticas.

Cuando se habla de informalidad en el sector farmacéutico, involucra también la falsificación de productos, en el 2019 el 7.5% de medicamentos eran falsificados (Torres y Mostacero, 2019), el 50% de medicamentos que se compran en línea son falsificados, frente a ello la DIGEMID viene realizando diversas actividades a través de CONTRAFALME, para controlar y erradicar el contrabando, comercio ilícito y falsificación de productos farmacéuticos (Eurofarma, 2022).

Entonces, del análisis político es posible extraer como amenazas: la inestabilidad política y económica del país y la presencia de informalidad en el sector farmacéutico.

3.6.1.2. Análisis Económico

➤ **PBI nacional y PBI per cápita.** Según un informe del INEI, el Producto Bruto Interno (PBI) del 2023 disminuyó un 0.55%, este caída se debió al brote de la gripe aviar que afectó al

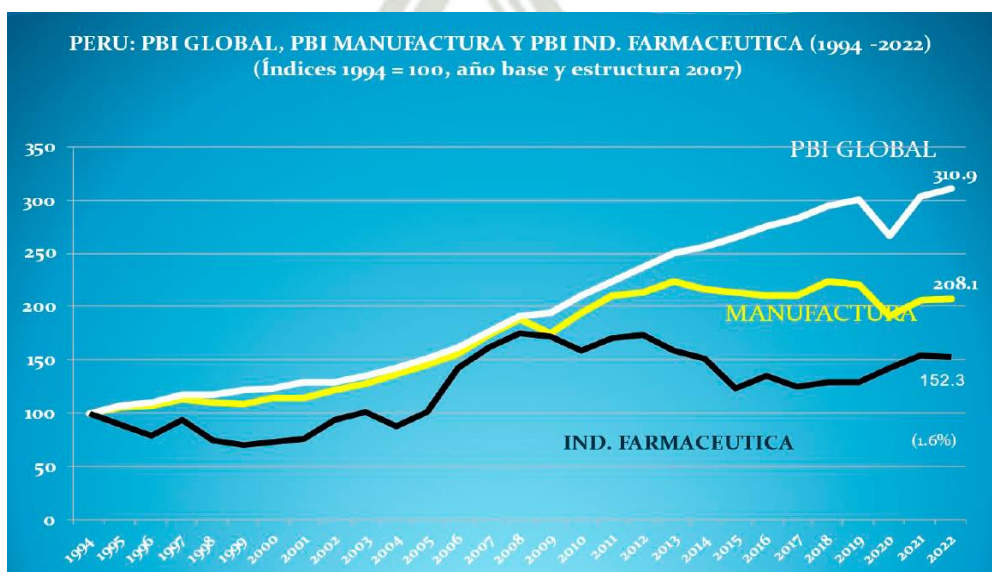
sector avícola, los bloqueos de las carreteras y protestas sociales que tuvieron un impacto en el sector minero, comercial, de construcción y de transporte y finalmente las irregularidades en el clima como el aumento de las temperaturas y sequías que influyeron negativamente en la disponibilidad y rendimiento de ciertos productos (Comexperu, 2024).

Para este año, se espera que el PBI crezca entre 2% y 2.5% y para el 2025 se proyecta entre 2.7% y 3% (Tang, 2024).

En la figura 3.6 se observa la evolución del PBI farmacéutico nacional a lo largo de los años. Para el año 2022, el PBI de la industria farmacéutica fue menos de la mitad que el PBI total del Perú lo que evidencia falta de una política industrial, como lo ha señalado repetidamente ADIFAN, esta situación ha llevado a que los laboratorios en el país cierren sus áreas de producción. También se destaca que las autoridades del MINSA y su regulación han favorecido los productos importados, incluso permitiendo la entrada de medicamentos de empresas farmacéuticas informales extranjeras, las cuales no pagan impuestos y no cuentan con registros sanitarios en el país (Silva, 2023).

Figura 3.6

Perú: PBI Global, PBI Manufactura y PBI Industria farmacéutica 1994-2022



Nota. Adaptado de Informe Preliminar sobre la Industria Farmacéutica 2023 (p. 6), por J.E. Silva, 2023.

➤ ***Evolución del poder adquisitivo del consumidor.*** Según un informe sobre la Evolución de la pobreza monetaria del INEI, en promedio el ingreso por persona era de S/.989 en 2021, 12.9% superior que el año 2020, no obstante, esta cantidad es inferior a la de los niveles antes de pandemia. En comparación, con los ingresos del 2019, en el 2021 se muestra un descenso del 10.5% (Vizcaino, 2022).

El ingreso real por habitante cayó en 1% entre 2022 y 2023, es decir, paso de S/.1,160 a S/.1,148 (INEI, 2024).

De acuerdo a un estudio de IPSOS del 2022, los peruanos tienen acceso a medicamentos en promedio un 66% más baratos que en otros países de América Latina. Esta diferencia es aún más pronunciada en los medicamentos genéricos, con precios un 84% más bajos. Estos datos son importantes ya que demuestran que la creencia de que los medicamentos en Perú son caros es un mito, por lo cual esta percepción se puede atribuir a las acciones deficientes del Estado peruano (ANACAB, 2023).

Teniendo en consideración que el 70.6% de la población está afiliada al SIS y el 29.2% al EsSalud (Superintendencia Nacional de Salud [SUSALUD], 2024), a pesar de ello, el 87% de personas atendidas en el MINSA y el 92% en EsSalud, optaron por realizar la compra de sus medicinas en farmacias o boticas privadas, lo que se traduciría en una mayor clientela para estos establecimientos (IPE, 2024).

➤ ***Inflación.*** Desde el 2021, la inflación experimentó una elevación, a causa de los incrementos en los precios de los alimentos y energía en todo el mundo y también por las interrupciones de las cadenas de distribuciones locales temporalmente (Gobierno Regional de Arequipa, 2023).

Para fines del 2023 y enero del 2024, la tasa de inflación fue disminuyendo, de 3.64% pasó a 3.02%, debido a la regulación de precios de algunos alimentos, comidas fuera del hogar y transporte local. Se prevé que este 2024 se cierre con una tasa de inflación de 2.2%, considerando una menor ocurrencia de fenómenos del clima que podrían influir en los precios de los alimentos y continúe en ese rango para el 2025 (BCRP, 2024).

➤ **Tipo de cambio.** En la figura 3.7 se observa el tipo de cambio en estos últimos meses según datos del BCRP. El tipo de cambio para el mes de mayo del presente año ha cerrado en S/3.726, encontrándose dentro del rango en que fluctuaba, se menciona que la tendencia elevada de nuestra moneda estuvo vinculada a la inestabilidad política nacional e internacional, como también la aprobación del retiro de la AFP. Pese a las dificultades que el país ha enfrentado, se ha demostrado la fortaleza de nuestra moneda frente al dólar y al euro. Para este 2024, se espera una recuperación considerando el menor impacto de los fenómenos climáticos y consolidación de diversos proyectos de inversión (Montesinos, 2024).

Figura 3.7

Tipo de cambio



Gráfico: Infobae/Edwin Montesinos Nolasco • Fuente: BCR • Creado con [Datawrapper](#)

Nota. Adaptado de Infobae, 2024.

Entonces, del análisis económico es posible extraer como oportunidad: la gran proporción de personas aseguradas compra sus medicinas en boticas y farmacias externas, como amenaza: las fluctuaciones en los precios de los medicamentos.

3.6.1.3. Análisis Social

➤ **Situación de la población.** Según el INEI, el 2024 la población del país sumó 34 millones 39 mil habitantes. El 83.1% de la población habita en zona urbana. De igual modo, la población peruana se conforma por 50.4% mujeres y 49.6% hombres. Arequipa es el cuarto departamento con mayor población del país, con aproximadamente 1.2 millones de habitantes (INEI, 2024).

De acuerdo al estudio de Niveles Socioeconómico (NSE) 2023-2024, elaborado por la Asociación Peruana de Empresas de Inteligencia de Mercados (APEIM, 2024), el 1.2% del Perú pertenece al NSE A, el 10.6% al NSE B, el 30.3% al NSE C, el 26.2% al NSE D y el 31.7% NSE E. En promedio, se tiene un gasto del 9% en salud.

➤ **Características de preferencias.** Tomando en cuenta el reciente informe “Condiciones de Vida en el Perú” del 2023, basado en los resultados de la Encuesta Nacional de Hogares (ENAH), resalta que tan solo el 49.6% de las personas con problemas de salud buscan atención médica, de esta cifra únicamente el 22.4% decide recurrir a farmacias o boticas en vez de acudir a los establecimientos de salud públicos, esto está fuertemente relacionado con el gasto de bolsillo, que como lo define la Organización Mundial de la Salud (OMS) son los pagos por consulta médica, procedimientos de diagnóstico, tratamientos, incluyendo los deducibles en caso se disponga de un seguro de salud. Además, tanto aquellas personas con una mejor solvencia como las personas con ingresos reducidos, destinan un monto determinado a servicios de salud (Asociación Internacional para la Salud Perú [AIS Perú], 2024).

De acuerdo al estudio de Gasto de bolsillo en salud elaborado por la DIGEMID (2021), la compra de medicamentos, del 2012 al 2019, representa en promedio el 40% del gasto de bolsillo en salud, donde el 86% de este gasto se concentró en farmacias o boticas. Además, las farmacias y boticas son el primer lugar de consulta para problemas de salud y con el tiempo, la proporción de personas que acuden a estos establecimientos va en aumento del 17.3% a 21.6%.

También se sabe que el 52.3% de usuarios de farmacias y boticas compraron medicamentos sin receta médica y el restante realizó su compra con receta médica. Hay que mencionar además que el 42.9% de las personas explicaron que no compraron los medicamentos en el centro de salud donde se atendieron y les prescribieron la receta médica ya que los medicamentos no se encontraban disponibles en farmacia, el 24.5% manifestó que en el establecimiento donde fue atendido no contaba con servicios de farmacia y el 13.6% declaró que el médico fue quién sugirió que la compra se realice al exterior del centro de salud (INEI, 2014).

➤ ***Presencia de enfermedades según la estación del año.*** Asimismo, se sabe que, en temporadas de otoño e invierno, por descenso de las temperaturas es cuando más infecciones respiratorias se presentan como la influenza y otros virus respiratorios (Centro Nacional de Epidemiología, Prevención y Control de Enfermedades, 2023).

En la estación de verano las enfermedades más comunes es la conjuntivitis, infecciones estomacales y síntomas de deshidratación debido a las altas temperaturas (Antara, 2020).

Por otro lado, el calor, el polvo y el polen de las estaciones de primavera hacen que se puedan presentar enfermedades como faringitis, amigdalitis, rinitis alérgica, conjuntivitis, gastroenteritis y sinusitis (Municipalidad Metropolitana de Lima, 2021).

En la ciudad de Arequipa los meses de frío comprenden de abril a septiembre, siendo los meses de junio y julio cuando se alcanzan las temperaturas más frías. Por otro lado, los meses más cálidos son de octubre a diciembre y de enero a marzo se tiene un clima más templado. Esta información, podría ser de utilidad para empresas del sector farmacéuticos para planificar sus acciones cada año.

➤ **Tasa de desempleo.** La tasa de desempleo en el Perú entre finales del 2023 e inicios del 2024 fue de 7.30%. Por otra parte, del total de la población económicamente activa (PEA), las actividades relacionadas con servicios alcanzan el 57.2% de los trabajos, luego está el comercio con el 21.7%. Con respecto al género masculino se crearon 147 mil empleos nuevos, en tanto que a las mujeres se crearon poco más de 73 mil empleos nuevos. En relación a la categoría de edades, la población ocupada de 45 a más años de edad incrementó en 11%, los 25 a 44 años también se vio un crecimiento, por el contrario, en el caso de las personas menores de 25 años se percibió cerca de 29 mil empleos perdidos (Educatyba, 2024).

➤ **Incidencia de la pobreza.** Debido a la pandemia, la pobreza aumentó al 30%, posteriormente, en 2021, se redujo al 25% por el efecto rebote, sin embargo, en 2022 se registró en 27.5% (Ramos, 2023) y nuevamente para el 2023 se elevó a 29%, debido a la desaceleración económica y el alza de la inflación (IPE, 2024), cabe mencionar que esta tasa sigue siendo superior a la registrada antes de la pandemia.

Se considera que para este 2024 el porcentaje de peruanos en pobreza sería de 29.2%, presentando un descenso en las cifras recién en el 2028 (Lozano, 2023). Teniendo en cuenta las cifras de pobreza se evidencia en ella, el impacto que tuvo la inflación y las tensiones políticas y económicas del país. Ante esta situación puede darse una mayor demanda de productos genéricos, es decir, productos más asequibles a la población.

Entonces, del análisis social es posible extraer como oportunidades: la mayor prevalencia de algunas enfermedades según la estación del año y que el público busca productos de calidad, variedad, a precios accesibles.

3.6.1.4. Análisis Tecnológico

➤ *Cambios Tecnológicos.* La industria farmacéutica peruana está experimentando una gran transformación debido a la inteligencia artificial (IA). Los laboratorios más importantes están liderando esta tendencia, enfocándose principalmente en la personalización de tratamientos y los beneficios que la IA puede aportar tanto a los pacientes como en sus operaciones.

Existen herramientas como DataRobot, que pronostica la demanda de medicamentos, mejora la gestión de inventarios; Optimizely, es una plataforma que optimiza las rutas y entregas mediante un análisis predictivo; Salesforce Einstein, personaliza y adapta las estrategias de marketing; Dialogflow, mejora la interacción con los clientes (Alvarado, 2024).

Por otro lado, la empresa internacional de tecnología médica BD ofrece robots que automatizan el almacenaje y la dispensación de medicamentos en farmacias y boticas reduciendo el tiempo para colocar los productos en los estantes, mejoran el tiempo invertido en la búsqueda y aumentan las ventas (Dominguez, 2023).

El mercado farmacéutico también ha tenido que adaptarse a la digitalización, desarrollando nuevas estrategias de marketing para mejorar sus resultados en este entorno globalizado y cada vez más competitivo (Ribas, 2019).

El sector farmacéutico B2B también puede favorecerse de esta transformación digital, pues con una presencia en línea, pueden mostrar sus productos y servicios, captar, atraer la atención de farmacias y compartir información relevante (Rumpelstinki, 2022).

Entonces, del análisis tecnológico es posible extraer como oportunidad: la existencia de nuevas herramientas tecnológicas.

3.6.1.5. Análisis Ecológico

El tema del cuidado del medio ambiente viene adquiriendo más importancia en estos tiempos, cada vez más empresas se preocupan por reducir sus residuos y emisiones. En el sector comercial, de logística y distribución se vienen adoptando prácticas de logística verde.

Entre esas prácticas destacan, la optimización de rutas con la que se busca disminuir la distancia recorrida y las emisiones de CO₂, también el uso de medios de transporte de bajo consumo de combustible o vehículos eléctricos. La implementación de robots y sistemas automatizados, el uso de energías renovables, la reducción del uso de materiales de embalaje y adoptar opciones reciclables o biodegradables, son otras estrategias.

La implementación de estas prácticas, además de contribuir a la preservación del medio ambiente, ofrece diversos beneficios para las empresas como una reducción en sus costos debido al menor consumo de combustibles y menores gastos operativos. Además, se fortalece la imagen de la empresa al demostrar su compromiso por la conservación del medio ambiente (The Logistics World, 2024).

Entonces, del análisis ecológico es posible extraer como oportunidad: el mayor interés por el cuidado del medio ambiente.

3.6.1.6. Análisis Legal

La normatividad y control de la producción y comercialización de medicamentos está regulada por el Ministerio de Salud desde la DIGEMID, que busca asegurar el acceso a la población a los distintos medicamentos, de forma confiable y segura, a través de la proposición

y evaluación de políticas y planes relacionadas con productos farmacéuticos, dispositivos médicos y establecimientos farmacéuticos (DIGEMID, 2024).

➤ **Regulaciones y normativas.** En el Perú, la industria de productos farmacéuticos está sujeta a una serie de leyes y regulaciones, a continuación, se mencionan aquellas que apliquen a la empresa en estudio:

Ley N°29459 - Ley de los productos farmacéuticos, dispositivos médicos y productos sanitarios: Tiene como objetivo definir y establecer los principios, normas, criterios y requisitos básicos para los productos farmacéuticos, dispositivos médicos y productos sanitarios destinados al uso humano, alineándose con la Política Nacional de Salud y la Política Nacional de Medicamentos.

Recientemente mediante el Decreto de Urgencia N° 005-2024, se modificaron varios artículos de esta ley.

Entre ellos, se destaca la obligación de que las farmacias y boticas mantengan un stock mensual del 30% de medicamentos genéricos bajo denominación común internacional (DCI) incluidos en la lista de 434 productos aprobada por el MINSA. Esto no aplica a personas naturales o jurídicas calificadas como microempresa según la vigente legislación (Medrano, 2024). Pese a ello, estas modificaciones han generado un poco de inquietud en las boticas y farmacias del país, sin embargo, recordando que los principales clientes de la empresa en estudio son boticas y farmacias independientes, que en su mayoría son microempresa, las modificaciones de esta ley no tendrían gran impacto.

Reglamento de Establecimientos Farmacéuticos, aprobado por el Decreto Supremo N°014-2011-SA, establece las condiciones técnicas y sanitarias para el funcionamiento de los establecimientos que se dedican a la fabricación, importación, exportación, almacenamiento,

comercialización, distribución, dispensación y venta de productos farmacéuticos, dispositivos médicos y productos sanitarios, conforme con la Ley N°29459.

Reglamento para el registro, control y vigilancia sanitaria de productos farmacéuticos, dispositivos médicos y productos sanitarios, aprobado por el Decreto Supremo N°016-2011/SA, establece las disposiciones reglamentarias de la Ley N°29459, regulando el registro, control y vigilancia sanitaria de dichos productos, de acuerdo con los lineamientos de la Política Nacional de Medicamentos.

Manual de Buenas Prácticas de Almacenamiento de Productos Farmacéuticos y Afines, aprobado por la R.M. N° 132-2015/MINSA, tiene como finalidad regular el almacenamiento de los productos farmacéuticos, dispositivos médicos y productos sanitarios a nivel nacional, para asegurar que su conservación y manipulación sea la adecuada, según las especificaciones del fabricante y autorizadas en el Registro Sanitario o Notificación Sanitaria Obligatoria, garantizando su calidad, eficacia, seguridad y funcionalidad.

Entonces, del análisis legal es posible extraer como amenaza: los cambios en regulaciones gubernamentales y sanitarias.

3.6.2. *Las 5 fuerzas de Porter*

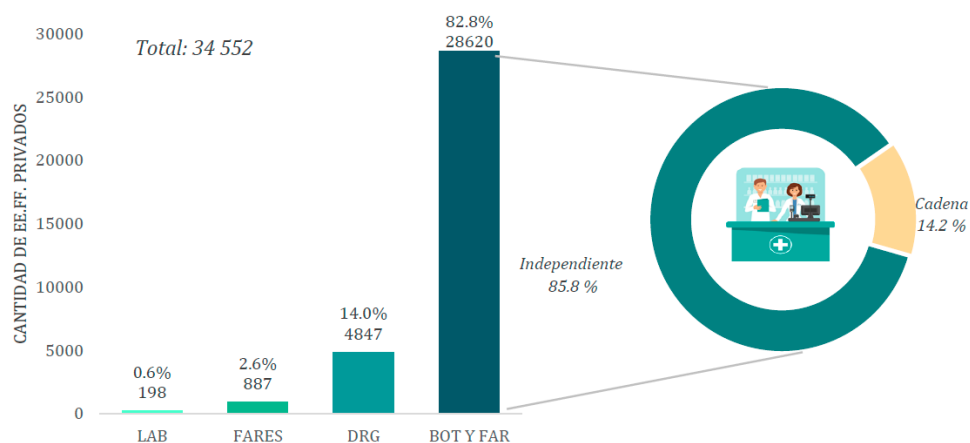
3.6.2.1. Poder de Negociación de los Clientes. El público objetivo al cual se dirige la empresa comprende principalmente boticas y farmacias independientes y una porción reducida corresponde a casas dentales, veterinarias, centros de belleza, clínicas y otras distribuidoras.

➤ **Concentración de los clientes.** Como se observa en la figura 3.8, al término del año 2023, los establecimientos farmacéuticos privados con autorización Sanitaria de Funcionamiento vigentes hasta el 2023, totalizan 34 552 establecimientos, de los cuales las boticas y farmacias concentran el 82.8%, de este porcentaje el 85.8% corresponde a

establecimientos independientes y el 14.2% a cadenas. De igual modo, las farmacias de establecimientos de salud representan el 2.6% (MINSA y DIGEMID, 2023).

Figura 3.8

Distribución del total de establecimientos farmacéuticos autorizados y activos, hasta el 2023



Nota:

BOT: Botica; **DRG:** Droguería; **FAR:** Farmacia; **FARES:** Clínicas; **LAB:** Laboratorio.

Nota. Adaptado de Boletín de establecimientos farmacéuticos, diciembre 2023 (p. 4), por MINSA y DIGEMID, 2023.

Del total de boticas y farmacias privadas, que están autorizadas y activas, el 6.7% corresponde al departamento de Arequipa, es decir, existen 1683 independientes y 227 cadenas.

Figura 3.9

Disponibilidad de establecimientos farmacéuticos privados en el Perú

N°	Departamentos	Cantidad total distritos	Boticas y Farmacias privadas				Porcentaje por departamento
			Cantidad de distritos	Cantidad de cadenas	Cantidad de independientes	Cantidad total de EE.FF. privados	
1	Amazonas	84	32	29	449	478	1.7 %
2	Ancash	166	50	164	866	1030	3.6 %
3	Apurimac	84	26	18	386	404	1.4 %
4	Arequipa	109	53	227	1683	1910	6.7 %
5	Ayacucho	119	32	43	667	710	2.5 %
6	Cajamarca	127	70	173	1663	1836	6.4 %
7	Callao	7	7	120	704	824	2.9 %
8	Cusco	112	48	80	869	949	3.3 %
9	Huancavelica	100	14	19	100	119	0.4 %
10	Huanuco	84	33	48	705	753	2.6 %
11	Ica	43	34	111	711	822	2.9 %
12	Junin	124	50	124	1376	1500	5.2 %
13	La Libertad	83	48	239	1909	2148	7.5 %
14	Lambayeque	38	35	189	1603	1792	6.3 %
15	Lima Metropolitana	43	43	1756	6763	8519	29.8 %
16	Lima Region	128	41	103	643	746	2.6 %
17	Loreto	53	19	78	223	301	1.1 %
18	Madre De Dios	11	8	14	163	177	0.6 %
19	Moquegua	20	6	14	76	90	0.3 %
20	Pasco	29	20	13	175	188	0.7 %
21	Piura	65	47	263	568	831	2.9 %
22	Puno	110	32	33	634	667	2.3 %
23	San Martín	77	51	103	833	936	3.3 %
24	Tacna	28	8	35	274	309	1.1 %
25	Tumbes	13	11	29	55	84	0.3 %
26	Ucayali	17	14	38	459	497	1.7 %
Total		1874	832	4063	24557	28620	100.00 %

Nota. Adaptado de Boletín de establecimientos farmacéuticos, diciembre 2023 (p. 7), por MINSA y DIGEMID, 2023.

➤ **Sensibilidad de precios.** Los clientes evalúan diversos factores al elegir un proveedor, dentro ellos, el precio, pues el público siempre busca lo más económico. La empresa M Pharma tuvo en algún momento líneas propias que en el tiempo se han ido convirtiendo también en líneas que otras distribuidoras han ido adquiriendo, en consecuencia, la competencia ha aumentado.

Cuando la empresa era exclusiva, podía manejar un precio, con un margen que le permitía cubrir muchos gastos. Sin embargo, ahora al ver que hay bastante competencia y sus líneas ya no son exclusivas, es donde, recurrió al ajuste de los precios, por ende, disminuye el margen que obtenía la empresa.

Otro factor muy importante para los clientes es la rapidez en la entrega y el adecuado estado de esta, asimismo buscan calidad y variedad de productos, también esperan información de los productos, algunas ofertas, campañas, incentivos o retribución hacia ellos.

➤ **Costo del cliente de cambiar de empresa.** El costo de cambiar de proveedor no le representaría costos significativos al cliente.

➤ **Amenaza de integración hacia atrás.** La probabilidad de integración hacia atrás es baja, debido a los altos costos en infraestructura, instalaciones, personal especializado, permisos legales y sanitarios necesarios.

Dicho ello, el *poder de negociación de los clientes* es moderado, ya que los clientes pueden inclinarse por las ofertas de la competencia, en busca de contar con mejores productos a un precio accesible para ellos. Sin embargo, el servicio al cliente es un factor influyente al momento de tomar decisiones.

3.6.2.2. Poder de Negociación de los Proveedores

➤ **Cantidad de proveedores en la industria.** Los proveedores de la distribuidora son empresas comercializadoras y distribuidoras de productos farmacéuticos más grandes y laboratorios farmacéuticos, existe gran cantidad de proveedores en el sector.

La empresa cuenta con alrededor de 80 proveedores, donde las principales líneas de laboratorios son: Dropesac, Tobal, Farmasur, Sebal, Quilla Pharma, Intipharma, Gencopgarma, Delfarma, Lipharma, Nutrim Pharma, Biosana e Indufar.

Tabla 3.3

Ingresos de M Pharma por laboratorios proveedor

Laboratorio	Porcentaje de ingresos por laboratorio
Tobal	15.66%
Dropesac	13.22%
Farmasur	9.19%
Quilla pharma	8.10%
Sebal	7.63%
Intipharma	6.18%
Gencopharma	4.39%
Delfarma	3.31%
Lipharma	3.20%
Nutrim pharma	3.13%
Biosana	2.95%
Indufar	2.88%

Estos mismos trabajan también con otras distribuidoras, a excepción de Lipharma, Quilla Pharma, Nutrim Pharma, que tienen exclusividad, es decir, M Pharma es la única a la que le venden en Arequipa. Aproximadamente, cada línea de laboratorio tiene 15 categorías de productos.

Si bien, los proveedores son quienes abastecen de mercadería a la distribuidora M Pharma al momento de elegir con que proveedor trabajar, se analiza varios factores como el margen de ganancia que le correspondería, si se tendrá el apoyo de un representante de laboratorio y finalmente los incentivos a los vendedores de la empresa para el desarrollo de la línea. Estos aspectos de consideración, son aparte de los precios que le ofrecen, la diversidad de productos, promociones y otras condiciones comerciales que marcan la diferencia entre la elección de uno u otro proveedor.

➤ ***Poder de decisión en el precio por parte del proveedor.*** Los proveedores determinan un precio específico al producto y también las promociones, descuentos, rebates, que, por lo

general, la distribuidora M Pharma opta por simplemente trasladar estas condiciones a los clientes. En ocasiones, cuando un producto está próximo a su vencimiento o se busca generar un mayor movimiento de los medicamentos, la empresa maneja otras promociones, ofertas, a fin de producir una rotación de los productos o evitar las devoluciones. Cabe mencionar que estas modificaciones en las condiciones comerciales están a cargo de la distribuidora, corriendo el riesgo de afectar su margen de beneficio inicial.

➤ **Contribución de los proveedores a la calidad de los productos y servicios.** La calidad de los productos está en gran medida determinada por las certificaciones y estándares que cumplen los proveedores como la certificación de Buenas Prácticas de Almacenamiento, de Buenas Prácticas de Distribución y Transporte y Buenas Prácticas de Manufactura, que garantizan que los productos cumplan con condiciones sanitarias adecuadas durante su elaboración, manipulación, envasado, almacenamiento, transporte y distribución.

Teniendo en cuenta lo anterior, el *poder de negociación de los proveedores* es moderado, debido a que, si bien ofertan la totalidad de la materia de trabajo de la distribuidora, a su vez manejan márgenes de negociación y no son rígidos en ello, además, cae en responsabilidad de ambos mantener una cadena de suministro confiable y productos de alta calidad. Es importante resaltar, que varios de los productos de las diversas líneas de laboratorios han sido posicionados por el continuo trabajo de la fuerza de ventas de M Pharma a lo largo de los años, por lo que la distribuidora es un cliente importante para estos proveedores.

3.6.2.3. Amenaza de Productos o Servicios Sustitutivos. Como se sabe el Perú es un país con una gran diversidad de culturas, cada región presenta creencias y costumbres particulares, profundamente arraigada en las prácticas populares de medicina natural, tales como el ingerir mates, infusiones, el uso de paños, entre otros remedios caseros. Estos representan los sustitutos a los medicamentos, es decir, son los productos que satisfacen la necesidad de aliviar el malestar.

➤ **Rendimiento relativo del precio de sustitutos.** Ciertamente, los tratamientos naturales son muy populares en el Perú y claramente más accesibles que los medicamentos convencionales y que, si bien pueden aportar efectos reconfortantes para ciertos malestares leves, generalmente, no hay pruebas científicas que respalden su efectividad, incluso algunos remedios caseros pueden causar interacciones con medicamentos, lo cual puede resultar contraproducente.

En las últimas décadas, los medicamentos han aumentado su popularidad, sobre todo en áreas urbanas y entre personas con mejor acceso a servicios de salud, ya que son considerados como más confiables y efectivos en el tratamiento de una gran variedad de enfermedades.

➤ **Propensión a comprar sustitutos.** Muchos de los habitantes recurren a remedios caseros como una alternativa para abordar sus problemas de salud. Sobre todo, debido a su fácil acceso, precio reducido y la confianza en su eficacia, no obstante, es fundamental resaltar que la automedicación sea cual sea puede ser arriesgada y se aconseja siempre buscar orientación médica previa, sobre todo en casos de enfermedades graves o complicadas.

Entonces, la *amenaza de productos sustitutos* es baja, ya que, si bien los remedios caseros y prácticas populares médicas ofrecen alivio a ciertas molestias a precios bastante asequibles, las medicinas si presentan evidencia científica que respalda su eficacia para tratar diversas enfermedades y aunque los medicamentos supongan un mayor precio, su efectividad lo respalda.

3.6.2.4. Amenaza de Entrada de Nuevos Competidores

➤ **Requerimiento de capital.** Para ingresar a la industria farmacéutica, como una droguería, una de las barreras de entrada a considerar, es una considerable inversión de recursos financieros para la infraestructura, personal y ofrecer una variedad de productos.

➤ **Políticas gubernamentales y normativas.** Como toda empresa, se requieren de diversas autorizaciones y exigencias legales, de municipalidades, de la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT), sin embargo, en esta industria existe un ente regulador adicional, la DIGEMID, que también establece diversas normas, permisos legales y sanitarios que son estándares que cumplir para iniciar este rubro, como una droguería.

➤ **Valor de la marca.** Otro factor muy importante son las conexiones y reconocimiento que tenga uno en el mercado. Ello está relacionado con el posicionamiento de las marcas, es decir, el reconocimiento de los clientes por dichas marcas, por su calidad, lo cual ha sido logrado por los esfuerzos en promociones y publicidad de las empresas de este sector.

➤ **Experiencia y efecto del aprendizaje.** La distribución de producto farmacéuticos requiere de personal especializado y con experiencia en el rubro del negocio, es importante que el personal se mantenga informado para estar día con los cambios en el sector, además el desarrollo de habilidades de comunicación es otro aspecto fundamental para desenvolverse adecuadamente en este negocio.

La *posibilidad de que exista un nuevo competidor* es baja, es decir, las barreras de entrada son altas, ya que se requiere de una fuerte inversión financiera, además se precisa del cumplimiento de diversas regulaciones legales y sanitarias y se requieren de costos en publicidad para posicionar la nueva marca frente a las ya existentes.

3.6.2.5. Rivalidad entre los Competidores Actuales

➤ **Cantidad y características de competidores.** La industria farmacéutica en el Perú está dominada por un oligopolio, representado por el Grupo Intercorp que desde su unidad de negocio farmacéutico opera a través un conjunto de empresas de manufactura, distribución y farmacias y tras su adquisición de Quicorp, dueña de Química Suiza, quien distribuía a

alrededor de 6,000 boticas y farmacias independientes en todo el país demostraba su conocimiento del sector (Cuba, 2018).

En el año 2017 logró alcanzar el 83% del mercado retail de farmacias absorbiendo a Mifarma, Boticas BTL y Arcángel (OjoPúblico, 2023).

Actualmente, continua su desarrollo con las marcas de Inkafarma y Mifarma, siendo una de las principales cadenas de boticas y farmacias en el país con una participación del 56.7% de esta categoría (MINSA y DIGEMID, 2023).

Figura 3.10

Número de cadenas de boticas y farmacias en el Perú, 2023



Nota. Adaptado de Boletín de establecimientos farmacéuticos, diciembre 2023 (p. 6), por MINSA y DIGEMID, 2023.

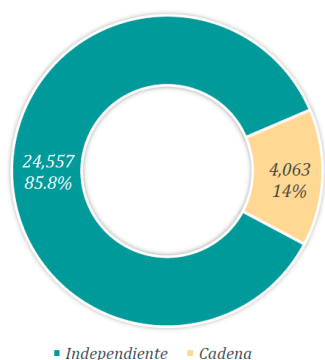
De acuerdo con el Boletín de establecimientos farmacéuticos, 2023, existe un total de 28620 establecimientos entre boticas y farmacias en el Perú, donde en términos de cantidad de establecimientos el 85.8% de ellas son boticas y farmacias independientes y el 14% son cadenas, aunque por otro lado en términos de valor de ventas, son las cadenas quienes abarcan el 79.1% y el 20.9% corresponde a la ventas de los establecimientos independientes que en

cifras monetarias representa S/.4,175 millones que sigue siendo un mercado atractivo (MINSA y DIGEMID, 2023).

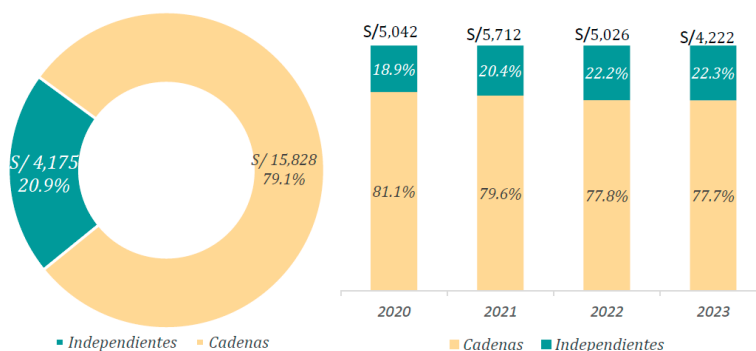
Figura 3.11

Boticas y farmacias según su tipo y según sus ventas

Distribución de boticas y farmacias privadas, según tipo (cadenas e independientes)



*Distribución de boticas y farmacias privadas, según ventas (cadenas e independientes) durante el periodo 2020 - 2023**(valores en millones de soles)*



Nota. Adaptado de Boletín de establecimientos farmacéuticos, diciembre 2023 (p. 5), por MINSA y DIGEMID, 2023.

El desarrollo de estrategias integración hacia adelante y hacia atrás por parte de Intercorp le ha permitido posicionarse como uno de los competidores más fuertes en la industria del mercado farmacéutico, influyendo en la fijación de precios y otros aspectos del mercado.

Considerando lo anterior, en la industria de la distribución de productos farmacéuticos, existen varios competidores, incluyendo empresas consolidadas y algunas más pequeñas, con gran reconocimiento en el mercado arequipeño.

En la ciudad de Arequipa, actualmente existen 160 droguerías según información recabada a través de la plataforma de la DIGEMID. Sin embargo, particularmente en el mercado de productos farmacéuticos alternativos que es al que se dirige la droguería M Pharma, la empresa considera como sus principales competidores a:

- **Castillo S.A.:** Este representa el competidor más fuerte, a ello lo respalda su gran cobertura, pues llega a más de catorce regiones del país y cuenta con un centro de distribución en Arequipa y otro en Huancayo, además, ofrece una gran variedad de productos, no solo trabaja medicamentos alternativos, sino también dispositivos médicos, productos de consumo masivo de cuidado personal como papel higiénico, aseo dental, entre otros. Cuentan con la certificación de Buenas Prácticas de Almacenamiento (BPA) y la certificación de Buenas Prácticas de Distribución y Transporte (BPDT) que garantizan la calidad de sus operaciones. Tiene presencia en medios digitales, a través de su página web, Facebook, Instagram, LinkedIn y YouTube (Castillo S.A., 2024).
- **M&M Productos Médicos Farmacéuticos S.R.L.:** Fue la primera empresa dedicada a la comercialización a farmacias, boticas, clínicas y también perfumerías en la región sur, gracias a sus años en este rubro tiene gran reconocimiento en el mercado, tiene cobertura en Tacna, Moquegua, Arequipa, Puno, Cusco, Apurímac y Madre de Dios. Cuentan con su propia flota de transporte, además de la certificación de BPA y una certificación de Sistema de Gestión de Calidad (SGS) (MyM PROMEFAR, 2024).
- **Química Suiza:** Es una empresa con más de 82 de trayectoria y con gran renombre en el mercado por ofrecer servicios logísticos, de distribución y venta de productos de prestigiosas compañías nacionales e internacionales del sector salud y de consumo masivo. Actualmente, cuenta con tres centros de distribución, en Chiclayo, otro en Lima y en Arequipa, lo que le permite atender incluso a los lugares más alejados. Cuenta con certificaciones a nivel nacional e internacional. Tiene presencia en medios digitales, a través de su página web, Facebook, LinkedIn y YouTube (Química Suiza SAC, 2024).
- **Laboratorios Portugal:** Con más de 150 años de experiencia en el mercado, produce actualmente más de 2000 productos de cosméticos, productos naturales, suplementos nutricionales, vitaminas, farmacéuticos, galénicos entre otros. Bajo el grupo Phryma

Distribuidora y Droguería con sus oficinas ubicadas en las principales ciudades como Chiclayo, Trujillo, Huancayo, Arequipa, Cuzco y Juliaca tiene alcance a todo el país. Tiene certificaciones a nivel nacional e internacional. Tiene presencia en medios digitales, a través de su página web, Facebook, Instagram y LinkedIn (Laboratorios Portugal, 2024).

➤ **Grado de diferenciación de productos y servicios.** La diferenciación de los productos se basa básicamente en el diseño de la presentación del producto, que este sea atractivo visualmente y práctico en su consumo (figuritas para niños, pastillas o jarabes, masticables). Los servicios al cliente se diferencian en la asistencia adicional, es decir, capacitaciones, merchandising e información de los productos y tratos especiales en fechas importantes. También se considera el cumplimiento de certificaciones y las distintas presentaciones farmacéuticas (ampollas, jarabes, comprimidos).

➤ **Precios.** Respecto a los precios, son muy similares entre ellos, las diferencias suelen darse en las promociones, ofertas, bonificaciones que se ofrecen al cliente.

➤ **Rentabilidad del sector.** En relación a la rentabilidad del sector, en este caso de la distribución de productos farmacéuticos alternativos, se puede decir que es buena. A diferencia, la distribución de productos farmacéuticos comerciales, que si bien se manejan marcas de productos reconocidas que tienen un mayor movimiento en el mercado, este no genera una rentabilidad muy alta.

➤ **Barreras de salida.** Los inconvenientes a los que se enfrentaría una droguería que desearía retirarse del mercado de la distribución de productos farmacéuticos serían complejas, ya que para que se encuentre en este rubro incurrió en fuertes inversiones en infraestructura, tecnología, por lo que podrían enfrentar dificultades al terminar antes de lo previsto sus acuerdos con los proveedores, además de la gestión y liquidación sus inventarios, entre otros factores. Teniendo en cuenta ello, las barreras de salida resultan altas y costosas, por lo que esta decisión requiere un análisis cuidadoso.

La rivalidad entre los competidores puede considerarse alta, ya que compiten por ganar y mantener su cuota de mercado, que se traduce en una presión constante sobre los precios, el servicio que ofrecen, las promociones y por ende en los márgenes de beneficio de empresa. Por otro lado, ingresar en este rubro requiere de considerables inversiones y retirarse de este mercado resulta compleja teniendo en cuenta las inversiones realizadas. Cabe mencionar que, a pesar de la presencia de un oligopolio en el sector farmacéutico, con la participación dominante del Grupo Intercorp convirtiéndolo en un competidor fuerte, es preciso resaltar que el foco de las empresas distribuidoras que son parte de este grupo está en abastecer especialmente a las farmacias y boticas componentes de la misma corporación. Por otro lado, el segmento de mercado al que se enfoca M Pharma son las boticas y farmacias de tipo independiente, más no las cadenas de farmacias con las que trabaja principalmente este consorcio empresarial, teniendo, por lo tanto, un espacio para el crecimiento de M Pharma y demás empresas similares.

3.6.3. *Análisis del Cliente*

La cartera actual de clientes de la empresa comprende principalmente boticas y farmacias independientes, también casas dentales, veterinarias, centros de belleza, clínicas y otras distribuidoras.

Para la segmentación dirigida hacia empresas se utilizan las siguientes variables:

➤ **Demográficas:** Micro, pequeñas y medianas empresas dedicadas al sector comercio, de manera predominante los negocios de venta al por menor como boticas y farmacias que operen en la ciudad de Arequipa, ubicadas a la cercanía de los grandes hospitales, centros de salud y clínicas, donde hay gran concentración de consumidores finales y en las periferias de la ciudad, donde son recurridos por los pobladores de la zona al ser reconocidos como un centro de guía y orientación ante sus inquietudes médicas.

➤ **Variables operativas:** Empresas que aseguren sus ingresos de manera constante, sin un historial de cuentas morosas, con sus permisos y documentación legal y sanitaria en regla, con oportunidades de ofrecer los productos M Pharma prioritariamente.

➤ **Enfoques de compra:** Empresas con relaciones sólidas, que buscan productos farmacéuticos alternativos y reconocen la calidad de estos, con precios competitivos en el mercado.

➤ **Factores situacionales:** Empresas que necesitan entregas rápidas, con una periodicidad constante, con pedidos adecuados según su potencial de pago que permitan una frecuencia y mantengan un constante flujo de ingresos.

➤ **Características personales:** Negocios donde el personal comparta valores similares a los de M Pharma, que muestren lealtad hacia sus proveedores y que estén abiertos a probar nuevos productos.

Para complementar el análisis de clientes se aplicó una encuesta a los 40 clientes más importantes de la empresa. A continuación, se muestran los resultados.

Tabla 3.4

¿Qué tipo de negocio tiene?

Alternativa	Respuestas	%
Botica	19	47.5%
Farmacia	21	52.5%
Otro	0	0.0%
Total	40	100%

El 47.5% de encuestados fueron boticas y el 52.5% fueron farmacias.

Tabla 3.5

¿Qué tipo de productos vende con mayor frecuencia? Según su producción

Alternativa	Respuestas	%
Innovadores	2	3.7%
Genéricos	34	63.0%
Genéricos de marca	18	33.3%
Total	54	100%

El 63% de farmacias y boticas venden productos genéricos, el 33.7% vende productos genéricos de marca y el 3.7% vende productos innovadores. (Se tenía la opción de marcar más de una alternativa).

Tabla 3.6

¿Qué tipo de productos vende con mayor frecuencia? Según su condición de venta

Alternativa	Respuestas	%
Productos populares o de libre venta	35	62.5%
Productos éticos o de venta bajo receta	21	37.5%
Total	56	100%

El 62.5% vende productos populares o de libre venta y el 37.5% productos éticos o de venta con receta médica. (Se tenía la opción de marcar más de una alternativa).

Tabla 3.7

¿Qué categoría de productos vende?

Alternativa	Respuestas	%
Antiinflamatorios	40	21.3%
Antihistamínicos	34	18.1%
Vitaminas	34	18.1%
Antidiarreicos	32	17.0%
Antimicóticos	32	17.0%
Otros	16	8.5%
Total	188	100%

El 21.3% vende antiinflamatorios, el 18.1% vende antihistamínicos, el 18.1% vende vitaminas, el 17% antidiarreicos, el 17% vende antimicóticos y el 8.5% vende otros productos como de perfumería, aseo personal. (Se tenía la opción de marcar más de una alternativa).

Tabla 3.8

¿Con qué frecuencia realiza pedidos a la distribuidora M Pharma?

Alternativa	Respuestas	%
Semanal	8	20.0%
Quincenal	10	25.0%
Mensual	20	50.0%
Trimestral	2	5.0%
Anual	0	0.0%
Total	40	100%

El 50% de encuestados realiza sus pedidos a la distribuidora con una frecuencia mensual, el 25% quincenal, el 20% mensualmente y un 5% trimestralmente.

Tabla 3.9

¿Cómo considera la variedad de productos farmacéuticos ofrecidos por la distribuidora M Pharma?

Alternativa	Respuestas	%
Muy inadecuada	0	0.0%
Inadecuada	8	20.0%
Neutral	9	22.5%
Adecuada	23	57.5%
Muy adecuada	0	0.0%
Total	40	100%

El 57.5% de los encuestados considera adecuada la variedad de productos farmacéuticos que ofrece la distribuidora, el 22.5% la considera neutral y el 20% la considera inadecuada.

Tabla 3.10

¿Qué tan satisfecho está con la disponibilidad de los productos que le ofrece la distribuidora M Pharma?

Alternativa	Respuestas	%
Muy insatisfecho	0	0.0%
Insatisfecho	2	5.0%
Ni insatisfecho ni satisfecho	7	17.5%
Satisfecho	29	72.5%
Muy satisfecho	2	5.0%
Total	40	100%

El 72.5% de encuestados se encuentra satisfecho por la disponibilidad de los productos que le ofrece la distribuidora, el 17.5% no está ni insatisfecho ni satisfecho, el 5% está insatisfecho y el 5% está muy satisfecho.

Tabla 3.11

¿Qué tan satisfecho está con la calidad de los productos que le ofrece la distribuidora M

Pharma?

Alternativa	Respuestas	%
Muy insatisfecho	0	0.0%
Insatisfecho	0	0.0%
Ni insatisfecho ni satisfecho	6	15.0%
Satisfecho	32	80.0%
Muy satisfecho	2	5.0%
Total	40	100%

El 80% de encuestados están satisfechos con la calidad de los productos que le ofrece la distribuidora, el 15% no está ni insatisfecho ni satisfecho y el 5% está muy satisfecho.

Tabla 3.12

¿Qué tan satisfecho está con los precios que le ofrece la distribuidora M Pharma?

Alternativa	Respuestas	%
Muy insatisfecho	0	0.0%
Insatisfecho	2	5.0%
Ni insatisfecho ni satisfecho	18	45.0%
Satisfecho	20	50.0%
Muy satisfecho	0	0.0%
Total	40	100%

El 50% de encuestados están satisfechos con los precios de los productos que le ofrece la distribuidora, el 45% no está ni insatisfecho ni satisfecho y el 5% está insatisfecho.

Tabla 3.13

¿Considera que los precios son competitivos en el mercado?

Alternativa	Respuestas	%
Sí	36	90.0%
No	4	10.0%
Total	40	100%

El 90% de encuestados considera que los precios son competitivos en el mercado y el 10% que no son competitivos.

Tabla 3.14

¿Qué tan importante es para usted obtener descuentos en los precios?

Alternativa	Respuestas	%
No es importante	0	0.0%
Poco importante	0	0.0%
Importante	15	37.5%
Muy importante	25	62.5%
Total	40	100%

El 62.5% de los encuestados considera muy importante tener descuentos en los precios y el 37.5% lo considera importante.

Tabla 3.15

¿Qué tan importante es para usted tener acceso a ofertas y promociones especiales?

Alternativa	Respuestas	%
No es importante	0	0.0%
Poco importante	0	0.0%
Importante	13	32.5%
Muy importante	27	67.5%
Total	40	100%

El 67.5% de los encuestados considera muy importante tener ofertas y promociones especiales y el 32.5% lo considera importante.

Tabla 3.16

¿Qué condición de pago prefiere usted?

Alternativa	Respuestas	%
Al contado	5	12.5%
A crédito 8 días	2	5.0%
A crédito 15 días	2	5.0%
A crédito 30 días	29	72.5%
Otro	2	5.0%
Total	40	100%

El 72.5% de encuestados prefiere el pago a crédito 30 días, el 12.5% al contado, el 5% a crédito 5 días, el 5% a 15 días y el 5% otro.

Tabla 3.17

¿Qué tan satisfecho está con las condiciones de pago que le ofrece la distribuidora M Pharma?

Alternativa	Respuestas	%
Muy insatisfecho	0	0.0%
Insatisfecho	0	0.0%
Ni insatisfecho ni satisfecho	4	10.0%
Satisfecho	30	75.0%
Muy satisfecho	6	15.0%
Total	40	100%

El 75% de encuestados están satisfechos con las condiciones de pago que le ofrece la distribuidora, el 15% está muy satisfecho y el 10% no está ni insatisfecho ni satisfecho.

Tabla 3.18

¿Qué tan satisfecho está con la frecuencia y calidad de la comunicación que recibe de parte de la distribuidora M Pharma?

Alternativa	Respuestas	%
Muy insatisfecho	4	10.0%
Insatisfecho	0	0.0%
Ni insatisfecho ni satisfecho	4	10.0%
Satisfecho	26	65.0%
Muy satisfecho	6	15.0%
Total	40	100%

El 65% de encuestados están satisfechos con la frecuencia y calidad de la comunicación que recibe por parte de la distribuidora, el 15% está muy satisfecho, el 10% está muy insatisfecho y el 10% no está ni insatisfecho ni satisfecho.

Tabla 3.19

¿Qué tan importante es para usted que un distribuidor le mantenga informado sobre nuevos productos, ofertas y promociones?

Alternativa	Respuestas	%
No es importante	0	0.0%
Poco importante	0	0.0%
Importante	15	37.5%
Muy importante	25	62.5%
Total	40	100%

El 62.5% de los encuestados considera muy importante que un distribuidor le mantenga informado sobre nuevos productos, ofertas y promociones y el 37.5% lo considera importante.

Tabla 3.20

¿Cómo calificaría la comunicación y atención al cliente por parte de la distribuidora M

Pharma?

Alternativa	Respuestas	%
Muy mala	0	0.0%
Mala	0	0.0%
Neutral	0	0.0%
Buena	28	70.0%
Muy buena	12	30.0%
Total	40	100%

El 70% de encuestados considera buena la comunicación y atención al cliente por parte de la distribuidora y el 30% la considera muy buena.

Tabla 3.21

¿Qué red social usa con mayor frecuencia?

Alternativa	Respuestas	%
Facebook	11	16.9%
Instagram	8	12.3%
Tik tok	10	15.4%
WhatsApp	32	49.2%
Gmail	4	6.2%
Total	65	100%

El 49.2% de encuestados usa con mayor frecuencia WhatsApp, el 16.9% Facebook, el 15.4% Tik tok, el 12.3% Instagram y el 6.2% Gmail. (Se tenía la opción de marcar más de una alternativa).

Tabla 3.22

¿Qué canales de comunicación prefiere para recibir información de la distribuidora M Pharma?

Alternativa	Respuestas	%
Correo electrónico	0	0.0%
Llamada telefónica	3	6.1%
WhatsApp	27	55.1%
Página web	2	4.1%
Redes sociales	6	12.2%
Presencial	11	22.4%
Total	49	100%

El 55.1% de encuestados prefiere recibir información por WhatsApp, el 22.4% de manera presencial, el 12.2% por redes sociales, el 6.1% por llamada telefónica y el 4.1% por una página web. (Se tenía la opción de marcar más de una alternativa).

Tabla 3.23

¿Le sería de utilidad que la distribuidora M Pharma tenga una página web para que se mantenga informado de las actividades y beneficios que la distribuidora tiene para usted?

Alternativa	Respuestas	%
Sí	34	85.0%
No	6	15.0%
Total	40	100%

Para el 85% de los encuestados le sería de utilidad que la distribuidora tenga una página web para que se mantenga informado de las actividades y beneficios que la distribuidora tiene para el cliente y el 15% expresa que no le sería útil.

Tabla 3.24

¿Qué aspectos considera al recibir sus pedidos?

Alternativa	Respuestas	%
Puntualidad en la entrega	26	43.3%
Entrega completa	16	26.7%
Entrega en buen estado	18	30.0%
Total	60	100%

El 43.3% de encuestados al recibir sus pedidos considera la puntualidad de la entrega, el 30% considera el buen estado y el 26.7% considera la entrega completa. (Se tenía la opción de marcar más de una alternativa).

Tabla 3.25

¿Cómo percibe la realización de la entrega de los productos por parte de la distribuidora M Pharma, cumple sus expectativas?

Alternativa	Respuestas	%
Muy mala	0	0.0%
Mala	0	0.0%
Neutral	6	15.0%
Buena	32	80.0%
Muy buena	2	5.0%
Total	40	100%

El 80% de los encuestados considera buena la realización de la entrega de productos por parte de la distribuidora, el 15% la considera neutral y el 5% la considera muy buena.

Tabla 3.26

¿Qué rango considera adecuado respecto al plazo de entrega?

Alternativa	Respuestas	%
El mismo día	19	47.5%
Al día siguiente	21	52.5%
2 a más	0	0.0%
Total	40	100%

El 52.5% de encuestados considera que el rango adecuado de entrega de los pedidos es al día siguiente y un 47.5% lo considera el mismo día.

Tabla 3.27

¿En qué plazo usted recibe sus pedidos por parte de la distribuidora M Pharma?

Alternativa	Respuestas	%
El mismo día	8	20.0%
Al día siguiente	30	75.0%
2 a más	2	5.0%
Total	40	100%

El 75% de los encuestados recibe sus pedidos de la distribuidora al día siguiente de realizar su pedido, el 20% lo recibe el mismo día y el 5% lo recibe en un plazo de 2 días a más.

Tabla 3.28

¿Qué tan satisfecho está con el plazo de entrega de los pedidos por parte de la distribuidora M Pharma?

Alternativa	Respuestas	%
Muy insatisfecho	3	7.5%
Insatisfecho	0	0.0%
Ni insatisfecho ni satisfecho	4	10.0%
Satisfecho	29	72.5%
Muy satisfecho	4	10.0%
Total	40	100%

El 72.5% de los encuestados está satisfecho con el plazo de entrega de los pedidos por parte de la distribuidora, el 10% está muy satisfecho, el 10% no está ni insatisfecho ni satisfecho y el 7.5% está muy insatisfecho.

Tabla 3.29

¿Qué tan satisfecho está con el proceso de pedido y gestión de pedidos de la distribuidora M Pharma?

Alternativa	Respuestas	%
Muy insatisfecho	0	0.0%
Insatisfecho	0	0.0%
Ni insatisfecho ni satisfecho	2	5.0%
Satisfecho	32	80.0%
Muy satisfecho	6	15.0%
Total	40	100%

El 80% de los encuestados está satisfecho con el proceso de pedido y gestión de pedidos de la distribuidora, el 15% está muy satisfecho y el 5% no está ni insatisfecho ni satisfecho.

Tabla 3.30

¿Qué tan importante es para usted el servicio de postventa que ofrece un distribuidor?

Alternativa	Respuestas	%
No es importante	2	5.0%
Poco importante	0	0.0%
Importante	18	45.0%
Muy importante	20	50.0%
Total	40	100%

El 50% de los encuestados considera muy importante el servicio de postventa que ofrece un distribuidor, el 45% lo considera importante y para el 5% no es importante.

Tabla 3.31

¿Qué servicios adicionales le gustaría que se ofreciera?

Alternativa	Respuestas	%
Asesoramiento técnico	9	18.4%
Capacitación en productos	21	42.9%
Material promocional	19	38.8%
Total	49	100%

El 42.9% de encuestados le gustaría que se ofrecieran como servicios adicionales la capacitación en productos, el 38.8% le gustaría material promocional y el 18.4% le gustaría asesoramiento técnico. (Se tenía la opción de marcar más de una alternativa).

Otros aspectos importantes que consideran los clientes al elegir un proveedor de productos farmacéuticos es el trato respetuoso y amable del vendedor hacia los clientes; la solución a problemas como canjes, reclamos, precios; la puntualidad, constancia y coordinación de sus proveedores; oferta de diversas presentaciones de los productos y diseños atractivos.

Los clientes brindaron sugerencias para mejorar su experiencia como cliente: realizar capacitaciones y brindar información actualizada de los productos; realizar visitas de los

promotores de línea o representantes de laboratorio; ofrecer mayor variedad de productos; mejorar stock de medicamentos de alta rotación; entregar cartillas informativas de los productos; tener red social, página web o grupo de WhatsApp; mejorar sus precios, más bonificaciones, promociones; entrega de material promocional para dar a conocer el producto; entregar un catálogo con las promociones del mes.

3.6.4. Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Tabla 3.32

Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

		Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades				
O1	Mayor prevalencia de algunas enfermedades según la estación del año.	0.12	2	0.24
O2	Gran proporción de personas aseguradas compra sus medicinas en boticas y farmacias externas.	0.12	3	0.36
O3	Existencia de nuevas herramientas tecnológicas.	0.08	2	0.16
O4	Valoración de un buen servicio.	0.09	1	0.09
O5	Mayor interés por el cuidado del medio ambiente.	0.04	2	0.08
O6	Posibilidad de crecimiento en el mercado arequipeño.	0.07	2	0.14
O7	Público busca productos de calidad, variedad, a precios accesibles.	0.07	3	0.21
		0.59		1.28
Amenazas				
A1	Inestabilidad política y económica del país.	0.1	2	0.2
A2	Presencia de informalidad en el sector farmacéutico.	0.05	3	0.15
A3	Fluctuaciones en los precios de los medicamentos.	0.06	3	0.18
A4	Cambios en regulaciones gubernamentales y sanitarias.	0.07	3	0.21
A5	Fuerte competencia actual en el sector.	0.13	2	0.26
		0.41		1
Total		1		2.28

La Matriz EFE cuenta con 12 factores determinantes de éxito, donde 7 son oportunidades y 5 son amenazas. Se obtiene un valor de 2.28 que señala una respuesta

ligeramente inferior al promedio (2.5) por ese motivo, lo recomendable es analizar las oportunidades y amenazas que no están siendo bien enfrentadas, aquellas con los valores 1 y 2, para diseñar estrategias que permitan capitalizar las oportunidades y neutralizar las amenazas que presente el entorno.

3.6.5. Factores Clave de Éxito

A continuación, se presentan los factores clave de éxito que afectan a todos los competidores del sector.

- **Precios competitivos:** La fuerte competencia en el sector lleva a establecer precios competitivos, así como promociones y ofertas para atraer y fidelizar a los clientes.
- **Ubicación estratégica:** La ubicación geográfica, es importante para tener acceso para los clientes y proveedores.
- **Infraestructura de almacenamiento y logística:** Implica contar con instalaciones que permitan garantizar las condiciones óptimas de almacenamiento para mantener la calidad de los productos, contar con un sistema eficiente de gestión de inventarios y los medios de transporte necesarios para la distribución.
- **Variedad de productos:** Contar con una amplia gama de productos, incluyendo medicamentos, suplementos, entre otros, considerando también que sean de alta calidad.
- **Publicidad y marketing:** Es fundamental para apoyar el crecimiento de las líneas de productos mediante el diseño y desarrollo de diversas estrategias de marketing.
- **Servicio al cliente:** Incluye todo lo relacionado a un buen servicio al cliente, como una adecuada entrega de pedidos y servicio adicionales como asesorías y tratos especiales.

- **Tecnología:** Es importante contar con plataformas para conocer el comportamiento crediticio de los clientes y para el manejo de un gran volumen de datos dentro de la empresa.
- **Capacitación al personal:** Presentar personal capacitado en el manejo, almacenamiento de productos y equipo de ventas, es importante para el desarrollo de cada línea de productos.
- **Relación con proveedores:** Es importante establecer y mantener buenas relaciones con los proveedores para asegurar un suministro constante y confiable de productos.

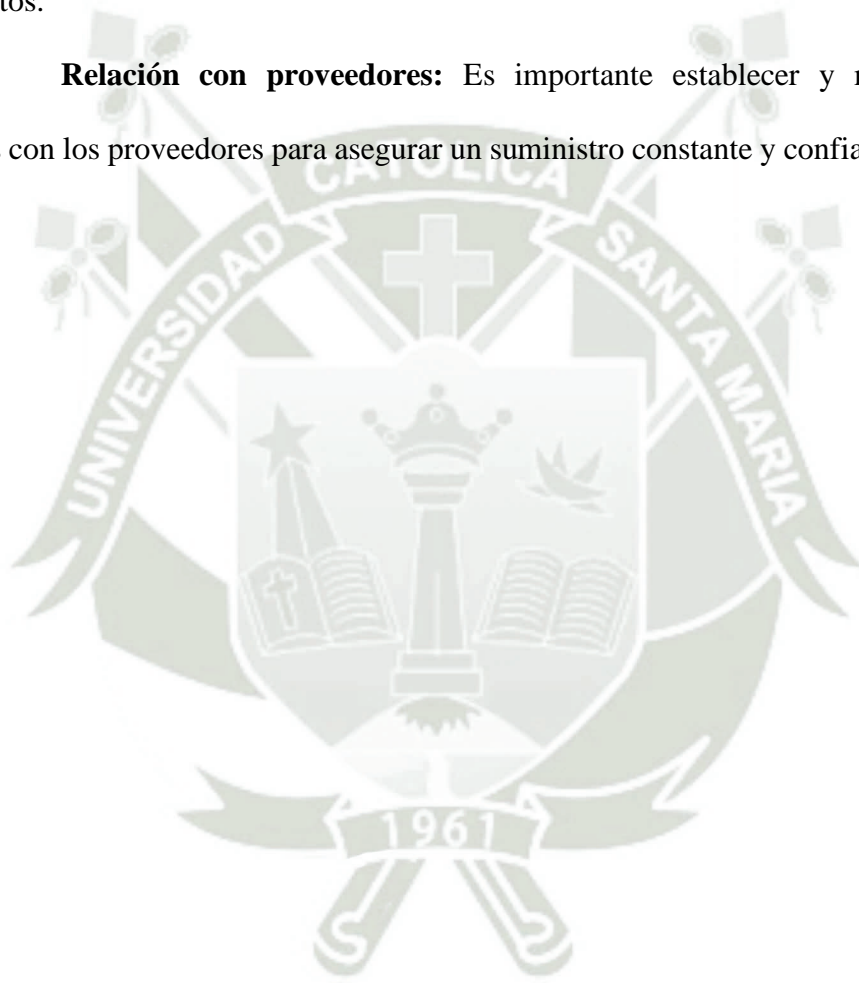


Tabla 3.33

Factores clave de éxito

Factores claves de éxito	Precios competitivos	Ubicación estratégica	Infraestructura de almacenamiento y logística	Variedad de productos	Publicidad y marketing	Servicio al cliente	Relación con proveedores	Capacitación al personal	Tecnología	Total	Pond.
Precios competitivos	x	1	0	1	1	1	1	1	1	7	14.58%
Ubicación estratégica	0	x	1	0	1	1	0	1	1	5	10.42%
Infraestructura de almacenamiento y logística	1	1	x	1	1	1	1	1	1	8	16.67%
Variedad de productos	1	1	0	x	1	1	1	1	0	6	12.50%
Publicidad y marketing	1	1	0	1	x	1	0	0	1	5	10.42%
Servicio al cliente	1	0	0	1	1	x	0	0	1	4	8.33%
Relación con proveedores	1	1	0	1	1	1	x	1	1	7	14.58%
Capacitación al personal	1	0	0	1	1	1	0	x	0	4	8.33%
Tecnología	0	0	0	0	1	0	0	1	x	2	4.17%
Total										48	100%

3.7. Análisis Interno AMOFHIT

3.7.1. Administración y Gerencia

La dirección de Drugstore M Pharma está bajo la responsabilidad de la gerencia general, cuyo rol principal es la gestión y supervisión integral de la empresa y la toma de decisiones que afecten el desempeño de esta. A continuación, se encuentra el gerente comercial, quien se encarga de la negociación de los convenios comerciales, maneja las promociones de los productos, también apoya en la supervisión del área de ventas.

El área de ventas está conformada por los representantes de ventas y cobranzas, que significan el contacto entre el cliente y la empresa, su función principal es identificar y analizar a clientes potenciales, promocionar sus productos y persuadir al cliente de realizar una compra, realizar las cobranzas y atender inquietudes de los clientes.

Además, se tiene al área de cuentas corrientes, créditos y cobranzas, que se encarga de la evaluación crediticia de los clientes, gestionar los créditos que se otorgan a los clientes y realizar seguimiento a las cuentas por cobrar. Por otro lado, el área de contabilidad se encarga de revisar las planillas mensuales, el pago al personal, servicios, impuestos y otros tributos, esta área trabaja de la mano con un contador externo. Luego se tiene al área de finanzas, que principalmente se encarga del pago a los proveedores de acuerdo a sus convenios comerciales.

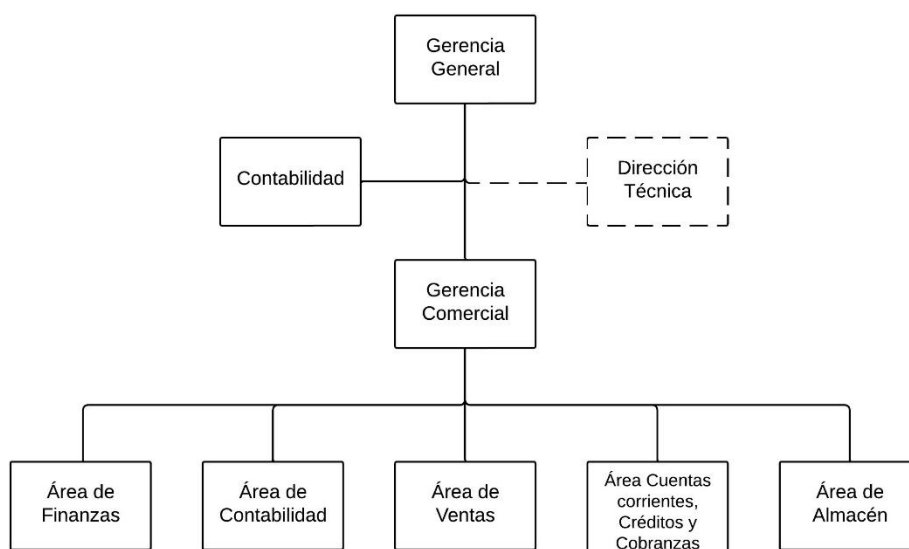
Finalmente, está el área de almacén, conformada por el jefe de almacén, quien es responsable de la coordinación y supervisión de dicha área, los auxiliares de almacén colaboran en la recepción, revisión, almacenamiento de productos, preparación de pedidos y se encargan de mantener el orden y limpieza en las instalaciones y un repartidor que se encarga de la distribución y entrega de pedidos. El asistente de digitación es el responsable de digitar y generar comprobantes de pago de los representantes de ventas y cobranzas. El área de almacén también es supervisada por el director técnico que se hace cargo del asesoramiento respecto a

los medicamentos y está al pendiente del cumplimiento de las normas de acuerdo a lo establecido por la DIGEMID.

En la figura 3.12 se presenta el organigrama de la empresa.

Figura 3.12

Organigrama de la empresa Distribuidora de Productos Farmacéuticos



La empresa tiene sus puestos laborales y funciones claramente establecidas, las cuales se encuentran definidos en el manual de organización y funciones, de igual modo cuenta con un manual de procedimientos donde se detallan las operaciones especialmente para el manejo y almacenamiento de productos.

Su estructura organizacional es de tipo funcional, ya que se divide el trabajo por departamentos o especializaciones. En relación a la toma de decisiones, la gerencia convoca a reuniones a las áreas involucradas y en base a ello, la decisión final es dada por el gerente. Tomando en cuenta lo mencionado, se podría decir que el estilo de liderazgo es en su mayoría autoritario y en menor proporción es democrático.

Actualmente, se mantiene una revisión del avance de las ventas mes a mes, se evalúa la evolución de las líneas de laboratorios y se recibe semestralmente evaluaciones por parte de la contabilidad externa quien les brinda ciertas pautas a mejorar. Si bien es información valiosa, no existe un plan estratégico establecido que permita conducir a una mejor toma de decisiones y aprovechar oportunidades.

Entonces, es posible resaltar como principal debilidad, la necesidad de capacitación en liderazgo.

3.7.2. *Marketing y Ventas*

Actualmente no se cuenta con un área de marketing como tal, sin embargo, algunas funciones de marketing las efectúa el gerente comercial, como es la promoción de los productos y de la empresa en eventos empresariales y de emprendedores para darle mayor visibilidad a la empresa. A pesar de ello, es posible identificar las 4 Ps del marketing.

➤ **Producto/Servicio:** Comúnmente en el mercado farmacéutico los medicamentos genéricos de marca pueden ser los comerciales o los alternativos que, aunque ambos estén compuestos por el mismo principio activo, su diferencia radica principalmente en el reconocimiento que tenga cada uno en el mercado, siendo los productos de mayor renombre los denominados como comerciales. La empresa distribuye productos farmacéuticos de diversos laboratorios, se enfoca en los medicamentos alternativos, por lo que el posicionamiento de los diversos productos de la empresa se debe al seguimiento dado a estos a lo largo del tiempo. En su mayoría M Pharma trabaja con productos de recomendación, es decir, no necesitan de receta médica para su venta y una pequeña parte, son de prescripción médica. La empresa cuenta con alrededor de 1500 productos en su portafolio, con un precio promedio de S/. 31.37.

- **Precio:** Los precios que maneja la empresa pueden variar dependiendo del producto. Los precios y/o promociones que ofrece la empresa están en base a los acuerdos con sus proveedores. Por lo general, la empresa traslada estas condiciones al cliente, sin embargo, la empresa puede aplicar algún cambio en sus precios y/o promociones, a costa de su margen de rentabilidad.
- **Plaza:** Las ventas se realizan a través del equipo de vendedores en la ciudad de Arequipa, los vendedores tienen asignadas zonas específicas de trabajo, las cuales incluyen los distritos de Paucarpata, Mariano Melgar, Cayma, Yanahuara, Socabaya, Hunter, Cercado, Miraflores, Selva Alegre, Tiabaya, Cerro Colorado, Characato.
- **Promoción:** La empresa carece de un plan de marketing y publicidad, lo que representa una desventaja en comparación con la competencia. No obstante, se favorece del marketing boca a boca para ofrecer sus productos. Hoy en día, cuenta con una página de Facebook, donde eventualmente realiza publicaciones, sin embargo, no se le ha dado el seguimiento pertinente, ni es aprovechado el potencial de esta plataforma.

Mientras tanto, el área de ventas conformada por el equipo de representantes de ventas y cobranzas, realizan sus ventas a través de visitas presenciales a los clientes. Los vendedores planifican su trabajo diario priorizando las cuentas por cobrar, la disponibilidad de los clientes y la zona, ya que se tiene que cumplir ciertos plazos de cobranzas para que puedan cobrar sus comisiones y alcanzar el número de clientes vistos al día planificado.

Durante una visita al cliente, puede darse una cobranza, nuevos pedidos o una visita a manera de recordatorio de los productos y promociones que tiene la empresa. Al final del día, reportan las ventas y cobranzas realizadas.

En el presente, el área de ventas no tiene a un personal específico a cargo de su supervisión, lo que ha llevado a ciertos inconvenientes en la comunicación entre las áreas de

ventas y compras de la empresa, además, se ha percibido la falta de stock de diversos productos, según el equipo de ventas la pérdida de pedidos estaría alrededor de un 8% por este motivo.

Como sus principales fortalezas se destacan la amplia experiencia en el mercado de distribución de productos farmacéuticos y la diversidad de productos farmacéuticos. Sin embargo, algunos aspectos que podría mejorar son la limitada promoción, publicidad y marketing tradicional y ausencia de marketing digital, la falta de supervisión al área de ventas, comunicación deficiente entre las áreas y la ausencia del área de marketing.

3.7.3. Operaciones

Hoy por hoy, la empresa opera en dos instalaciones, una corresponde a las oficinas administrativas y para el almacenamiento de los productos se alquila un espacio en un almacén, el cual cuenta con la certificación de BPA.

El área de almacén realiza dos funciones principales. Por un lado, la recepción de mercadería, se recibe la mercadería en el área de recepción, luego pasa al área de cuarentena, dónde se realiza su chequeo si han llegado en buen estado o si tienen algún daño o con vencimientos cortos, si los productos no están en perfecto estado, se mandan al área de bajas y rechazadas, caso contrario, se procede al almacenamiento de los productos en las estanterías.

Por otro lado, se realiza la atención de pedidos, donde el personal de facturación le hace llegar las facturas correspondientes, en almacén se procede a sacar el pedido, se revisa y embolsa.

Para el control de los movimientos de inventario se utiliza un sistema de registro también llamado como Kardex. Para el almacenamiento y manejo de los productos se usa el sistema FIFO, es decir, los productos con vencimiento corto, son los primeros en salir. Los productos se almacenan de acuerdo a su rotación, los de mayor rotación se ubican en una zona

más accesible y son ordenados por laboratorios y alfabéticamente. No manejan productos que requieran refrigeración. Cabe mencionar que no se maneja un stock de seguridad.

Para el almacenamiento y manejo de los productos, cuentan con pallets para apilar la mercadería, también se tienen bandejas para retirar y transportar los productos para pedidos y carritos para la carga de la mercadería. Cabe mencionar que para el empaque de los pedidos se utilizan bolsas plásticas y también se reutilizan las cajas en las que recibieron su mercadería, se emplea uno u otro dependiendo del tamaño del pedido.

No se tiene establecido el puesto para un personal de compras, por el momento, la gerencia general se hace cargo de estas funciones. Por lo general, todos los cierres de mes se proceden a las reposiciones.

Para la entrega de los pedidos se tiene a un repartidor en moto, las entregas se realizan por la tarde, por lo que las entregas se realizan el mismo día del pedido o son entregadas al día siguiente.

De sus operaciones se puede destacar la reutilización del material de embalaje, aunque un factor débil corresponde a las dificultades de stock que se presentan.

3.7.4. Finanzas y Contabilidad

El área de finanzas junto con la gerencia general evalúa las cuotas de venta, considerando que sean las suficientes y necesarias para cubrir con los gastos de la misma empresa. Asimismo, el contador externo es quien elabora los estados de resultados y balances generales por año.

La empresa ha atravesado problemas de liquidez generados por el estado de recesión económica, retrasos e impuntualidad en los pagos de los clientes y esto ha originado demoras en el pago a los proveedores, causando malestar en ellos.

Incluso estos inconvenientes de liquidez retrasan el pago de los salarios al personal, lo que ocasiona cierta desmotivación y molestia entre los trabajadores. La empresa se encuentra en una etapa de recuperación.

Tabla 3.34

Estados de resultados

	2022	2023
Ventas Netas	6,198,399.76	5,945,100.45
Costo de ventas	4,824,081.26	4,666,211.63
Utilidad Bruta	1,374,318.50	1,278,888.82
Gastos de Administración	221,529.97	315,744.72
Gastos de Ventas	549,040.64	742,788.26
Utilidad de Operación	603,747.89	220,355.84
Otros Ingresos y Gastos	-	-
Ingresos Financieros No Gravados	-	-
Ingresos Financieros Gravados	-	-
Otros Ingresos de Gestión	-	-
Gastos Financieros	27,433.47	8,612.82
Utilidad del Ejercicio	576,314.42	211,743.02
Impuesto a la renta	170,012.76	45,941.22
Utilidad neta del ejercicio	406,301.67	165,801.80

Tabla 3.35

Balance general

ACTIVO	2022	2023
Activo corriente		
Efectivo y equivalente de efectivo	132,263.18	40,144.29
Cuentas por cobrar comerciales - terceros	677,310.61	627,682.90
Cuentas por cobrar diversas	-	-
Gastos contratados por anticipado	7,145.60	449.15
Existencias	781,027.98	916,689.99
Otros activos saldo a favor	171,183.09	36,217.00
Total Activo corriente	1,768,930.46	1,621,183.33
Activo no corriente		
Inmuebles, maquinaria y equipo	66,240.54	330,032.09
Intangibles	2,000.00	2,000.00
Activo diferido	1,342.64	12,111.27
Depreciación y amortización acumulada	- 8,194.90	- 8,737.95
Total Activo no corriente	61,388.28	335,405.41
Total Activo	1,830,318.74	1,956,588.74

PASIVO	2022	2023
Pasivo corriente		
Trib, Contratación, y Aporte al Sistema de pensiones y de Salud por pagar	4,531.00	23,808.00
Remuneraciones y participaciones por pagar	2,528.29	39,212.10
Cuentas por pagar comerciales - terceros	984,678.99	998,050.42
Cuentas por pagar accionistas, directores y gerentes	170,012.75	228,275.34
Cuentas por pagar diversas	26,200.00	214,000.00
Obligaciones financieras (corto plazo)		
Total Pasivo corriente	1,187,951.03	1,503,345.86
Pasivo no corriente		
Obligaciones financieras (largo plazo)	40,544.74	73,087.91
Total Pasivo no corriente	40,544.74	73,087.91
Total Pasivo	1,058,483.02	1,576,433.77
PATRIMONIO		
Capital social	110,000.00	110,000.00
Reserva legal	-	-
Resultados acumulados	85,521.30	104,353.17
Resultados del ejercicio	406,301.67	165,801.80
Total Patrimonio	601,822.97	380,154.97
Total pasivo y patrimonio	1,830,318.74	1,956,588.74

3.7.5. Recursos Humanos

La empresa considera que el capital humano es el recurso primordial para poder realizar sus operaciones, en consecuencia, en el área de almacén, la directora técnica es quién les realiza evaluaciones y charlas de manera inopinada al personal que labora en dicha área. En el caso del personal de ventas, reciben capacitaciones por parte de los representantes de laboratorios a pedidos de la misma empresa. A pesar de ello, algunas deficiencias se presentan en el equipo de ventas el cual no tiene una formación en biomédicas o afines, por lo que transmitir la información de sus productos a los clientes no se lleva a cabo de la mejor manera, esta actividad se realiza de manera muy empírica o enfocada al tema comercial.

Para las otras áreas de la empresa, la capacitación que recibe el personal, se da al ingreso a ese puesto, sobre el funcionamiento del sistema Vertigo relacionada a sus responsabilidades de las cuales se harán cargo.

Actualmente, no se cuenta con un área de recursos humanos ya que no se considera necesario tener a una persona permanente en dicho puesto, por el momento, el personal de contabilidad realiza algunas funciones de recursos humanos. Durante pandemia si se tuvo una persona encargada de esta área especialmente, ya que, por las dificultades de aquel momento como las inasistencias por la enfermedad, rotación de personal, el trabajo era más intenso por lo que si se mantuvo esta área. Ahora, la contabilidad y gerencia se encargan de la selección, reclutamiento y contratación de personal.

El nivel de remuneración va acorde a los puestos, los cuales se encuentran establecidos en el organigrama. Al ser una empresa formal, cumple con el pago de los beneficios sociales establecidos por ley como el pago de gratificaciones, Compensación por Tiempo de Servicios (CTS), EsSalud y vacaciones luego de un año de estar laborando.

La empresa realiza esfuerzos para que el personal se sienta a gusto, ello se demuestra a través de las celebraciones de cumpleaños y de fechas importantes.

M Pharma, gracias a tener dos locales, uno para el área administrativa y otra para el almacén, se crea un ambiente laboral más tranquilo, permitiendo que cada uno se enfoque en su trabajo. Es así que se busca que la cultura organizacional de la empresa esté orientada al compromiso con mantener altos estándares de calidad cumpliendo con todas las regulaciones, de la misma manera se promueve prácticas transparentes y justas en todas las operaciones, velando siempre por la existencia de un buen ambiente de trabajo, sin embargo, es necesario trabajar este aspecto.

Como principales debilidades se encuentran la poca capacitación del personal de ventas y la falta de conocimiento sobre los atributos y beneficios de los productos ofrecidos por parte del equipo de venta para transmitirlo a los clientes.

El desarrollo de estos aspectos podría ser de gran importancia para impulsar el crecimiento de la empresa, ya que, por ejemplo, casos como el de la compañía de Google y la empresa Zappos han logrado incrementar sus ingresos entre un 20% y 30%, respectivamente, debido a su puesta en marcha de programas de formación para su personal (Vorecol, 2024).

Asimismo, según Rosales-Córdova y Llanos (2021) en su investigación “Efecto de la inversión en capacitación en las ventas y sueldos de las PyMES” se menciona que las empresas que invirtieron en capacitación, tuvieron un efecto positivo en sus ventas incrementándolas desde un 6% a un 23%.

3.7.6. Sistemas de Información y Comunicaciones

Todas las áreas cuentan con una computadora de escritorio, donde realizan las gestiones correspondientes, principalmente utilizan un software especializado de droguería llamado Vertigo, que les ofrece diversas facilidades, como módulos de compras, ventas, cuenta corriente, kardex, inventario, notas de crédito/debito, liquidación de cobranza, actualización condición venta, consulta de stock, consultas ventas por cliente y reportes, Además de ello, manejan Excel para realizar reportes, compartir informes de avances de sus cuotas de ventas y cobranzas.

Por otro lado, los representantes de ventas en campo, utilizan aplicación de toma pedidos, que está integrado con el sistema Vertigo. La comunicación con los clientes es en su mayoría de manera presencial, aunque también vía WhatsApp.

La comunicación entre todos los trabajadores también se realiza vía WhatsApp, cada inicio de mes se realizan reuniones con todo el personal para coordinar actividades o resolver

inconvenientes. Finalmente, la comunicación con sus proveedores es mediante reuniones presenciales y correo electrónico.

El sistema de seguridad está basado en el uso de cámaras en el interior y exterior de la empresa. Para controlar el ingreso del personal cuentan con lector de huella digital y los visitantes solo ingresan con cita previa.

En el área de finanzas y contabilidad, a parte del software de droguería, también se trabaja con la plataforma SIRE (Sistema Integrado de Registros Electrónicos) de la SUNAT, que permite generar y gestionar el Registro de ventas e ingresos electrónico (RVIE) y el Registro de compras electrónico (RCE), lo que permite ahorrar tiempo, reducir el riesgo de error y mejorar la gestión empresarial.

En el área de cuentas corrientes utilizan también otra plataforma, Equifax, que es una central de riesgos, es decir, recolecta y proporciona información acerca del comportamiento de pago de tanto personas naturales como jurídicas, lo que sirve para analizar y evaluar determinados criterios para decidir aceptar o no a alguien como cliente.

Dentro de las fortalezas que se pueden destacar se encuentra el contar con software especializado de droguería y la realización de análisis de clientes (comportamiento crediticio).

3.7.7. Tecnología e Investigación y Desarrollo

Al ser una pequeña empresa, carece de un área de investigación y desarrollo, dejando de lado por ejemplo la investigación de mercado, que le ofrecería grandes beneficios para el crecimiento de la empresa.

Al manejarse productos de tamaño pequeño y no tener un almacén muy grande, no se requiere de grandes equipos de tecnología, más allá del uso de computadoras para el manejo de información.

3.7.8. Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Tabla 3.36

Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

		Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas				
F1	Amplia experiencia en el mercado de distribución de productos farmacéuticos.	0.1	4	0.4
F2	Diversidad de productos farmacéuticos.	0.11	3	0.33
F3	Cuenta con un software especializado de droguería.	0.05	3	0.15
F4	Realiza análisis de clientes (comportamiento crediticio).	0.05	3	0.15
F5	Relaciones sólidas con los proveedores.	0.12	3	0.36
F6	Reutiliza material de embalaje	0.03	3	0.09
		0.46		1.48
Debilidades				
D1	Necesidad de capacitación en liderazgo.	0.08	2	0.16
D2	Poca capacitación del personal de ventas.	0.08	1	0.08
D3	Falta de conocimiento sobre los atributos y beneficios de los productos ofrecidos por parte del equipo de venta para transmitirlos a los clientes.	0.07	1	0.07
D4	Limitada promoción, publicidad y marketing tradicional y ausencia de marketing digital.	0.1	1	0.1
D5	Falta de supervisión al área de ventas.	0.07	1	0.07
D6	Comunicación deficiente entre las áreas	0.04	2	0.08
D7	Dificultades de stock.	0.04	2	0.08
D8	No tiene área de marketing	0.06	1	0.06
		0.54		0.7
Total		1		2.18

La Matriz EFI cuenta con 14 factores determinantes de éxito, 6 fortalezas y 8 debilidades. Se obtiene un valor de 2.18 que representa una respuesta ligeramente débil, teniendo un valor inferior al promedio. Por lo que se requiere trabajar en la minimización de las debilidades y en potenciar las fortalezas, precisando del desarrollo de nuevas estrategias que

generen mayor valor y así responder mejor a las situaciones que se presentan en el entorno interno.

3.8. Matriz de Perfil Competitivo

Tabla 3.37

Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

Factores claves de éxito	Peso	M Pharma		Castillo		M&M Promefar		Química Suiza		Portugal	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
Precios competitivos	14.58%	4	0.58	4	0.58	3	0.44	4	0.58	4	0.58
Ubicación estratégica	10.42%	2	0.21	4	0.42	3	0.31	4	0.42	4	0.42
Infraestructura de almacenamiento y logística	16.67%	4	0.67	4	0.67	4	0.67	4	0.67	4	0.67
Variedad de productos	12.50%	3	0.38	4	0.50	2	0.25	4	0.50	4	0.50
Publicidad y marketing	10.42%	1	0.10	3	0.31	1	0.10	3	0.31	3	0.31
Servicio al cliente	8.33%	2	0.17	3	0.25	2	0.17	3	0.25	3	0.25
Relación con proveedores	14.58%	3	0.44	4	0.58	3	0.44	3	0.44	3	0.44
Capacitación al personal	8.33%	1	0.08	3	0.25	1	0.08	4	0.33	3	0.25
Tecnología	4.17%	3	0.13	3	0.13	2	0.08	3	0.13	3	0.13
Total	100%		2.75		3.69		2.54		3.63		3.54

De acuerdo a esta matriz, la distribuidora M Pharma, no se encuentra tan bien posicionada frente a sus competidores con un valor de 2.75, por lo que debe mejorar sus debilidades mayores donde resaltan su publicidad, marketing y capacitación, así como también en sus debilidades y fortalezas menores.

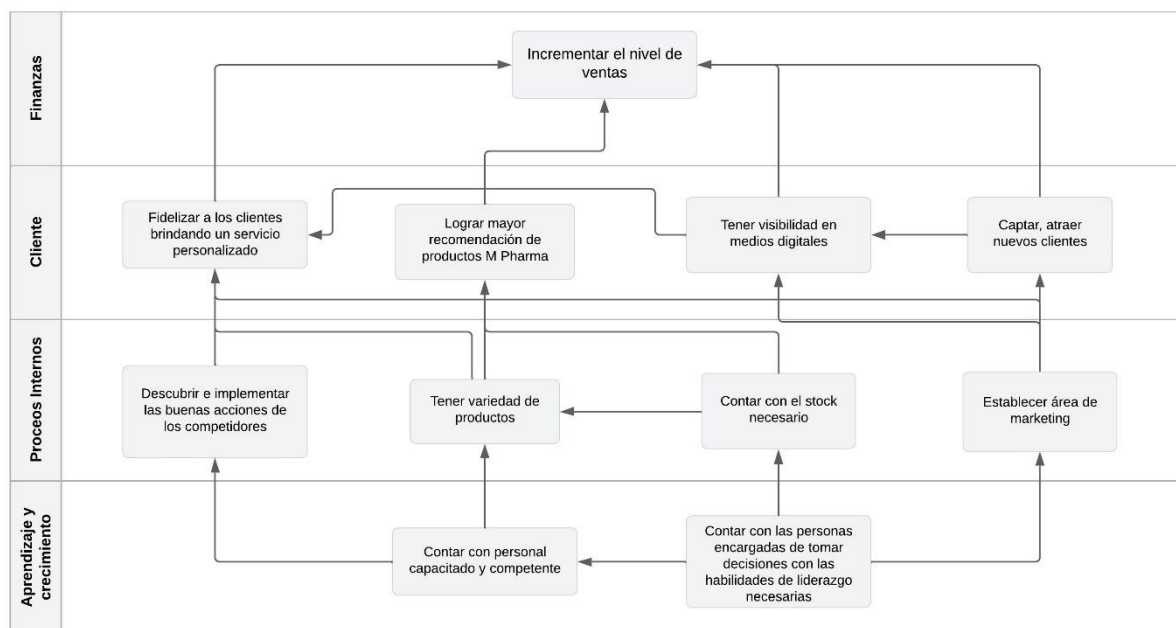
CAPÍTULO IV

4. PROCESO ESTRATÉGICO

4.1. Objetivos Estratégicos

Figura 4.1

Objetivos estratégicos



4.2. Etapa de Emparejamiento

4.2.1. Matriz FODA

Tabla 4.1

Matriz FODA

Oportunidades (O)		Amenazas (A)	
O1	Mayor prevalencia de algunas enfermedades según la estación del año.	A1	Inestabilidad política y económica del país.
O2	Gran proporción de personas aseguradas compra sus medicinas en boticas y farmacias externas.	A2	Presencia de informalidad en el sector farmacéutico.
O3	Existencia de nuevas herramientas tecnológicas.	A3	Fluctuaciones en los precios de los medicamentos.
O4	Valoración de un buen servicio.	A4	Cambios en regulaciones gubernamentales y sanitarias.

- O5 Mayor interés por el cuidado del medio ambiente.
- O6 Posibilidad de crecimiento en el mercado arequipeño.
- O7 Público busca productos de calidad, variedad, a precios accesibles.
- A5 Fuerte competencia actual en el sector.

Fortalezas (F)		Estrategias FO	Estrategias FA		
F1	Amplia experiencia en el mercado de distribución de productos farmacéuticos.	F203	Aprovechar su diversidad de productos y utilizar estrategias SEO para darle mayor visibilidad orgánica en los buscadores.	F1F2A5	Diseñar programa de fidelización de clientes.
F2	Diversidad de productos farmacéuticos.	F605	Reforzar su compromiso con el cuidado al medio ambiente al implementar un sistema fotovoltaico para suministro eléctrico.	F5A4A5	Aprovechar buena relación con proveedores para potenciar cartera de productos actuales e integrar nuevos productos.
F3	Cuenta con un software especializado de droguería.	F101	Aprovechar su experiencia en distribución para abastecerse adecuadamente teniendo en cuenta la estacionalidad.	F1A5	Aprovechar su experiencia para descubrir las buenas acciones de sus competidores y realizar un benchmarking.
F4	Realiza análisis de clientes (comportamiento crediticio).	F104	Aprovechar su experiencia en el mercado de distribución para capitalizar mejor el servicio que es valorado por los clientes.	F5A3	Aprovechar relaciones con proveedores para negociar condiciones que disminuyan la afectación de los precios.
F5	Relaciones sólidas con los proveedores.	F106	Aprovechar su experiencia para determinar los clientes y zonas potenciales de crecimiento.		
F6	Reutiliza material de embalaje	F207	Informar mejor a las farmacias de la diversidad y presentaciones de productos de la empresa para lograr una mayor recomendación y venta a los clientes finales.		
		F501	Aprovechar la buena relación con los proveedores para negociar anticipadamente productos de estación.		
Debilidades (D)		Estrategias DO	Estrategias DA		
D1	Necesidad de capacitación en liderazgo.	D304	Disponer oportunamente de material informativo de los productos para personal y clientes.	D8A5	Definir funciones de marketing.
D2	Poca capacitación del personal de ventas.	D2010207	Capacitar al personal de ventas sobre los productos, mayores beneficios por estacionalidad.	D1A5	Establecer programa de capacitación de liderazgo para las cabezas de equipos para tomar mejores decisiones.
D3	Falta de conocimiento sobre los atributos y beneficios de los productos ofrecidos por parte del equipo de venta para transmitirlos a los clientes.	D4030607	Mejorar la limitada actividad de marketing en redes sociales y publicidad pagada aprovechando las herramientas digitales para atraer clientes que buscan variedad, calidad posibilitando un crecimiento en el mercado.	D6D7A5	La mejora de la comunicación entre ventas y compras permitirá satisfacer mejor los requerimientos de los clientes y hacer un mejor frente a la competencia.
D4	Limitada promoción, publicidad y marketing tradicional y ausencia de marketing digital.	D5D603	Crear flujos de comunicación interna para recordatorios del personal de ventas para seguimiento.	D2D3D4A2A5	Mejorar la capacitación en habilidades de venta y negociación y conocimiento de los productos para diferenciarse de la informalidad y competencia.
D5	Falta de supervisión al área de ventas.	D6D70102	Establecer planificación de venta y compra de productos		

D6	Comunicación deficiente entre las áreas.	D103	de acuerdo la estación del año. Mejorar la toma de decisiones teniendo presente la información bien analizada con el apoyo de las herramientas tecnológicas.
D7	Dificultades de stock.		
D8	No tiene área de marketing		

4.2.2. Matriz PEYEA

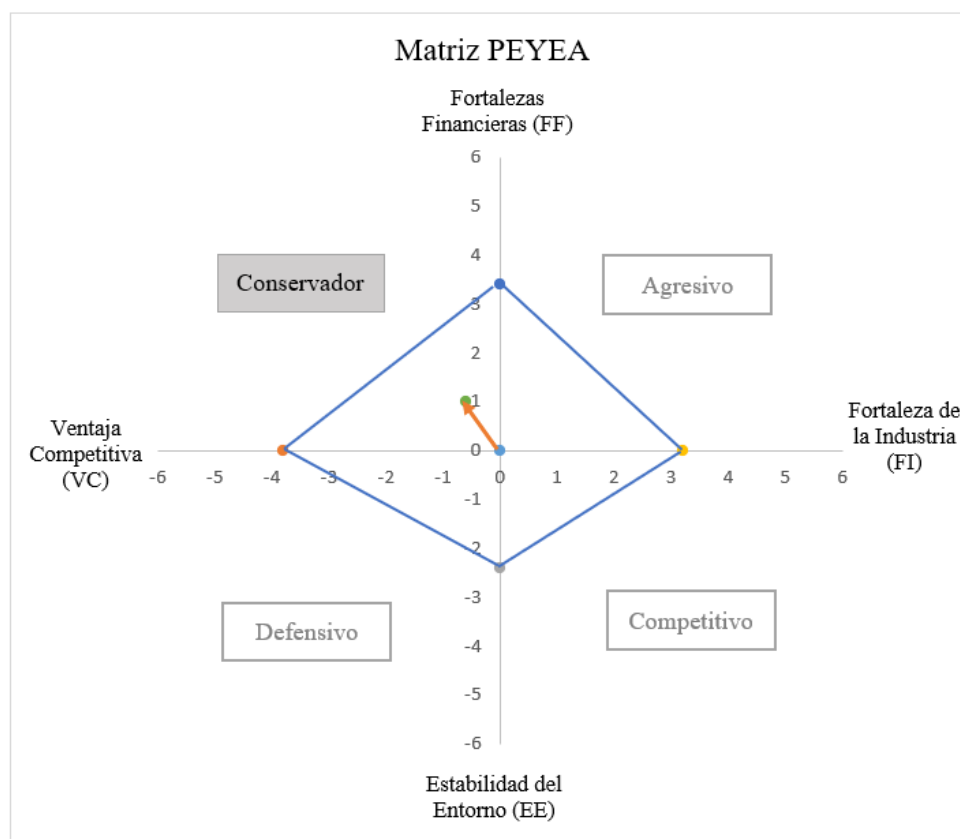
Tabla 4.2

Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)

		Factores determinantes de fortalezas financiera (FF)	Valor
Posición estratégica interna		Retorno en la inversión	4
		Liquidez	3
		Flujo de caja	3
		Rotación de inventarios	4
		Riesgo involucrado en el negocio	3
		Promedio	3.4
		Factores determinantes de ventaja competitiva (VC)	
		Participación de mercado	-4
		Calidad del producto	-3
		Lealtad del consumidor	-3
	Utilización de la capacidad de los competidores	-5	
	Conocimiento tecnológico	-4	
	Promedio	-3.8	
Posición estratégica externa		Factores determinantes de estabilidad del entorno (EE)	
		Tasa de inflación	-3
		Variabilidad de la demanda	-2
		Rango de precios de productos competitivos	-1
		Rivalidad/Presión competitiva	-5
		Presión de productos sustitutos	-1
		Promedio	-2.4
		Factores determinantes de fortaleza de la industria (FI)	
		Potencial de crecimiento	4
		Estabilidad financiera	3
	Poder de negociación de proveedores	3	
	Conocimiento tecnológico	3	
	Utilización de los recursos	3	
	Promedio	3.2	
Vector direccional			
Eje X	Eje Y		
VC + FI	FF + EE		
-0.6	1		

Figura 4.2

Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)



De acuerdo a la matriz, considerando el vector direccional, la empresa distribuidora debe adoptar una postura estratégica conservadora, ya que como se aprecia en la matriz, cuenta con una situación financiera estable y aunque no cuenta con una ventaja competitiva del todo clara, tiene aspectos que puede mejorar para diferenciarse en el mercado. A los que adoptan esta postura se les llama analistas, como es el caso, la organización podría hacer algunas mejoras, como aplicar estrategias de segmentación de mercados, de diversificación conglomerada, global o establecer estrategias de enfoque dirigido a grupos específicos de compradores para una línea de productos.

4.2.3. *Matriz BCG*

Si bien para esta matriz se suele utilizar las ventas del líder del sector y la tasa de crecimiento de los productos, esta matriz también relaciona la generación de efectivo y uso de efectivo, por lo que para realizar esta matriz considerando la cantidad de categorías de productos identificadas y dado que las distribuidoras que pertenecen a este sector pueden tener variantes en sus categorías de productos, es que para esta ocasión, primero se agruparon los productos por categoría y luego se clasificaron los productos considerando la opinión de personas de experiencia involucradas en este rubro de negocio.



Tabla 4.3

Categoría de productos y clasificación

Categoría de Productos	Ventas	Proporción Cartera de Negocio	Casillas Matriz BCG	Rentabilidad	Inversión	Flujo de Caja	Estrategia	Observaciones
Vitamina y suplemento	992,945	16.70%	Vaca	Alta	Baja	Positivo	Mantener inversión	Desarrollo de productos
Analgésico	989,903	16.65%	Vaca	Alta	Baja	Positivo	Mantener inversión	Desarrollo de productos
Antibiótico	926,167	15.58%	Vaca	Alta	Baja	Positivo	Mantener inversión	Desarrollo de productos
Antihistamínico	313,384	5.27%	Estrella	Alta	Alta	Positivo	Mantener inversión	Estrategia intensiva, Comunicación
Antigripal	232,780	3.92%	Estrella	Alta	Alta	Positivo	Mantener inversión	Estrategia intensiva, Comunicación
Corticoide	227,853	3.83%	Estrella	Alta	Alta	Positivo	Mantener inversión	Estrategia intensiva, Comunicación
Mucolítico	185,663	3.12%	Estrella	Alta	Alta	Positivo	Mantener inversión	Estrategia intensiva, Comunicación
Anticonceptivo	182,190	3.06%	Vaca	Alta	Baja	Positivo	Mantener inversión	Desarrollo de productos
Antitusígeno	147,221	2.48%	Estrella	Alta	Alta	Positivo	Mantener inversión	Estrategia intensiva, Comunicación
Antiácido	144,937	2.44%	Vaca	Alta	Baja	Positivo	Mantener inversión	Desarrollo de productos
Antimicótico	142,722	2.40%	Vaca	Alta	Baja	Positivo	Mantener inversión	Desarrollo de productos
Perfumería	140,688	2.37%	Interrogante	Muy Baja	Muy Alta	Negativo	Invertir	Estrategia intensiva, Comunicación
Material y equipo médico	133,044	2.24%	Vaca	Alta	Baja	Positivo	Mantener inversión	Desarrollo de productos
Preservativo y test de embarazo	107,239	1.80%	Vaca	Alta	Baja	Positivo	Mantener inversión	Desarrollo de productos
Broncodilatador	106,233	1.79%	Estrella	Alta	Alta	Positivo	Mantener inversión	Estrategia intensiva, Comunicación
Accesorios y material dental	103,568	1.74%	Interrogante	Muy Baja	Muy Alta	Negativo	Invertir	Estrategia intensiva, Comunicación
Disfunción eréctil	63,131	1.06%	Vaca	Alta	Baja	Positivo	Mantener inversión	Desarrollo de productos
Otros	805,434	14%	Perro	Baja	Baja	Negativo	Desinvertir	Liquidar
Total	5,945,100	100%						

Figura 4.3

Matriz de Boston Consulting Group (MBCG)

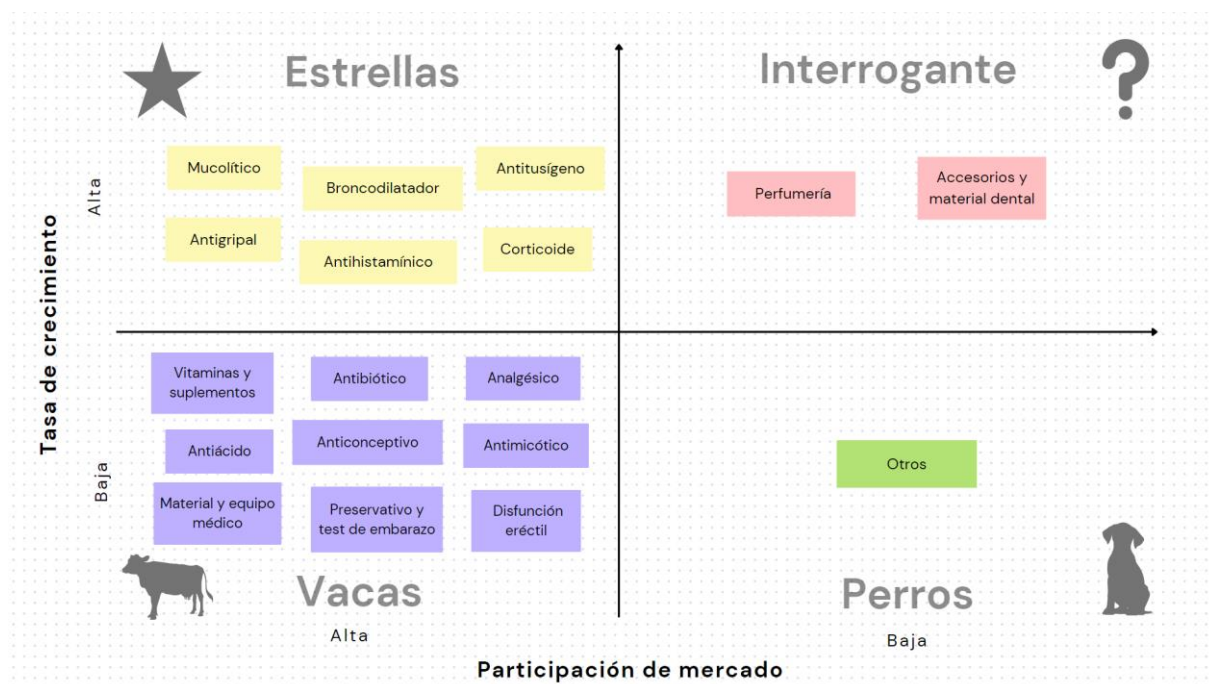


Tabla 4.4

Clasificación de productos en Matriz BCG

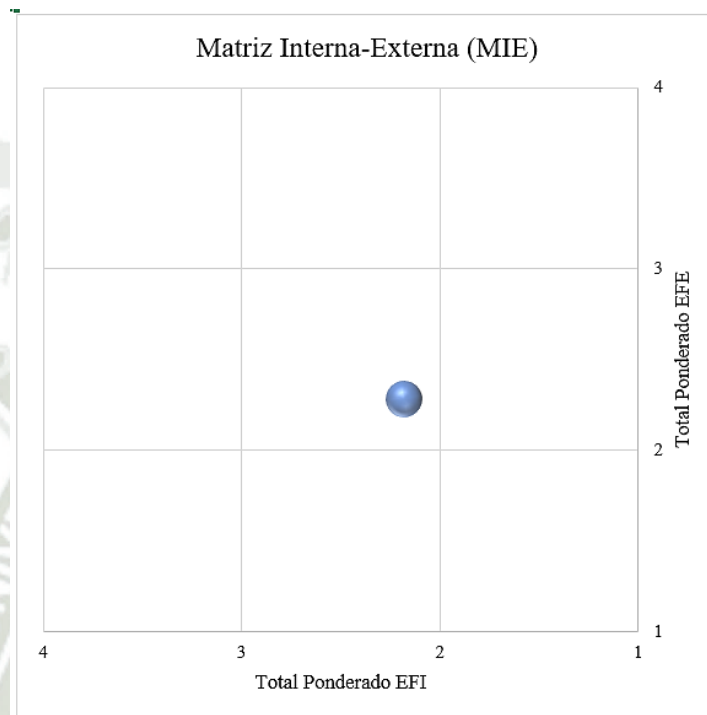
Casilla BCG	Productos	Justificación
Interrogante	Perfumería, Accesorios y material dental	Estos productos, aunque no tengan una alta participación dentro del portafolio de productos de la empresa, podría aprovecharse con estrategias intensivas o tomar la decisión de desinvertir.
Estrella	Antihistamínico, Antigripal, Corticoide, Mucolítico, Antitusígeno, Broncodilatador	Estos productos conforman una buena proporción de la cartera de productos de la empresa y se encuentran en un mercado con una fuerte probabilidad de crecimiento, por la composición de estos medicamentos, su demanda podría ser mejor potenciada en momentos de estación de frío, realizando inversiones que lleven al crecimiento de sus ventas. Lo recomendable a aplicar son estrategias

		de integración, estrategias intensivas y aventuras conjuntas.
Vaca	<p>Vitamina y suplemento, Analgésico, Antibiótico, Anticonceptivo, Antiácido, Antimicótico</p> <p>Material y equipo médico, Preservativo y test de embarazo y Disfunción eréctil</p>	<p>Estos productos le generan a la empresa una proporción importante de sus ingresos sin necesidad de realizar fuertes inversiones y/o esfuerzos, además por la naturaleza de los productos estos mantienen montos importantes para la empresa. Por lo que, lo recomendable para los productos ubicados en este cuadrante son estrategias de desarrollo de producto y diversificación concéntrica.</p>
Perro	Otros	<p>Estos productos en conjunto representan el 14% dentro de la cartera de productos de la empresa, sin embargo, engloba 87 categorías de productos con participaciones pequeñas, por lo que estarían en la constante evaluación y en algunos casos podría recomendarse estrategias de liquidación, desinversión o desposeimiento, ya que no están generando un flujo adecuado para la empresa.</p>

4.2.4. Matriz Interna Externa

Figura 4.4

Matriz Interna y Externa (MIE)



De acuerdo con la MIE, el punto se ubica en la celda V, la cual forma parte de la región 2, en esta posición lo recomendable son las estrategias de penetración de mercado y desarrollo de productos. En relación a la penetración de mercado M Pharma no cuenta con una publicidad, promoción y marketing tradicional y digital por lo que la empresa debería enfocarse en mejorar ese aspecto. Con respecto al desarrollo de productos, la empresa podría considera ampliar su cartera de productos.

4.2.5. Matriz de la Gran Estrategia

Figura 4.5

Matriz de la Gran Estrategia (MGE)



La distribuidora se encuentra posicionada en el cuadrante II ya que existe un rápido crecimiento del mercado, sin embargo, no tiene la capacidad para competir efectivamente. Por lo que las estrategias sugeridas a M Pharma son de desarrollo de mercado, penetración en el mercado y desarrollo de productos.

4.3. Etapa de Salida

4.3.1. Clasificación de Estrategia

En base a la etapa de emparejamiento es que se obtuvieron estrategias de penetración de mercado, desarrollo de mercado, desarrollo de productos y estrategias internas.

Tabla 4.5

Clasificación de estrategias

Estrategia	Tipo de estrategia
Aprovechar su diversidad de productos y utilizar estrategias SEO para darle mayor visibilidad orgánica en los buscadores.	
Aprovechar su experiencia en el mercado de distribución para capitalizar mejor el servicio que es valorado por los clientes.	
Diseñar programa de fidelización de clientes.	Penetración de mercado (Intensiva)
Mejorar la limitada actividad de marketing en redes sociales y publicidad pagada aprovechando las herramientas digitales para atraer clientes que buscan variedad, calidad posibilitando un crecimiento en el mercado.	
Disponer oportunamente de material informativo de los productos para personal y clientes.	
Aprovechar su experiencia en distribución para abastecerse adecuadamente teniendo en cuenta la estacionalidad.	Desarrollo de mercado (Intensiva)
Aprovechar su experiencia para determinar los clientes y zonas potenciales de crecimiento.	
Informar mejor a las farmacias de la diversidad y presentaciones de productos de la empresa para lograr una mayor recomendación y venta a los clientes finales.	
Aprovechar buena relación con proveedores para potenciar cartera de productos actuales e integrar nuevos productos.	Desarrollo de producto (Intensiva)
Capacitar al personal de ventas sobre los productos, mayores beneficios por estacionalidad.	
Mejorar la capacitación en habilidades de venta, negociación y conocimiento de los productos para diferenciarse de la informalidad y competencia.	
Aprovechar relaciones con proveedores para negociar condiciones que disminuyan la afectación de los precios.	
Reforzar su compromiso con el cuidado al medio ambiente al implementar un sistema fotovoltaico para suministro eléctrico.	Interna
Aprovechar la buena relación con los proveedores para negociar anticipadamente productos de estación.	
Aprovechar su experiencia para descubrir las buenas acciones de sus competidores y realizar un benchmarking.	

Crear flujos de comunicación interna para recordatorios del personal de ventas para seguimiento.

Establecer planificación de venta y compra de productos de acuerdo la estación del año.

Mejorar la toma de decisiones teniendo presente la información bien analizada con el apoyo de las herramientas tecnológicas.

Definir funciones del área de marketing.

Establecer programa de capacitación de liderazgo para las cabezas de equipos para tomar mejores decisiones.

La mejora de la comunicación entre ventas y compras permitirá satisfacer mejor los requerimientos de los clientes y hacer un mejor frente a la competencia.

De las 21 estrategias que se tenía inicialmente, a continuación, se presenta una lista de 17 estrategias, ya que se fusionaron algunas de ellas por considerarse similares.

Las estrategias fusionadas fueron:

- Capacitar al personal de ventas sobre los productos, mayores beneficios por estacionalidad.
- Mejorar la capacitación en habilidades de venta, negociación y conocimiento de los productos para diferenciarse de la informalidad y competencia.
- **Estrategia final:** Capacitar al personal de ventas en habilidades de venta, negociación y sobre los productos, sus beneficios por estacionalidad para diferenciarse de la informalidad y competencia.
- Crear flujos de comunicación interna para recordatorios del personal de ventas para seguimiento.
- La mejora de la comunicación entre ventas y compras permitirá satisfacer mejor los requerimientos de los clientes y hacer un mejor frente a la competencia.

➤ **Estrategia final:** Mejorar la comunicación entre las áreas y la satisfacción de los requerimientos creando flujos de comunicación interna para recordatorios del personal de ventas para su seguimiento.

- Aprovechar su experiencia en distribución para abastecerse adecuadamente teniendo en cuenta la estacionalidad.
- Aprovechar la buena relación con los proveedores para negociar anticipadamente productos de estación.
- Establecer planificación de venta y compra de productos de acuerdo la estación del año.

➤ **Estrategia final:** Aprovechar su experiencia y buena relación con los proveedores para abastecerse adecuadamente de los productos de estación.

Finalmente, la clasificación de estrategias queda de la siguiente manera.

Tabla 4.6

Clasificación de estrategias

Estrategia	Tipo de estrategia
Aprovechar su diversidad de productos y utilizar estrategias SEO para darle mayor visibilidad orgánica en los buscadores.	
Aprovechar su experiencia en el mercado de distribución para capitalizar mejor el servicio que es valorado por los clientes.	
Diseñar programa de fidelización de clientes.	Penetración de mercado (Intensiva)
Mejorar la limitada actividad en marketing en redes sociales y publicidad pagada aprovechando las herramientas digitales para atraer clientes que buscan variedad, calidad posibilitando un crecimiento en el mercado.	
Disponer oportunamente de material informativo de los productos para personal y clientes.	
Aprovechar su experiencia para determinar los clientes y zonas potenciales de crecimiento.	Desarrollo de mercado (Intensiva)

Informar mejor a las farmacias de la diversidad y presentaciones de productos de la empresa para lograr una mayor recomendación y venta a los clientes finales.

Aprovechar buena relación con proveedores para potenciar cartera de productos actuales e integrar nuevos productos.

Desarrollo de
productos
(Intensiva)

Capacitar al personal de ventas en habilidades de venta, negociación y sobre los productos, sus beneficios por estacionalidad para diferenciarse de la informalidad y competencia.

Aprovechar relaciones con proveedores para negociar condiciones que disminuyan la afectación de los precios.

Reforzar su compromiso con el cuidado al medio ambiente al implementar un sistema fotovoltaico para suministro eléctrico.

Aprovechar su experiencia y buena relación con los proveedores para abastecerse adecuadamente de los productos de estación.

Aprovechar su experiencia para descubrir las buenas acciones de sus competidores y realizar un benchmarking.

Interna

Mejorar la comunicación entre las áreas y la satisfacción de los requerimientos creando flujos de comunicación interna para recordatorios del personal de ventas para su seguimiento.

Mejorar la toma de decisiones teniendo presente la información bien analizada con el apoyo de las herramientas tecnológicas.

Definir funciones de marketing.

Establecer programa de capacitación de liderazgo para las cabezas de equipos para tomar mejores decisiones.

4.3.2. Matriz de Decisión

Tabla 4.7

Matriz de decisión (MD)

Estrategia	MFODA	MPEYEA	MBCG	MIE	MGE	Total
Aprovechar su diversidad de productos y utilizar estrategias SEO para darle mayor visibilidad orgánica en los buscadores.	X		X	X	X	4
Aprovechar su experiencia en el mercado de distribución para capitalizar mejor el servicio que es valorado por los clientes.	X			X	X	3
Diseñar programa de fidelización de clientes.	X	X		X	X	4

Mejorar la limitada actividad en marketing en redes sociales y publicidad pagada aprovechando las herramientas digitales para atraer clientes que buscan variedad, calidad posibilitando un crecimiento en el mercado.	X		X	X	X	4
Disponer oportunamente de material informativo de los productos para personal y clientes.	X			X	X	3
Aprovechar su experiencia para determinar los clientes y zonas potenciales de crecimiento.	X	X			X	3
Informar mejor a las farmacias de la diversidad y presentaciones de productos de la empresa para lograr una mayor recomendación y venta a los clientes finales.	X	X	X	X	X	5
Aprovechar buena relación con proveedores para potenciar cartera de productos actuales e integrar nuevos productos.	X		X	X	X	4
Capacitar al personal de ventas en habilidades de venta, negociación y sobre los productos, sus beneficios por estacionalidad para diferenciarse de la informalidad y competencia.	X		X	X	X	4
Aprovechar relaciones con proveedores para negociar condiciones que disminuyan la afectación de los precios.	X					1
Reforzar su compromiso con el cuidado al medio ambiente al implementar un sistema fotovoltaico para suministro eléctrico.	X					1
Aprovechar su experiencia y buena relación con los proveedores para abastecerse adecuadamente de los productos de estación.	X		X			2
Aprovechar su experiencia para descubrir las buenas acciones de sus competidores y realizar un benchmarking.	X					1
Mejorar la comunicación entre las áreas y la satisfacción de los requerimientos creando flujos de comunicación interna para recordatorios del personal de ventas para su seguimiento.	X					1

Mejorar la toma de decisiones teniendo presente la información bien analizada con el apoyo de las herramientas tecnológicas.	X	1
Definir funciones de marketing.	X	1
Establecer programa de capacitación de liderazgo para las cabezas de equipos para tomar mejores decisiones.	X	1

4.3.3. *Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico*



Tabla 4.8

Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE)

	Alternativas Estratégicas												
	Estrategia 1		Estrategia 2		Estrategia 3		Estrategia 4		Estrategia 5		Estrategia 6		
	Aprovechar su diversidad de productos y utilizar estrategias SEO para darle mayor visibilidad orgánica en los buscadores.		Aprovechar su experiencia en el mercado de distribución para capitalizar mejor el servicio que es valorado por los clientes.		Diseñar programa de fidelización de clientes.		Mejorar la limitada actividad en marketing en redes sociales y y publicidad pagada aprovechando las herramientas digitales, para atraer clientes que buscan variedad, calidad posibilitando un crecimiento en el mercado.		Disponer oportunamente de material informativo de los productos para personal y clientes.		Aprovechar su experiencia para determinar los clientes y zonas potenciales de crecimiento.		
FACTORES CLAVE	Peso	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA
Oportunidades													
Mayor prevalencia de algunas enfermedades según la estación del año.	0.12	3	0.36	3	0.36	4	0.48	4	0.48	4	0.48	3	0.36
Gran proporción de personas aseguradas compra sus medicinas en boticas y farmacias externas.	0.12	2	0.24	3	0.36	3	0.36	3	0.36	4	0.48	4	0.48
Existencia de nuevas herramientas tecnológicas.	0.08	4	0.32	1	0.08	4	0.32	4	0.32	3	0.24	2	0.16
Valoración de un buen servicio.	0.09	2	0.18	4	0.36	3	0.27	1	0.09	3	0.27	2	0.18
Mayor interés por el cuidado del medio ambiente.	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04
Posibilidad de crecimiento en el mercado arequipeño.	0.07	3	0.21	2	0.14	2	0.14	4	0.28	2	0.14	4	0.28
Público busca productos de calidad, variedad, a precios accesibles.	0.07	3	0.21	3	0.21	3	0.21	4	0.28	3	0.21	3	0.21
Amenzas													
Inestabilidad política y económica del país.	0.1	2	0.2	1	0.1	2	0.2	3	0.3	1	0.1	2	0.2
Presencia de informalidad en el sector farmacéutico.	0.05	3	0.15	2	0.1	1	0.05	2	0.1	3	0.15	3	0.15
Fluctuaciones en los precios de los medicamentos.	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	2	0.12	2	0.12	1	0.06
Cambios en regulaciones gubernamentales y sanitarias.	0.07	2	0.14	1	0.07	1	0.07	1	0.07	2	0.14	2	0.14
Fuerte competencia actual en el sector.	0.13	4	0.52	3	0.39	4	0.52	4	0.52	3	0.39	4	0.52
Fortalezas													
Amplia experiencia en el mercado de distribución de productos farmacéuticos.	0.1	4	0.4	3	0.3	4	0.4	4	0.4	2	0.2	3	0.3
Diversidad de productos farmacéuticos.	0.11	4	0.44	3	0.33	3	0.33	4	0.44	3	0.33	3	0.33
Cuenta con un software especializado de droguería.	0.05	1	0.05	1	0.05	2	0.1	2	0.1	1	0.05	1	0.05
Realiza análisis de clientes (comportamiento crediticio).	0.05	3	0.15	1	0.05	3	0.15	1	0.05	1	0.05	3	0.15
Relaciones sólidas con los proveedores.	0.12	2	0.24	1	0.12	1	0.12	2	0.24	3	0.36	2	0.24
Reutiliza material de embalaje	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03
Debilidades													
Necesidad de capacitación en liderazgo.	0.08	2	0.16	3	0.24	2	0.16	3	0.24	1	0.08	1	0.08
Poca capacitación del personal de ventas.	0.08	2	0.16	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24
Falta de conocimiento sobre los atributos y beneficios de los productos ofrecidos por parte del equipo de venta para transmitirlos a los clientes.	0.07	3	0.21	3	0.21	2	0.14	2	0.14	4	0.28	2	0.14
Limitada promoción, publicidad y marketing tradicional y ausencia de marketing digital.	0.1	4	0.4	2	0.2	3	0.3	4	0.4	2	0.2	2	0.2
Falta de supervisión al área de ventas.	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	2	0.14	2	0.14	3	0.21
Comunicación deficiente entre las áreas.	0.04	3	0.12	3	0.12	2	0.08	2	0.08	1	0.04	4	0.16
Dificultades de stock.	0.04	2	0.08	2	0.08	2	0.08	1	0.04	1	0.04	1	0.04
No tiene área de marketing.	0.06	4	0.24	3	0.18	4	0.24	4	0.24	2	0.12	4	0.24
Puntaje de la actividad	2		5.38		4.49		5.16		5.74		4.92		5.19

Alternativas Estratégicas															
	Estrategia 7		Estrategia 8		Estrategia 9		Estrategia 10		Estrategia 11		Estrategia 12		Estrategia 13		
	Informar mejor a las farmacias de la diversidad y presentaciones de productos de la empresa para lograr una mayor recomendación y venta a los clientes finales.		Aprovechar buena relación con proveedores para potenciar cartera de productos actuales e integrar nuevos productos.		Capacitar al personal de ventas en habilidades de venta, negociación y sobre los productos, sus beneficios por estacionalidad para diferenciarse de la informalidad y competencia.		Aprovechar su experiencia y buena relación con los proveedores para abastecerse adecuadamente de los productos de estación.		Aprovechar su experiencia para descubrir las buenas acciones de sus competidores y realizar un benchmarking.		Definir funciones de marketing.		Establecer programa de capacitación de liderazgo para las cabezas de equipos para tomar mejores decisiones.		
FACTORES CLAVE	Peso	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA
Oportunidades															
Mayor prevalencia de algunas enfermedades según la estación del año.	0.12	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48	3	0.36	2	0.24	3	0.36
Gran proporción de personas aseguradas compra sus medicinas en boticas y farmacias externas.	0.12	4	0.48	3	0.36	3	0.36	3	0.36	3	0.36	2	0.24	3	0.36
Existencia de nuevas herramientas tecnológicas.	0.08	2	0.16	1	0.08	1	0.08	2	0.16	3	0.24	1	0.08	2	0.16
Valoración de un buen servicio.	0.09	4	0.36	2	0.18	3	0.27	1	0.09	4	0.36	4	0.36	3	0.27
Mayor interés por el cuidado del medio ambiente.	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	2	0.08	1	0.04	1	0.04
Posibilidad de crecimiento en el mercado arequipeño.	0.07	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	3	0.21	3	0.21	4	0.28
Público busca productos de calidad, variedad, a precios accesibles.	0.07	3	0.21	4	0.28	3	0.21	4	0.28	3	0.21	2	0.14	3	0.21
Amenzas															
Inestabilidad política y económica del país.	0.1	2	0.2	2	0.2	2	0.2	2	0.2	1	0.1	1	0.1	3	0.3
Presencia de informalidad en el sector farmacéutico.	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	1	0.05	2	0.1	1	0.05	1	0.05
Fluctuaciones en los precios de los medicamentos.	0.06	2	0.12	3	0.18	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	2	0.12
Cambios en regulaciones gubernamentales y sanitarias.	0.07	2	0.14	3	0.21	2	0.14	3	0.21	1	0.07	2	0.14	3	0.21
Fuerte competencia actual en el sector.	0.13	4	0.52	4	0.52	4	0.52	4	0.52	4	0.52	4	0.52	4	0.52
Fortalezas															
Amplia experiencia en el mercado de distribución de productos farmacéuticos.	0.1	3	0.3	4	0.4	3	0.3	4	0.4	3	0.3	3	0.3	4	0.4
Diversidad de productos farmacéuticos.	0.11	4	0.44	4	0.44	4	0.44	3	0.33	3	0.33	3	0.33	3	0.33
Cuenta con un software especializado de droguería.	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05
Realiza análisis de clientes (comportamiento crediticio).	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	3	0.15	2	0.1
Relaciones sólidas con los proveedores.	0.12	3	0.36	4	0.48	3	0.36	4	0.48	3	0.36	2	0.24	3	0.36
Reutiliza material de embalaje	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03
Debilidades															
Necesidad de capacitación en liderazgo.	0.08	2	0.16	2	0.16	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	4	0.32
Poca capacitación del personal de ventas.	0.08	4	0.32	3	0.24	4	0.32	2	0.16	3	0.24	4	0.32	2	0.16
Falta de conocimiento sobre los atributos y beneficios de los productos ofrecidos por parte del equipo de venta para transmitirlos a los clientes.	0.07	4	0.28	2	0.14	4	0.28	2	0.14	2	0.14	3	0.21	2	0.14
Limitada promoción, publicidad y marketing tradicional y ausencia de marketing digital.	0.1	1	0.1	1	0.1	1	0.1	1	0.1	1	0.1	4	0.4	2	0.2
Falta de supervisión al área de ventas.	0.07	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	2	0.14
Comunicación deficiente entre las áreas.	0.04	2	0.08	3	0.12	1	0.04	3	0.12	2	0.08	2	0.08	4	0.16
Dificultades de stock.	0.04	1	0.04	2	0.08	2	0.08	4	0.16	1	0.04	1	0.04	2	0.08
No tiene área de marketing.	0.06	3	0.18	4	0.24	3	0.18	2	0.12	4	0.24	4	0.24	1	0.06
Puntaje de la actividad	2		5.6		5.56		5.33		5.18		5.08		5.02		5.41

CAPÍTULO V

5. PROPUESTA ESTRATÉGICA DE MEJORA

5.1. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Los objetivos estratégicos correspondientes a esta perspectiva son:

- Contar con las personas encargadas de tomar decisiones con las habilidades de liderazgo necesarias.
- Contar con personal capacitado y competente.

Para el cumplimiento de ellos será necesario llevar a cabo los siguientes proyectos.

Tabla 5.1

Plan de capacitación a superiores

Actividad	Herramienta/Recursos	Tiempo de Implementación	Responsable
Determinar curso de capacitación	Internet	2 semanas	Gerente general, Gerente comercial
Realizar curso	Internet	Duración del curso	Gerente general, Gerente comercial, Supervisor de ventas


El curso propuesto a realizar es el curso en Estrategia, Liderazgo y Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP).

- Modalidad: En línea
- Duración: 8 semanas, 1 sesión por semana
- Costo: S/. 5,700.00 (por 3 personas: gerente general, gerente comercial y supervisor de ventas)

Figura 5.1

Curso en Estrategia, Liderazgo y Dirección





EDEX Regular
Duración: 8 semanas
Horario: 1 veces por semana

EDEX Intensivo
Duración: 4 semanas
Horario: 2 veces por semana

Modalidad: Online, 100% clases en tiempo real

CENTRUM PUCP podrá efectuar cambios en la malla, secuencia de los cursos o profesores, de acuerdo a su política de mejora continua. De no cumplir con el quórum requerido CENTRUM PUCP se reserva el derecho de postergar los inicios de los cursos y programas.

Dirigido a



Los cursos cortos de EDEX CENTRUM están dirigidos a empresarios, gerentes, ejecutivos y emprendedores con un año mínimo de experiencia laboral, interesados en reforzar sus competencias y habilidades. Profesionales sin conocimiento previo sobre un área específica que ya poseen competencias avanzadas y requieren actualizarlas.

Objetivos



- ✓ Desarrollar en los participantes criterios adecuados para la gestión empresarial mediante la reflexión y la creatividad
- ✓ Actualizar los conocimientos del participante en las distintas áreas de especialización: Estrategia y Liderazgo, Finanzas, Marketing y Operaciones
- ✓ Incentivar el intercambio de experiencias y conocimientos de los alumnos

Inversión S/. 1,900 - USD 500 (*)



Financiamiento Directo con CENTRUM PUCP y sin intereses.

(*) Inversión válida solo para pagos desde el extranjero.

Nota. Tomado de Centrum PUCP, 2024.

Tabla 5.2

Plan de capacitación al personal de ventas

Actividad	Descripción	Herramienta/Recursos	Tiempo de Implementación	Responsable
Determinar tema/productos de capacitación	Se realizarán dos tipos de capacitaciones: sobre los productos y sobre las habilidades de venta y negociación.	Software Vertigo	1 semana	Supervisor de ventas, Gerente comercial
Determinar encargado de capacitación	De acuerdo al tema de capacitación el encargado será el químico farmacéutico o el supervisor de ventas.	Tema de capacitación		Químico farmacéutico, Supervisor de ventas
Realizar el material informativo para el personal	La persona que impartirá la capacitación deberá elaborar el material correspondiente sobre la información a tratar.	Lista de productos, tema de capacitación	1 semana	Químico farmacéutico, Supervisor de ventas
Formular preguntas de evaluación	Realizar preguntas para confirmar que el personal comprendió el tema.	Material informativo		Químico farmacéutico
Capacitación al personal de ventas	Realizar las capacitaciones en el horario y lugar establecido.	Material informativo	2 sesiones al mes de productos y una sesión al mes sobre habilidades de venta y negociación	Químico farmacéutico, Supervisor de ventas
Aplicar evaluación al personal	Tomar evaluaciones al personal.	Cuestionario	10-15 minutos después de cada sesión de capacitación	Químico farmacéutico

El Plan de capacitación al personal de ventas está conformado por la capacitación sobre productos y sobre las habilidades de venta y negociación.

a. Capacitación: Productos

- Modalidad: Presencial
- Responsable de brindar capacitación: Químico farmacéutico
- Duración: 2 sesiones de 40 minutos al mes.
- Contenido: Según el cronograma propuesto, como parte de la capacitación se aplicarán puntuales evaluaciones al personal de ventas.

Tabla 5.3

Contenido de capacitación de productos

Mes	Contenido de capacitación de productos
Enero	Revisión general del portafolio de productos de los 6 principales laboratorios
Febrero	Revisión general del portafolio de productos de los otros 6 principales laboratorios
Marzo	Vitaminas y suplementos
Abril	Mucolíticos y Antitusígenos
Mayo	Antigripal y Antihistamínicos
Junio	Procesos respiratorios y productos relacionados
Julio	Procesos respiratorios y productos relacionados
Agosto	Broncodilatadores y Corticoides
Setiembre	Antiácidos y Analgésico
Octubre	Antibióticos
Noviembre	Anticonceptivos y Disfunción eréctil
Diciembre	Antimicóticos

En la tabla 5.3 se muestra el contenido de las capacitaciones que se realizará al equipo de ventas, con una información general de las diversas patologías y la utilidad que les ofrecen los productos del portafolio de M Pharma. Cronológicamente, se tiene en

cuenta los cambios estacionales y la mayor oportunidad de las diversas categorías de productos. Los temas tratados en el mes de enero y febrero son sobre la revisión del portafolio de productos de los principales laboratorios para M Pharma que representan alrededor del 80% de los ingresos, haciendo énfasis en los productos con más oportunidad en estos meses. En el mes de marzo, siendo un mes de transición a un clima más frío en Arequipa, se trata el tema de vitaminas y suplementos que son buscados por el público para mejorar el sistema inmunológico y evitar enfermedades como las respiratorias. En abril y mayo se tocan temas de mucolíticos, antitusígenos, antigripales y antihistamínicos que son productos que empiezan a ser más requeridos en esta temporada por el público. En junio y julio dado que son los meses más fríos y la presencia de procesos respiratorios es mayor, es que las charlas tocarán estos temas con énfasis en los productos de M Pharma que pueden solucionar estos cuadros, continuando con las categorías de broncodilatadores, corticoides, antiácidos y analgésicos, en los meses de agosto y setiembre. Para culminar el último trimestre del año con antibióticos, anticonceptivos, disfunción eréctil y antimicóticos, categorías que suelen ser requeridas constantemente.

b. Capacitación: Habilidades de venta y negociación

- Modalidad: Presencial
- Responsable de brindar capacitación: Supervisor de ventas
- Duración: 1 sesión de 40 minutos al mes.
- Contenido: en la tabla 5.4.

Tabla 5.4

Contenido de capacitación sobre habilidades de venta y negociación

Mes	Contenido de capacitación sobre habilidades de venta y negociación
Enero	Escucha activa
Febrero	Negociación efectiva
Marzo	Manejo de objeciones
Abril	Planificación y organización del tiempo
Mayo	Técnicas de interacción con químicos farmacéuticos y dependientes de farmacia
Junio	Características y beneficios de los productos
Julio	Segmentación de clientes
Agosto	Manejo de precios, promociones
Setiembre	Habilidades blandas
Octubre	Conociendo estilos sociales
Noviembre	Creando asesores de valor
Diciembre	Negociación ganar - ganar

Se consideraron estos temas porque la competencia entre distribuidoras es cada vez más intensa y los vendedores deben de tener la capacidad de diferenciar su oferta y no depender solo del precio, para lo cual deben tener habilidad para manejar acuerdos comerciales, realizar cierres efectivamente y dar solución a las objeciones que se presenten, así como dominar las características y beneficios de sus productos, captar la credibilidad y confianza de sus clientes y cultivar relaciones productivas a largo plazo, por lo que los temas propuestos contribuirán a este objetivo.

5.2. Perspectiva de Procesos Internos

Los objetivos estratégicos correspondientes a esta perspectiva son:

- Tener variedad de productos.
- Contar con el stock necesario.

- Establecer el área de marketing.
- Descubrir e implementar las buenas acciones de los competidores.

Para el cumplimiento de ellos será necesario llevar a cabo los siguientes proyectos.



Tabla 5.5

Plan de compras

Actividad	Descripción	Herramienta/Recursos	Tiempo de Implementación	Responsable
Recolectar información de pedidos perdidos	Realizar reunión con el equipo de ventas respecto a los pedidos que no se han podido cumplir en el mes.	Informe de pedidos perdidos	Cada mes	Equipo de ventas, supervisor de ventas
Revisar inventario	Analizar las necesidades de inventario considerando la demanda proyectada y pedidos no cumplidos o perdidos.	Software Vertigo	1 semana cada mes	Jefe de Almacén
Realizar planificación de compras	Realizar planificación de compras con base en la demanda proyectada.	Software Vertigo	Cada mes	Gerente comercial
Negociación con proveedores	Negociar los precios, plazos de entrega y condiciones de compra con los proveedores.	Reunión con proveedores	Cada mes	Gerente comercial
Seguimiento a los proveedores	Supervisar la puntualidad en la entrega de pedidos de los proveedores.	Registro recepción de mercadería	Cada mes	Gerente comercial, jefe de almacén
Análisis de costos	Revisar trimestralmente los costos de compra para evaluar renegociaciones.	Informes de costos, reuniones de revisión	Cada trimestre	Jefe de Finanzas

Tabla 5.6*Plan de ventas*

Actividad	Descripción	Herramienta/Recursos	Tiempo de Implementación	Responsable
Realizar planificación de ventas	Realizar la planificación de ventas considerando estación del año y datos de años pasados.	Software Vertigo	Inicio de año, revisión mensual, trimestral	Gerente comercial, supervisor de ventas
Establecer cuotas de venta	Definir las cuotas mensuales de acuerdo con el crecimiento estimado.	Excel	Cada mes	Gerente Comercial, Jefe de Finanzas
Negociación con proveedores	Coordinar con proveedor incremento de pedidos o ingreso de productos nuevos.	Reunión con proveedores	Cada mes	Gerente Comercial
Definir promociones	Desarrollar promociones de los productos estacionales y nuevos productos para incentivar las ventas.	Reunión con proveedores	Cada mes	Gerente Comercial
Seguimiento a las ventas	Monitorear el avance en las cuotas de ventas durante el mes.	Avance de cuotas	Cada mes	Supervisor de ventas

Tabla 5.7

Manual de funciones del área de marketing

Actividad	Herramienta/Recursos	Tiempo de Implementación	Responsable
Establecer las funciones del área	Word	1 semana	Gerente general
Redactarlas de manera concreta y clara	Word	2 días	Gerente general
Añadirles al manual de funciones actual	Word	1 día	Contabilidad

A continuación, se presentan las funciones a realizar por el personal de marketing.

Tabla 5.8

Funciones del Asistente de marketing

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO
ÁREA: Área de marketing
PUESTO: Asistente de marketing
FUNCIONES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Asistir en la implementación, planificación y seguimiento de campañas digitales (Google Ads, Meta Ads). 2. Limpieza y actualización de la base de datos de clientes en el CRM, elaboración de segmentos de audiencia para campañas puntuales. 3. Planificar, activar y monitorear las campañas en email marketing, garantizando cumplir con el calendario de envíos. 4. Generar reportes sobre desempeño de campañas publicidad digital o email, analizando KPIs básicos como tasas de apertura, clics y conversiones. Ir evolucionando a reportería automatizada. 5. Organizar materiales y contenidos entre áreas internas (ventas, diseño, SEO). 6. Publicar el sitio web, identificar errores y dar seguimiento a su funcionamiento y comportamiento de los usuarios. 7. Recibir las órdenes de pedido y/o cotización de medios digitales y comunicarlo al área de almacén y digitación de pedidos. 8. Coordinar cotizaciones, presupuestos y documentos relacionados con proveedores o servicios de marketing.
SUPERVISIÓN
Reporta a: Gerente comercial
REQUISITOS
Formación
Mínimo: Titulado de Ingeniería comercial, ingeniería industrial, administración y/o afines.
Deseable: Especialización en marketing digital
Competencias

Comunicación efectiva, orientado al cliente, creatividad e innovación, proactivo (a), trabajo en equipo, compromiso, trabajo bajo presión y flexibilidad.

Experiencia laboral

Mínima: 1 año

Deseable: 2 años haberse desempeñado como asistente de marketing digital.

Tabla 5.9

Funciones del Especialista SEO

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO
ÁREA: Área de marketing
PUESTO: Especialista SEO
FUNCIONES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar palabras clave relevantes para el sector farmacéutico dentro del motor de búsqueda y optimizar textos en la página web, blogs garantizando posicionamiento en la primera página, incrementando así el tráfico orgánico. 2. Auditar regularmente la estructura del sitio web, identificando y resolviendo problemas de velocidad, indexación, enlaces rotos y otros factores técnicos. 3. Diseñar estrategias de link building con sitios confiables relacionados al sector. Aumentando el número de backlinks de calidad. 4. Evaluar posiciones en buscadores, tráfico orgánico y otras métricas clave, proponiendo acciones de mejora continua, y constante experimentación. 5. Mantenerse actualizado de las tendencias, backlog de actualizaciones de algoritmos de motores de búsqueda y mejores prácticas SEO. Mantener el uso ético del White hat SEO y Grey hat SEO. 6. Trabajar junto al diseñador gráfico y el asistente de marketing para desarrollar materiales optimizados para motores de búsqueda.
SUPERVISIÓN
Reporta a: Gerente comercial
REQUISITOS
Formación
Mínimo: Titulado de Ingeniería comercial, ingeniería industrial, administración y/o afines.
Deseable: Especialización en Search Engine Optimization.
Competencias
Comunicación efectiva, orientado al cliente, creatividad e innovación, proactivo (a), trabajo en equipo, compromiso, trabajo bajo presión y flexibilidad.
Experiencia laboral
Mínima: 1 año
Deseable: 2 años haberse desempeñado como especialista SEO.

Tabla 5.10

Funciones del Diseñador gráfico

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO
ÁREA: Área de marketing
PUESTO: Diseñador gráfico
FUNCIONES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Diseñar banners, infografías, publicaciones para redes sociales, y elementos visuales para campañas digitales y página web. 2. Garantizar que las imágenes y gráficos del sitio sean atractivos y optimizados en peso y resolución, cumpliendo las buenas prácticas de experiencia de usuario. 3. Trabajar en mantener una imagen coherente en todas las plataformas digitales y materiales impresos. 4. Ajustar diseños según los requerimientos de campañas, ya sea para formato digital o físico. 5. Crear o editar videos cortos para campañas en redes sociales. 6. Cantidad y calidad de materiales entregados a tiempo.
SUPERVISIÓN
Reporta a: Gerente comercial
REQUISITOS
Formación
Mínimo: Titulado de Publicidad, Técnico en diseño gráfico.
Competencias
Comunicación efectiva, orientado al cliente, creatividad e innovación, proactivo (a), trabajo en equipo, compromiso, trabajo bajo presión y flexibilidad.
Experiencia laboral
Mínima: 1 año
Deseable: 2 años haberse desempeñado como diseñador gráfico.

Tabla 5.11

Benchmarking de la competencia

Actividad	Descripción	Herramienta/Recursos	Tiempo de Implementación	Responsable
Identificar competidores clave	Investigar e identificar a los competidores relevantes del mercado.	Investigación de campo	1 semana	Equipo de ventas y Supervisor
Analizar productos y servicios, precios, estrategias	Evaluar la oferta de productos y servicios, comparando precios de los competidores.	Investigación de campo	2 semanas	Equipo de ventas y Supervisor
Analizar los canales de distribución	Analizar los canales de distribución que utilizan los competidores, ya sea física como digitalmente.	Investigación de campo	1 semana	Equipo de ventas y Supervisor
Evaluar el servicio al cliente	Evaluar el nivel de atención y satisfacción del cliente de parte de la competencia.	Investigación de campo	2 semanas	Equipo de ventas y Supervisor
Evaluar estrategias de marketing	Evaluar las estrategias publicitarias, redes sociales, y campañas de marketing de los competidores.	Herramientas de análisis digital	2 semanas	Equipo de ventas y Supervisor
Informe final	Elaborar un informe con los hallazgos del análisis realizado y proponer alternativas de mejora.	Elaboración de informe	1 semana	Supervisor de ventas

5.3. Perspectiva de Clientes

Los objetivos estratégicos correspondientes a esta perspectiva son:

- Lograr mayor recomendación de productos M Pharma.
- Tener visibilidad en medios digitales.
- Captar, atraer nuevos clientes.
- Fidelizar a los clientes brindando un servicio personalizado.

Para el cumplimiento de ellos será necesario llevar a cabo los siguientes proyectos.



Tabla 5.12

Plan de capacitación a clientes

Actividad	Descripción	Herramienta/Recursos	Tiempo de Implementación	Responsable
Seleccionar clientes a capacitar	Determinar los clientes a los cuales se les brindará capacitación	Software Vertigo	1 semana	Supervisor de ventas, Vendedor
Determinar los productos sobre los que se capacitará	Definir el/los productos de los que se tratará la capacitación	Lista de productos		Supervisor de ventas, Vendedor
Establecer cronograma de capacitación	En un cronograma anotar los clientes a capacitar al mes	Excel	1 semana	Supervisor de ventas
Coordinar con cliente	Acordar con el cliente la fecha de la capacitación de acuerdo a su disponibilidad			Vendedor
Realizar capacitación	Reunión de capacitación	Computadora, proyector	1 reunión al mes	Químico farmacéutico
Monitoreo y análisis de pedidos	Analizar variación de pedidos por cliente que haya recibido capacitación	Software Vertigo	Mensual	Supervisor de ventas, Gerente comercial

Para el Plan de capacitación a clientes, se ha considerado los siguientes puntos.

- Modalidad: Presencial
- Rol del vendedor: Determinar a sus principales 10 clientes (criterios a considerar: monto de pedidos) y coordinar con cliente la fecha mensual de capacitación.
- Rol del supervisor: Confirmación de fecha de capacitación con los clientes. Coordinar con vendedores y químico farmacéutico con la anticipación debida el establecimiento del cronograma de capacitaciones mensual.
- Rol del químico farmacéutico: Brindar capacitación de 30 minutos a los clientes, previa coordinación con vendedores y supervisor de ventas.
- Contenido: Según la tabla 5.13.

Tabla 5.13

Contenido de capacitación a clientes

Mes	Contenido de capacitación de productos
Enero	Revisión general del portafolio de productos de los 6 principales laboratorios
Febrero	Revisión general del portafolio de productos de los otros 6 principales laboratorios
Marzo	Vitaminas y suplementos
Abril	Mucolíticos y Antitusígenos
Mayo	Antigripal y Antihistamínicos
Junio	Procesos respiratorios y productos relacionados
Julio	Procesos respiratorios y productos relacionados
Agosto	Broncodilatadores y Corticoides
Setiembre	Antiácidos y Analgésico
Octubre	Antibióticos
Noviembre	Anticonceptivos y Disfunción eréctil
Diciembre	Antimicóticos

En la tabla 5.13 se muestra el contenido de las capacitaciones que se realizará a los clientes, siguiendo la misma cronología de temas a tratar en la capacitación al personal de ventas con la intención de mantener un alineamiento en los mensajes a comunicar. A diferencia de las capacitaciones al personal de ventas, los temas se tratarán con una información más específica de las diversas patologías y el mecanismo de acción necesario para restablecer al paciente, recordando los productos del portafolio de M Pharma que trabajan de esa manera y pueden ayudar a los diversos pacientes con estas molestias.



Tabla 5.14

Diseño de página web

Actividad	Descripción	Herramienta/Recursos	Tiempo de Implementación	Responsable
Diseño de la estructura del sitio	Crear bocetos (wireframes) y mapas de sitio para definir la estructura y navegación, incluye sección de nosotros, B2B (catálogo de productos y formulario de cotización), B2C (catálogo de productos y pasarela de pago), blog y contacto.	Sketch, Figma	2 semanas	Agencia externa
Desarrollo del diseño visual	Crear un diseño de cómo se vera la página web (mockups) con un diseño visual atractivo y coherente con lo que quiere transmitir la empresa.	Adobe XD, Figma	2 semanas	Agencia externa
Configuración de sección B2B y B2C	Crear formularios para la sección B2B y activar la pasarela de pago para B2C.	JavaScript	1 semana	Agencia externa
Implementación del diseño responsive	Desarrollar el sitio web de manera que la ubicación de los botones, el tamaño de letras, información se adapte a cualquier dispositivo móvil o de escritorio.	Bootstrap, Media Queries	3 semanas	Agencia externa
Optimización de carga de la página	Implementar técnicas para optimizar la velocidad de carga del sitio.	Lighthouse, GTmetrix	2 semanas	Agencia externa
Integración de botones Call To Action	Diseñar y agregar botones de CTA claros y llamativos en la página web para generar una iniciativa en el usuario para realizar una acción como "Cotizar aquí" y "Comprar aquí".	HTML, JavaScript	1 semana	Agencia externa

Catálogo de productos	Crear una sección para mostrar productos pudiéndose filtrar por laboratorios, categorías, precios y orden alfabético, con imágenes y descripciones.	WooCommerce	1 semana	Agencia externa
Integración de pasarela de pagos	Implementar con métodos de pago en línea (Visa, MasterCard, PayPal, Yape).	HTML, JavaScript, APIs y Certificado SSL	1 semana	Agencia externa
Pruebas de accesibilidad y usabilidad	Se realizan pruebas para asegurar que la página sea fácil de usar y accesible para los usuarios.	WAVE, UserTesting	2 semanas	Agencia externa
Lanzar y monitorear el sitio	Consiste en publicar el sitio web, identificar errores y dar seguimiento a su funcionamiento y comportamiento de los usuarios.	Google Analytics	Continuo	Equipo de Marketing

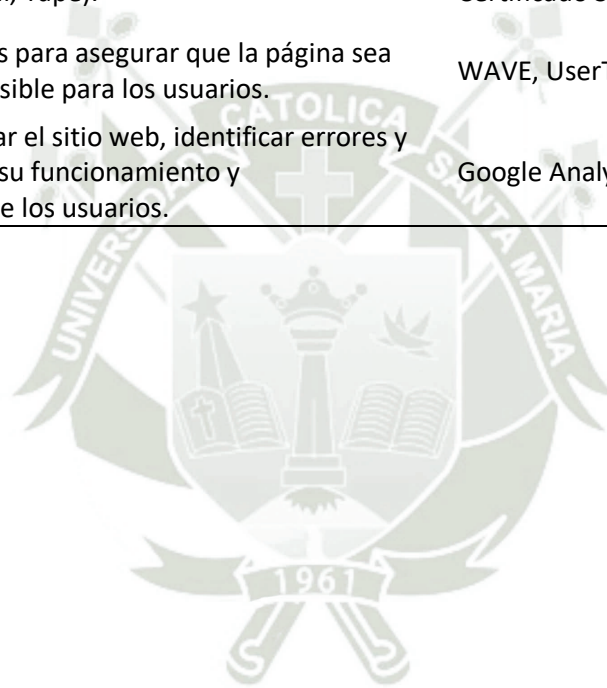
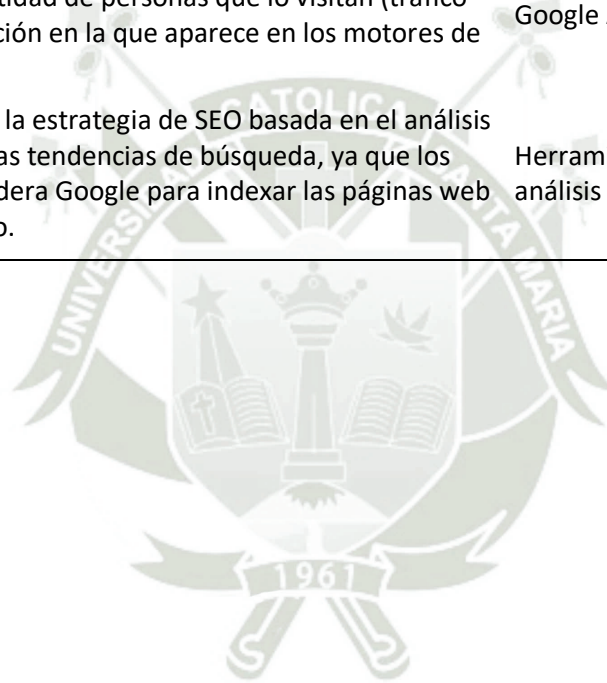


Tabla 5.15

Optimización de SEO

Actividad	Descripción	Herramienta/Recursos	Tiempo de Implementación	Responsable
Investigación de palabras clave	Identificar palabras clave que las personas utilizan para buscar información sobre productos o servicios relacionados a la industria farmacéutica en Arequipa como: medicamentos en Arequipa, distribuidora de medicamentos, distribuidores farmacéuticos, droguerías distribuidoras Arequipa.	Google Keyword Planner	1 semana	Agencia externa
Optimización on-page	Se trata de mejorar los títulos, meta descripciones, encabezados y contenido haciendo que contengan las palabras clave seleccionadas.	Herramientas SEO	2 semanas	Agencia externa
Implementación de SEO local	Consiste en crear un perfil de Google My Business e incluir información como dirección y teléfonos de contacto y horarios de atención.	Google My Business, herramientas de SEO local	2 semanas	Agencia externa
Construcción de enlaces (link building)	Se trata de hacer que otras páginas web contengan enlaces que dirijan al sitio web de M Pharma a través del contenido generado.	Herramientas de link building	Continuo	Especialista SEO
Creación de contenido de calidad	Consiste en crear notas en el blog de manera periódica (3 o 4 veces al mes) de contenido útil y atrayente para los visitantes de la web, para lograr un posicionamiento orgánico.	Herramientas de creación de contenido	Continuo	Equipo de Marketing

Optimización de la velocidad del sitio	Mejorar la velocidad de carga del sitio mediante la optimización de recursos, como por ejemplo utilizar otros formatos de imagen más livianos.	Google PageSpeed Insights	2 semanas	Agencia externa
Monitoreo y análisis de rendimiento SEO	Darle un seguimiento al rendimiento del sitio web en términos de la cantidad de personas que lo visitan (tráfico orgánico) y la posición en la que aparece en los motores de búsqueda.	Google Analytics	Continuo	Especialista SEO
Actualización y ajuste de estrategias	Realizar ajustes en la estrategia de SEO basada en el análisis de rendimiento y las tendencias de búsqueda, ya que los criterios que considera Google para indexar las páginas web varían en el tiempo.	Herramientas de análisis SEO	Continuo	Especialista SEO



A continuación, se presenta una malla de contenido propuesto para desarrollar a lo largo de un año en la página con el objetivo de atraer mayor tráfico a la página web y posicionarla generando contenido de valor para el público.

Tabla 5.16.

Malla de contenido

Mes	Contenido clientes B2B	Contenido clientes B2C
Enero	¿Cómo escoger un confiable distribuidor de medicamentos? Evolución de la distribución en la industria farmacéutica	Productos infaltables en tu botiquín de verano. Tips para la protección frente al sol y los rayos UV.
Febrero	Consideraciones para compras de medicamentos en gran escala. Cuando perfeccionar la cadena de suministro farmacéutica	Enfermedades más comunes en la tercera edad Principales medicamentos para el resfriado.
Marzo	Mejorar costos logísticos en la distribución B2B. Utilidades de los catálogos digitales.	Beneficios de los antialérgicos en el hogar. Consejos útiles para el cuidado de los más pequeños de la casa.
Abril	Estándares de calidad en distribuidores B2B. Mejorando inventarios en las farmacias. Picking eficientes para tu farmacia.	Consideraciones para los productos genéricos y productos de marca Protege tu sistema inmunológico. Aprendiendo primeros auxilios.
Mayo	Distingue a un excelente distribuidor de medicamentos Comercio electrónico para pequeñas empresas y sus beneficios.	Errores frecuentes en la automedicación. Protegiendo tu salud en este invierno con productos de M Pharma.
Junio	Segmentación de productos en una farmacia. Procesos eficientes de entrega de medicamentos.	
Julio	Buenas relaciones comerciales con tu distribuidor. Tendencias en el comercio digital farmacéutico.	Productos imprescindibles en tu botiquín al salir de viaje Uso racional de antibióticos.
Agosto	¿Cómo funcionan las cotizaciones en línea en M Pharma? Adoptando las buenas prácticas de almacenamiento de productos farmacéuticos.	Alergias: qué son y cómo tratarlas Importancia de las vitaminas y suplementos en el adulto mayor.
Septiembre	Asegura la entrega a tiempo de medicamentos.	Atendiendo pequeñas heridas. Actividad física en cada etapa de la vida.
Octubre	Te asesoramos para aperturar tu farmacia. Stock para iniciar tu negocio de farmacia.	Medicamentos para tratamientos del corazón. Cómo mantener tu botiquín en orden.

Noviembre Planifica tus campañas para la temporada alta de demanda.

Diciembre Cómo establecer lazos duraderos con tus socios comerciales.

Cuidado de la piel y el cabello.

Vigilancia de medicamentos vencidos.

Malestares estomacales.

Importancia de una dieta equilibrada.



Tabla 5.17

Plan de publicidad digital

Actividad	Descripción	Herramienta/Recursos	Tiempo de Implementación	Responsable
Configurar cuentas publicitarias	Crear y configurar cuentas publicitarias en Facebook Ads y Google Ads.	Facebook Ads Manager, Google Ads	1 semana	Asistente de Marketing
Investigar y segmentar la audiencia	Consiste en definir las audiencias objetivo en base a sus datos demográficos, intereses y comportamiento.	Facebook Audience Insights, Google Keyword Planner	1 semana	Asistente de Marketing
Diseñar anuncios publicitarios	Crear anuncios visuales y de texto atractivos para las campañas.	Canva, Adobe Spark	2 semanas	Diseñador gráfico
Lanzamiento de campaña inicial en Facebook	Configurar y lanzar campañas de publicidad en Facebook.	Facebook Ads Manager	2 semanas	Asistente de Marketing
Configuración de Google Ads	Configurar y lanzar campañas de búsqueda y display en Google Ads.	Google Ads	2 semanas	Asistente de Marketing
Implementación de campañas de retargeting	Configurar campañas de retargeting para dirigirse a visitantes del sitio web que visitaron la página, aunque no llegaron a concretar una conversión.	Facebook Pixel, Google Ads Remarketing	2 semanas	Asistente de Marketing
Monitoreo y optimización de campañas	Analizar el rendimiento de las campañas y realizar ajustes para mejorar los resultados.	Google Analytics, Facebook Ads Manager, Google Ads	Continuo	Asistente de Marketing
Reportes y análisis de rendimiento	Crear reportes mensuales sobre el rendimiento de las campañas y proponer mejoras.	Google Data Studio, Excel	Mensual	Asistente de Marketing

Tabla 5.18

Plan de email marketing

Actividad	Descripción	Herramienta/Recursos	Tiempo de Implementación	Responsable
Crear base de datos de clientes	Recabar y organizar la información de los clientes actuales y potenciales como su nombre, correo electrónico, número de teléfono, ubicación, historial de compras.	Excel	1 semana	Consultor externo
Implementar WhatsApp Business	Migrar de la cuenta personal a una cuenta de WhatsApp Business para tener una mejor imagen.	WhatsApp Business	1 semana	Consultor externo
Configurar listas de difusión en WhatsApp	Crear listas de difusión segmentadas para enviar mensajes personalizados a un determinado grupo de clientes de acuerdo a sus comportamientos.	WhatsApp Business	2 semanas	Consultor externo
Capacitación en HubSpot CRM	Realizar una capacitación de las funciones básicas a realizar en HubSpot CRM, como la gestión de contactos, análisis de datos y ejecutar campañas.	Recursos en línea de HubSpot	1 semana	Consultor externo
Configurar HubSpot CRM	Consiste en crear una cuenta en HubSpot CRM y configurar los datos de la empresa.	HubSpot CRM	1 semana	Consultor externo
Configurar Mailchimp para email marketing y sincronizar Hubspot CRM con Mailchimp	Crear una cuenta en Mailchimp y configurar las plantillas de email en Mailchimp e integrar HubSpot CRM con Mailchimp para sincronización de contactos.	Mailchimp, HubSpot CRM	1 semana	Consultor externo
Importar base de datos de clientes	Importar los contactos actuales a HubSpot CRM.	HubSpot CRM	1 semana	Consultor externo

Diseñar plantillas de email	Consiste en elaborar modelos de correo electrónicos para enviar promociones, información de nuevos productos, de seguimiento, correo de bienvenida, entre otros.	Mailchimp	1 semana	Consultor externo
Configurar y lanzar campaña de email marketing	Utilizando las plantillas diseñadas se envían correos electrónicos, pueden ser mensajes de bienvenida, promociones, que tiene por objetivo provocar interés en los productos de la distribuidora.	Mailchimp, HubSpot CRM	2 semanas	Consultor externo
Monitorear y ajustar las campañas	Luego de enviar los emails, se analizan los resultados de las campañas, es decir la cantidad de personas que abrieron el correo, hicieron clics y realizar los ajustes pertinentes.	Mailchimp, Google Analytics	Continuo	Asistente de marketing

Para el Plan de email marketing, CRM, se ha optado por la suscripción a la plataforma Mailchimp, por ser una de las mejor valoradas en el mercado, además de que ofrece un asequible plan de \$20 mensuales (Plan Standard) para 500 contactos que resulta adecuado para la empresa, ya que actualmente tiene 320 clientes.

Tabla 5.19

Planes de la plataforma Mailchimp

	Premium	Standard Mejor valor	Essentials	Free
Características Clave Del Plan				
Precio inicial	\$350 USD al mes por 10,000 contactos	\$20 USD al mes para 500 contactos	\$13 USD al mes por 500 contactos	\$0 USD al mes; límite de 500 contactos
Customer Support	Asistencia telefónica y prioritaria	Soporte por correo electrónico y chat 24 horas/7 días	Soporte por correo electrónico y chat 24 horas/7 días	Soporte por correo electrónico durante los primeros 30 días
Informes y análisis	✓	✓	Limitado	Limitado
Automated Customer Journeys	Hasta 200 puntos de recorrido	Hasta 200 puntos de recorrido	Hasta 4 puntos de experiencia	×
Intuit Assist con Mailchimp	Complemento sin costo adicional	Complemento sin costo adicional	×	×
Plantillas con código personalizado	✓	✓	×	×
Administrador				
Envíos mensuales de correo electrónico	15 contactos	12 contactos	10 contactos	Máximo de 1000 al mes o 500 al día
Usuarios	Ilimitado	Cinco puestos	Tres puestos	Un puesto
Públicos	Ilimitado	5 audiencias	3 audiencias	Un público
Acceso basado en funciones	Cinco funciones	Cuatro funciones	Dos funciones	×
Email Marketing Y Segmentación				
Forms Páginas de destino	✓	✓	✓	✓
quitar marca Mailchimp	✓	✓	✓	×
Pruebas A/B	✓	✓	✓	×
Dynamic Content	✓	✓	×	×
Segmentación avanzada	✓	✓	×	×
Orientación conductual	✓	✓	×	×

Nota. Tomado de Mailchimp, 2024.

Además, se realizará la suscripción a la plataforma Hubspot CRM, por ser una de las mejores alternativas en el mercado, por su diversidad de funciones e integraciones, accesibles para todo tipo de empresa. Se ha optado por la adquisición de un paquete que incluye la sección de marketing, ventas, servicio, contenido y operaciones, todo por un costo de \$100 mensuales.

Figura 5.2

Planes de la plataforma Hubspot CRM



Nota. Tomado de Hubspot CRM, 2024.

5.4. Perspectiva de Finanzas

El objetivo estratégico correspondientes a esta perspectiva es el incremento del nivel de ventas, para el cumplimiento de este será necesario llevar a cabo los proyectos mencionados anteriormente.

A continuación, en la tabla 5.20 se resume a los responsables a cargo de los diversos proyectos propuestos, que pueden ser personal de la empresa o personal a contratar.



Tabla 5.20

Resumen de Proyectos y Responsables

Proyectos	Responsables	
	Personal de la empresa	Contratación
Plan de capacitación a clientes	Equipo de ventas, gerente comercial	Químico farmacéutico, Supervisor de ventas
Diseño de página web		Inicialmente Agencia externa, luego Equipo de marketing (asistente de marketing, diseñador gráfico, especialista SEO)
Optimización de SEO		Agencia externa y equipo de marketing (asistente de marketing, diseñador gráfico, especialista SEO)
Plan de publicidad digital		Asistente de marketing, Diseñador gráfico
Plan de email marketing, CRM		Inicialmente Consultor externo, luego Asistente de marketing
Plan de compras	Gerente comercial, jefe de almacén, jefe de finanzas, Equipo de ventas	Supervisor de ventas
Plan de ventas	Gerente comercial, Jefe de finanzas	Supervisor de ventas
Manual de funciones del área de marketing	Gerente general, Contabilidad	
Benchmarking	Equipo de ventas	Supervisor de ventas
Plan de capacitación a personal	Gerente comercial	Químico farmacéutico, Supervisor de ventas
Plan de capacitación a superiores	Gerente general, gerente comercial	Supervisor de ventas

5.5. Balance Scorecard

Tabla 5.21

Balance Scorecard

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Estrategia	Indicador	Meta	Proyecto
Financiera	Incrementar el nivel de ventas		Nivel de ventas	Incrementar un 4% las ventas al año	
	Lograr mayor recomendación de productos M Pharma	Establecer cronograma de reuniones con los principales clientes para capacitarlos sobre los beneficios de los productos	Variación del valor de pedidos por cliente capacitado	Incrementar un 15% el valor de pedidos por cliente capacitado al mes	Plan de capacitación a clientes
Clientes	Tener visibilidad en medios digitales	Utilizar estrategias SEO	Número de sesiones orgánica en página web (SEO)	Incrementar número de sesiones: 20%	Diseño de página web
			Tiempo promedio en página web	Tiempo promedio: 2 a 3 min	
			Tasa de conversión orgánica	Tasa de conversión: 4%	Optimización de SEO
			Posicionamiento en motores de búsqueda	Aparecer en los 5 primeros lugares de búsqueda orgánica	

Captar, atraer nuevos clientes	Mejorar la limitada actividad en marketing en redes sociales y publicidad pagada aprovechando las herramientas digitales	Número de sesiones pagada, Impresiones, Clics	50% del tráfico total sea pagado	Plan de publicidad digital	
		Conversiones (Pedidos dentro de web, Contactos) Interacciones con publicaciones, engagement (CTR), Comentarios positivos, seguidores	Generar 2 pedidos y 4 Contactos en 1 mes CTR mayor a 7% y 100 seguidores en redes		
Fidelizar a los clientes brindando un servicio personalizado	Aprovechar su experiencia para determinar los clientes y zonas potenciales de crecimiento.	Número de clientes nuevos por vendedor	10 clientes nuevos por vendedor	Plan de capacitación a personal	
	Diseñar programa de fidelización de clientes usando email marketing	NPS (Net Promoter Score)	Porcentaje de satisfacción del cliente mayor al 90-95%	Plan de email marketing, CRM	
Procesos internos	Contar con el stock necesario	Aprovechar su experiencia y buena relación con los proveedores para abastecerse adecuadamente de los productos de estación.	Número de pedidos perdidos al mes	Cumplir con el 98% de pedidos	Plan de compras
	Tener variedad de productos	Aprovechar buena relación con proveedores para potenciar cartera de productos actuales e integrar nuevos productos.	Cantidad de productos nuevos	Ingreso de 3 o 4 productos al mes	Plan de ventas
	Establecer área de marketing	Desarrollar el manual de funciones para tener una correcta visibilidad de las	Rendimiento del área de marketing	Cumplimiento de objetivos al 70-80%	Manual de funciones del área de marketing

	acciones dentro del área de marketing				
	Descubrir buenas acciones de la competencia	Realizar un benchmarking de la competencia	Número de estrategias planteadas en base al benchmarking	Número de estrategias implementadas	Benchmarking
Aprendizaje y crecimiento	Contar con personal capacitado y competente	Capacitar al personal de ventas en habilidades de venta, negociación y sobre los productos, sus beneficios por estacionalidad para diferenciarse de la informalidad y competencia.	Porcentaje de participación en programas de capacitación Variación en las competencias del personal mediante evaluaciones	Cumplir con el 100% de capacitaciones Obtener un puntaje superior al 85-90% en las evaluaciones	Plan de capacitación a personal
	Contar con las personas encargadas de la toma de decisiones con las habilidades de liderazgo necesarias	Establecer programa de capacitación de liderazgo para las cabezas de equipos dentro de la distribuidora.	Porcentaje de participación en programas de capacitación	Cumplir con el 100% de capacitaciones	Plan de capacitación a superiores

CAPÍTULO VI

6. EVALUACIÓN ECONÓMICA

6.1. Presupuesto de Inversión

En la tabla 6.1 se presenta el presupuesto necesario para los proyectos que tendrán una inversión en el año 0.

Tabla 6.1

Presupuesto de inversión en el año 0

Proyectos	Inversión
Diseño de página web	S/ 6,450.00
Optimización de SEO	S/ 3,750.00
Plan de email marketing, CRM	S/ 4,500.00
Plan de capacitación a superiores	S/ 5,700.00
Total Inversión	S/ 20,025.00

6.2. Costos proyectados

En la tabla 6.2 se presenta los proyectos que incurren en costos adicionales y aquellos que no, para tener una mejor comprensión de los costos considerados en el flujo de caja.

Tabla 6.2

Proyectos e influencia en los costos

Proyectos	Clasificación
Proyectos que incurren en costos adicionales	
Plan de capacitación a clientes	Costo operativo: Salarios y beneficios de supervisor de ventas (S/.37,422.00 al año) y químico farmacéutico (S/.21,384.00 al año).
Diseño de página web	Inversión: Trabajo con agencia externa (S/.6,450.00).
Optimización de SEO	Inversión: Trabajo con agencia externa (S/.3,375.00).
Plan de publicidad digital	Costo operativo: Salarios y beneficios de asistente de marketing (S/.26,730.00 al año), especialista SEO (S/.35,640.00 al año) y diseñador gráfico (S/.23,166.00 al año).
Plan de email marketing, CRM	Inversión: Trabajo con consultor externo (S/.4,500.00).
Plan de capacitación a personal	Costo operativo: Salarios de supervisor de ventas y químico farmacéutico.
Plan de capacitación a superiores	Inversión: Curso (S/.5,700.00)
Plan de compras	Costo operativo: Salario y beneficios de supervisor de ventas (S/.37,422.00 al año).
Plan de ventas	Costo operativo: Salario y beneficios de supervisor de ventas (S/.37,422.00 al año).
Proyectos no que incurren en costos adicionales	
Plan de compras	Los costos de gerente comercial, jefe de almacén, jefe de finanzas, equipo de ventas están cubiertos por sus salarios.
Plan de ventas	Los costos de gerente comercial, jefe de finanzas están cubiertos por sus salarios.
Manual de funciones del área de marketing	No se considera ningún costo, ya que son parte de las funciones que debería realizar el personal (gerente general y contabilidad) cubierto por su salario.
Benchmarking	No se considera ningún costo, ya que son parte de las funciones que debería realizar el personal (equipo de ventas) cubierto por su salario.

En el caso de los proyectos que incurren en costos adicionales son los que se toman en cuenta en el flujo de caja proyectado adicional, por otro lado, los proyectos que no incurren en costos adicionales son porque los salarios de los implicados siempre cubrirían esas actividades, que en algunos casos no se han realizado adecuadamente y que de ahora en adelante deberán realizarse de manera apropiada.

Considerando lo anterior, dentro de los costos que se proyecta para llevar a cabo este plan estratégico incluye la contratación de personal (un asistente de marketing, un especialista SEO, diseñador gráfico, un supervisor de ventas y un químico farmacéutico) que será necesario para el desarrollo de los proyectos de capacitación a los clientes, diseño de la página web, optimización SEO, publicidad digital, email marketing, plan de ventas y capacitación a personal, en la tabla 6.3 se muestra el cálculo realizado.

Tabla 6.3

Contratación de personal

	Remuneración		Gratificación		CTS		EPS (Seguro social)		ONP o AFP		Total al año
	Mensual	Anual	Mensual	Anual	Mensual	Anual	Mensual	Anual	Mensual	Anual	
Asistente de marketing	S/ 1,500.00	S/ 18,000.00	S/ 1,635.00	S/ 3,270.00	S/ 1,500.00	S/ 1,500.00	S/ 135.00	S/ 1,620.00	S/ 195.00	S/ 2,340.00	S/ 26,730.00
Especialista SEO	S/ 2,000.00	S/ 24,000.00	S/ 2,180.00	S/ 4,360.00	S/ 2,000.00	S/ 2,000.00	S/ 180.00	S/ 2,160.00	S/ 260.00	S/ 3,120.00	S/ 35,640.00
Diseñador gráfico	S/ 1,300.00	S/ 15,600.00	S/ 1,417.00	S/ 2,834.00	S/ 1,300.00	S/ 1,300.00	S/ 117.00	S/ 1,404.00	S/ 169.00	S/ 2,028.00	S/ 23,166.00
Supervisor de ventas	S/ 2,100.00	S/ 25,200.00	S/ 2,289.00	S/ 4,578.00	S/ 2,100.00	S/ 2,100.00	S/ 189.00	S/ 2,268.00	S/ 273.00	S/ 3,276.00	S/ 37,422.00
Químico farmacéutico	S/ 1,200.00	S/ 14,400.00	S/ 1,308.00	S/ 2,616.00	S/ 1,200.00	S/ 1,200.00	S/ 108.00	S/ 1,296.00	S/ 156.00	S/ 1,872.00	S/ 21,384.00
											<u>S/ 144,342.00</u>



También se está considerando un presupuesto de 255 dólares mensuales para la publicidad digital pagada, cada año se incrementa entre un 25% y 35%, y un monto de S/.500 al mes por gestión de agencia, en la tabla 6.4 se muestra el cálculo realizado.

Tabla 6.4

Cálculo del costo por publicidad digital pagada

Presupuesto mensual	\$255.00				
Tipo de cambio	S/ 3.75				
Incremento en la inversión para publicidad	25%	30%	32%	35%	
	1	2	3	4	5
Enero	\$255.00	\$318.75	\$414.38	\$546.98	\$738.42
Febrero	\$255.00	\$318.75	\$414.38	\$546.98	\$738.42
Marzo	\$255.00	\$318.75	\$414.38	\$546.98	\$738.42
Abril	\$255.00	\$318.75	\$414.38	\$546.98	\$738.42
Mayo	\$255.00	\$318.75	\$414.38	\$546.98	\$738.42
Junio	\$255.00	\$318.75	\$414.38	\$546.98	\$738.42
Julio	\$255.00	\$318.75	\$414.38	\$546.98	\$738.42
Agosto	\$255.00	\$318.75	\$414.38	\$546.98	\$738.42
Setiembre	\$255.00	\$318.75	\$414.38	\$546.98	\$738.42
Octubre	\$255.00	\$318.75	\$414.38	\$546.98	\$738.42
Noviembre	\$255.00	\$318.75	\$414.38	\$546.98	\$738.42
Diciembre	\$255.00	\$318.75	\$414.38	\$546.98	\$738.42
\$	\$3,060.00	\$3,825.00	\$4,972.50	\$6,563.70	\$8,861.00
Soles	S/ 11,475.00	S/ 14,343.75	S/ 18,646.88	S/ 24,613.88	S/ 33,228.73
Gestión por agencia	S/ 6,000.00	S/ 6,000.00	S/ 6,000.00	S/ 6,000.00	S/ 6,000.00
Total	S/ 17,475.00	S/ 20,343.75	S/ 24,646.88	S/ 30,613.88	S/ 39,228.73

Otro concepto comprende las suscripciones a las plataformas para el email marketing, CRM que representa S/.5400 al año, su cálculo se muestra en la tabla 6.4; además se está considerando un costo por el dominio y hosting (plan personal) que suma un total de S/.236.80 al año; por último, el costo de los productos adicionales y nuevos que representa aproximadamente el 73% de los ingresos.

Figura 6.1

Planes de dominio y hosting

	PLAN PERSONAL	PLAN PREMIUM	PLAN AVANZADO
	Desde S/14.91 al mes *	Desde S/18.25 al mes *	Desde S/27.41 al mes *
	Contratar	Contratar	Contratar
Sitios Web	1	50	100
Espacio en disco	50 GB SSD NVMe	100 GB SSD NVMe	200 GB SSD NVMe
Transferencia Mensual	100 GB	Ilimitada	Ilimitada
Procesamiento ultra rápido	1.5X Procesador Intel Dual Xeon Gold	2X Procesador Intel Dual Xeon Gold	2.5X Procesador Intel Dual Xeon Gold
Memoria RAM Dedicada	1.5 GB	2.0 GB	2.4 GB
Promedio de visitas mensuales	~10 000 visitas al mes	~20 000 visitas al mes	~50 000 visitas al mes
Cuentas de correo profesional	5	10	20
Bases de datos Mysql	1	Ilimitada	Ilimitada
Panel de Control	Cpanel Profesional (En Español)	Cpanel Profesional (En Español)	Cpanel Profesional (En Español)
Servidor de Alta Velocidad	4 x Intel Xeon 2.8 Ghz	4 x Intel Xeon 2.8 Ghz	4 x Intel Xeon 2.8 Ghz
Backup en servidores externos	☒	Semanal (Retención 2 semanas)	Semanal (Retención 2 semanas)
Antivirus de correo	Cada 24 hrs.	Cada 24 hrs.	Cada 24 hrs.
Alerta - Monitoreo web	✓	✓	✓
Estadísticas de visita web	✓	✓	✓
Herramienta Anti-SPAM	✓	✓	✓
Acceso FTP	✓	✓	✓
Subdominios	2	50	100
Reenviadores de correo electrónico	2	5	10
Límite Envío de correos por Hora por usuario	100 Mensajes por hora (No publicidad, no spam)	100 Mensajes por hora (No publicidad, no spam)	100 Mensajes por hora (No publicidad, no spam)
Límite Envío de correo por Hora por dominio	250 Mensajes por hora (No publicidad, no spam)	250 Mensajes por hora (No publicidad, no spam)	250 Mensajes por hora (No publicidad, no spam)

Soporte POP/IMAP/SMTP	✓	✓	✓
Webmail	✓	✓	✓
Software Apache 2.4	✓	✓	✓
Soporte PHP 5.x / 7.x / 8.x	✓	✓	✓
phpMyAdmin	✓	✓	✓
Proteccion por contraseñas	✓	✓	✓
Personalización de páginas erroneas	✓	✓	✓
Administracion de archivos	Via Panel de Control	Via Panel de Control	Via Panel de Control
Inodes	150 000	200 000	250 000
Total procesos activos	30	40	50
Procesos de Entrada	10	20	30
Facturación Electrónica Gratis* (ver más)	✓	✓	✓
Entregamos Factura Peruana	✓	✓	✓
Libre de retenciones SUNAT (ver más)	✓	✓	✓
Inversión Planes Dominio + Hosting			
Hosting + Dominio internacional .COM	S/178.90 al año +IGV .com	S/218.90 al año +IGV .com	S/328.90 al año +IGV .com
Hosting + Dominio peruano .COM.PE / .PE	S/236.80 al año +IGV .com.pe	S/276.80 al año +IGV .com.pe	S/386.80 al año +IGV .com.pe

Nota. Tomado de Hosting Perú, 2024.

Tabla 6.5

Costo de suscripción a plataformas de email marketing y CRM

Suscripción Mailchimp	\$20.00 al mes
Suscripción Hubspot CRM	\$100.00 al mes
Meses al año	12
Tipo de cambio	S/ 3.75
Total al año	S/ 5,400.00

6.3. Ingresos proyectados

Dentro de los ingresos que se proyecta, se incluye los ingresos por cliente capacitado, para lo cual primero se calculó un promedio del valor de los pedidos de los

10 mejores clientes de cada vendedor, a ese monto promedio de pedidos se le multiplica por 40 clientes que serán a los que se realice la capacitación cada mes, por un 15% que se considera que sea el crecimiento que se pueda dar cada mes por la capacitación y anualmente se prevé un crecimiento de la industria del 3% a 4.5% progresivamente.

Tabla 6.6

Cálculo de Ingresos por cliente capacitado

Monto promedio de pedidos 2023					
Mes	Vendedor 1	Vendedor 2	Vendedor 3	Vendedor 4	Promedio 10 mejores clientes
Enero	S/ 1,522.99		S/ 1,817.23	S/ 1,844.34	S/ 1,728.19
Febrero	S/ 1,584.21		S/ 1,191.84	S/ 1,311.10	S/ 1,362.38
Marzo	S/ 3,579.28		S/ 1,936.51	S/ 1,505.58	S/ 2,340.46
Abril	S/ 1,298.74		S/ 1,840.57	S/ 533.07	S/ 1,224.13
Mayo	S/ 3,902.63	S/ 2,327.10	S/ 1,642.51		S/ 2,624.08
Junio	S/ 2,047.40	S/ 4,080.92	S/ 2,142.99		S/ 2,757.10
Julio	S/ 2,623.24	S/ 2,438.79	S/ 1,664.47		S/ 2,242.16
Agosto	S/ 3,137.41	S/ 2,573.69	S/ 1,705.46		S/ 2,472.19
Setiembre	S/ 2,355.43	S/ 2,434.74	S/ 2,439.08		S/ 2,409.75
Octubre	S/ 5,231.50	S/ 1,330.05	S/ 1,521.71	S/ 1,693.84	S/ 2,444.27
Noviembre	S/ 2,741.47	S/ 2,224.84	S/ 1,546.16	S/ 2,042.30	S/ 2,138.69
Diciembre	S/ 1,926.32	S/ 1,605.16	S/ 1,297.85	S/ 1,647.30	S/ 1,619.16

Número de clientes capacitados al mes	10
Número de vendedores	4
Total de clientes capacitados al mes	40
Incremento por capacitación	15%

Crecimiento de la industria	3.00%	3.50%	4.00%	4.50%	
	1	2	3	4	5
Enero	S/ 10,369.11	S/ 10,680.19	S/ 11,053.99	S/ 11,496.15	S/ 12,013.48
Febrero	S/ 8,174.30	S/ 8,419.53	S/ 8,714.21	S/ 9,062.78	S/ 9,470.61
Marzo	S/ 14,042.75	S/ 14,464.03	S/ 14,970.27	S/ 15,569.08	S/ 16,269.69
Abril	S/ 7,344.76	S/ 7,565.10	S/ 7,829.88	S/ 8,143.07	S/ 8,509.51
Mayo	S/ 15,744.47	S/ 16,216.81	S/ 16,784.39	S/ 17,455.77	S/ 18,241.28
Junio	S/ 16,542.62	S/ 17,038.90	S/ 17,635.26	S/ 18,340.68	S/ 19,166.01

Julio	S/ 13,452.99	S/ 13,856.58	S/ 14,341.56	S/ 14,915.22	S/ 15,586.41
Agosto	S/ 14,833.12	S/ 15,278.11	S/ 15,812.84	S/ 16,445.36	S/ 17,185.40
Setiembre	S/ 14,458.50	S/ 14,892.26	S/ 15,413.49	S/ 16,030.03	S/ 16,751.38
Octubre	S/ 14,665.65	S/ 15,105.62	S/ 15,634.32	S/ 16,259.69	S/ 16,991.37
Noviembre	S/ 12,832.16	S/ 13,217.12	S/ 13,679.72	S/ 14,226.91	S/ 14,867.12
Diciembre	S/ 9,714.94	S/ 10,006.39	S/ 10,356.62	S/ 10,770.88	S/ 11,255.57
Total	S/ 152,175.37	S/ 156,740.63	S/ 162,226.56	S/ 168,715.62	S/ 176,307.82

Otro ingreso comprende los obtenidos por la estrategia de publicidad digital, para este se ha considerado que se realicen 2 pedidos al mes de un monto de inicial de S/.300 hasta S/.1500 al último año proyectado.

Tabla 6.7

Cálculo de Ingresos por estrategia de publicidad digital

Año	1	2	3	4	5
Monto de pedido estimado	S/ 300.00	S/ 700.00	S/ 800.00	S/ 1,200.00	S/ 1,500.00
Pedidos al mes	2	2	2	2	2

	1	2	3	4	5
Enero	S/ 600.00	S/ 1,400.00	S/ 1,600.00	S/ 2,400.00	S/ 3,000.00
Febrero	S/ 600.00	S/ 1,400.00	S/ 1,600.00	S/ 2,400.00	S/ 3,000.00
Marzo	S/ 600.00	S/ 1,400.00	S/ 1,600.00	S/ 2,400.00	S/ 3,000.00
Abril	S/ 600.00	S/ 1,400.00	S/ 1,600.00	S/ 2,400.00	S/ 3,000.00
Mayo	S/ 600.00	S/ 1,400.00	S/ 1,600.00	S/ 2,400.00	S/ 3,000.00
Junio	S/ 600.00	S/ 1,400.00	S/ 1,600.00	S/ 2,400.00	S/ 3,000.00
Julio	S/ 600.00	S/ 1,400.00	S/ 1,600.00	S/ 2,400.00	S/ 3,000.00
Agosto	S/ 600.00	S/ 1,400.00	S/ 1,600.00	S/ 2,400.00	S/ 3,000.00
Setiembre	S/ 600.00	S/ 1,400.00	S/ 1,600.00	S/ 2,400.00	S/ 3,000.00
Octubre	S/ 600.00	S/ 1,400.00	S/ 1,600.00	S/ 2,400.00	S/ 3,000.00
Noviembre	S/ 600.00	S/ 1,400.00	S/ 1,600.00	S/ 2,400.00	S/ 3,000.00
Diciembre	S/ 600.00	S/ 1,400.00	S/ 1,600.00	S/ 2,400.00	S/ 3,000.00
Total	S/ 7,200.00	S/ 16,800.00	S/ 19,200.00	S/ 28,800.00	S/ 36,000.00

Otro concepto comprende los ingresos obtenidos por la página web y acciones SEO, inicialmente se considera que se realice un pedido de un monto de S/.300 mensualmente, incrementándose hasta cuatro pedidos al mes de un monto de S/.1200 al mes al último año proyectado.

Tabla 6.8

Cálculo de Ingresos por página web y SEO

Año	1	2	3	4	5
Monto de pedido estimado	S/ 300.00	S/ 600.00	S/ 700.00	S/ 800.00	S/ 1,200.00
Pedidos al mes	1	2	2	3	4

	1	2	3	4	5
Enero	S/ 300.00	S/ 1,200.00	S/ 1,400.00	S/ 2,400.00	S/ 4,800.00
Febrero	S/ 300.00	S/ 1,200.00	S/ 1,400.00	S/ 2,400.00	S/ 4,800.00
Marzo	S/ 300.00	S/ 1,200.00	S/ 1,400.00	S/ 2,400.00	S/ 4,800.00
Abril	S/ 300.00	S/ 1,200.00	S/ 1,400.00	S/ 2,400.00	S/ 4,800.00
Mayo	S/ 300.00	S/ 1,200.00	S/ 1,400.00	S/ 2,400.00	S/ 4,800.00
Junio	S/ 300.00	S/ 1,200.00	S/ 1,400.00	S/ 2,400.00	S/ 4,800.00
Julio	S/ 300.00	S/ 1,200.00	S/ 1,400.00	S/ 2,400.00	S/ 4,800.00
Agosto	S/ 300.00	S/ 1,200.00	S/ 1,400.00	S/ 2,400.00	S/ 4,800.00
Setiembre	S/ 300.00	S/ 1,200.00	S/ 1,400.00	S/ 2,400.00	S/ 4,800.00
Octubre	S/ 300.00	S/ 1,200.00	S/ 1,400.00	S/ 2,400.00	S/ 4,800.00
Noviembre	S/ 300.00	S/ 1,200.00	S/ 1,400.00	S/ 2,400.00	S/ 4,800.00
Diciembre	S/ 300.00	S/ 1,200.00	S/ 1,400.00	S/ 2,400.00	S/ 4,800.00
Total	S/ 3,600.00	S/ 14,400.00	S/ 16,800.00	S/ 28,800.00	S/ 57,600.00

Para los ingresos por stock completo, se calculó el valor promedio de los pedidos del total de clientes, además recordando que cerca del 8% es lo que cada vendedor dejaba de vender por falta de stock (cumple hasta un 92% los pedidos), y se propone atender al 98% los pedidos, entonces se calcula ese 6% más que se pretende cubrir. Finalmente, ese porcentaje se multiplicó por 320, el total de clientes y se prevé un crecimiento de la industria farmacéutica entre 3% y 4.5% en los próximos años.

Tabla 6.9

Cálculo de Ingresos por stock completo

Monto promedio de pedidos 2023						
Mes	Vendedor 1	Vendedor 2	Vendedor 3	Vendedor 4	Promedio total de clientes	6%
Enero	S/ 618.44		S/ 615.32	S/ 527.39	S/ 587.05	S/ 38.29
Febrero	S/ 578.96		S/ 597.33	S/ 537.57	S/ 571.29	S/ 37.26
Marzo	S/ 953.27		S/ 656.62	S/ 660.50	S/ 756.80	S/ 49.36
Abril	S/ 589.04		S/ 772.71	S/ 391.32	S/ 584.36	S/ 38.11
Mayo	S/ 923.40	S/ 790.81	S/ 642.83		S/ 785.68	S/ 51.24
Junio	S/ 725.12	S/ 1,018.16	S/ 712.44		S/ 818.57	S/ 53.39
Julio	S/ 723.65	S/ 863.41	S/ 705.72		S/ 764.26	S/ 49.84
Agosto	S/ 851.06	S/ 922.73	S/ 665.07		S/ 812.95	S/ 53.02
Setiembre	S/ 830.07	S/ 812.86	S/ 745.26		S/ 796.06	S/ 51.92
Octubre	S/ 1,072.84	S/ 794.21	S/ 548.07	S/ 758.05	S/ 793.29	S/ 51.74
Noviembre	S/ 816.78	S/ 850.89	S/ 687.54	S/ 768.56	S/ 780.94	S/ 50.93
Diciembre	S/ 597.05	S/ 743.50	S/ 551.01	S/ 662.93	S/ 638.62	S/ 41.65

Crecimiento de la industria	3.00%	3.50%	4.00%	4.50%	
	1	2	3	4	5
Enero	S/ 12,251.47	S/ 12,619.01	S/ 13,060.68	S/ 13,583.10	S/ 14,194.34
Febrero	S/ 11,922.50	S/ 12,280.18	S/ 12,709.98	S/ 13,218.38	S/ 13,813.21
Marzo	S/ 15,794.01	S/ 16,267.83	S/ 16,837.20	S/ 17,510.69	S/ 18,298.67
Abril	S/ 12,195.27	S/ 12,561.13	S/ 13,000.77	S/ 13,520.80	S/ 14,129.24
Mayo	S/ 16,396.84	S/ 16,888.74	S/ 17,479.85	S/ 18,179.04	S/ 18,997.10
Junio	S/ 17,083.26	S/ 17,595.76	S/ 18,211.61	S/ 18,940.07	S/ 19,792.38
Julio	S/ 15,949.81	S/ 16,428.30	S/ 17,003.29	S/ 17,683.42	S/ 18,479.18
Agosto	S/ 16,966.00	S/ 17,474.98	S/ 18,086.61	S/ 18,810.07	S/ 19,656.52
Setiembre	S/ 16,613.47	S/ 17,111.87	S/ 17,710.79	S/ 18,419.22	S/ 19,248.08
Octubre	S/ 16,555.64	S/ 17,052.31	S/ 17,649.14	S/ 18,355.10	S/ 19,181.08
Noviembre	S/ 16,297.94	S/ 16,786.87	S/ 17,374.42	S/ 18,069.39	S/ 18,882.51
Diciembre	S/ 13,327.81	S/ 13,727.64	S/ 14,208.11	S/ 14,776.44	S/ 15,441.37
Total	S/ 181,354.01	S/ 186,794.63	S/ 193,332.44	S/ 201,065.74	S/ 210,113.70

Otros ingresos son por la capacitación a los vendedores, para ello primero se calculó el valor promedio de pedidos de los clientes restantes (que no reciben

capacitación), se considera que por la capacitación a los vendedores se incremente un 10% el monto promedio de un pedido mensual, ello se multiplica por la cantidad de 280 clientes restantes, por último, se espera un crecimiento de la industria farmacéutica entre 3% y 4.5% a lo largo de los años.

Tabla 6.10

Cálculo de Ingresos por capacitación a vendedores

Monto promedio de pedidos 2023					
Mes	Vendedor 1	Vendedor 2	Vendedor 3	Vendedor 4	Promedio Clientes restantes
Enero	S/ 459.74		S/ 446.63	S/ 408.26	S/ 438.21
Febrero	S/ 417.40		S/ 505.87	S/ 494.12	S/ 472.46
Marzo	S/ 593.54		S/ 537.56	S/ 579.74	S/ 570.28
Abril	S/ 527.99		S/ 667.10	S/ 407.93	S/ 534.34
Mayo	S/ 491.63	S/ 664.54	S/ 551.03		S/ 569.07
Junio	S/ 583.45	S/ 650.63	S/ 548.01		S/ 594.03
Julio	S/ 541.78	S/ 666.49	S/ 621.83		S/ 610.03
Agosto	S/ 608.98	S/ 727.22	S/ 589.20		S/ 641.80
Setiembre	S/ 623.94	S/ 632.65	S/ 577.97		S/ 611.52
Octubre	S/ 627.27	S/ 720.24	S/ 444.22	S/ 621.27	S/ 603.25
Noviembre	S/ 537.39	S/ 689.25	S/ 589.01	S/ 625.28	S/ 610.23
Diciembre	S/ 314.23	S/ 608.34	S/ 463.15	S/ 485.00	S/ 467.68

Número de vendedores	4
Número de clientes por vendedor	70
Total de clientes	280
Incremento por capacitación	10%

Crecimiento de la industria	3.00%	3.50%	4.00%	4.50%	
	1	2	3	4	5
Enero	S/ 12,269.96	S/ 12,638.06	S/ 13,080.39	S/ 13,603.61	S/ 14,215.77
Febrero	S/ 13,228.95	S/ 13,625.82	S/ 14,102.72	S/ 14,666.83	S/ 15,326.84
Marzo	S/ 15,967.86	S/ 16,446.89	S/ 17,022.54	S/ 17,703.44	S/ 18,500.09
Abril	S/ 14,961.46	S/ 15,410.31	S/ 15,949.67	S/ 16,587.65	S/ 17,334.10
Mayo	S/ 15,933.83	S/ 16,411.84	S/ 16,986.26	S/ 17,665.71	S/ 18,460.67
Junio	S/ 16,632.78	S/ 17,131.76	S/ 17,731.37	S/ 18,440.63	S/ 19,270.45

Julio	S/ 17,080.90	S/ 17,593.33	S/ 18,209.10	S/ 18,937.46	S/ 19,789.65
Agosto	S/ 17,970.49	S/ 18,509.60	S/ 19,157.44	S/ 19,923.73	S/ 20,820.30
Setiembre	S/ 17,122.52	S/ 17,636.20	S/ 18,253.46	S/ 18,983.60	S/ 19,837.86
Octubre	S/ 16,890.97	S/ 17,397.69	S/ 18,006.61	S/ 18,726.88	S/ 19,569.59
Noviembre	S/ 17,086.54	S/ 17,599.14	S/ 18,215.11	S/ 18,943.71	S/ 19,796.18
Diciembre	S/ 13,094.99	S/ 13,487.84	S/ 13,959.92	S/ 14,518.31	S/ 15,171.64
Total	S/ 188,241.25	S/ 193,888.49	S/ 200,674.58	S/ 208,701.57	S/ 218,093.14

Por último, para los ingresos por nuevos clientes, se pretende conseguir 40 nuevos clientes con una capacidad de pedido de S/.200 mensuales y se proyecta un 3% a 4.5% por el crecimiento de la industria anualmente.

Tabla 6.11

Cálculo de Ingresos por nuevos clientes

Número de vendedores	4
Número de nuevos clientes al mes	10
Total de nuevos clientes	40
Monto de pedido estimado	S/ 200.00

Crecimiento de la industria	3.00% 3.50% 4.00% 4.50%				
	1	2	3	4	5
Enero	S/ 8,000.00	S/ 8,240.00	S/ 8,528.40	S/ 8,869.54	S/ 9,268.67
Febrero	S/ 8,000.00	S/ 8,240.00	S/ 8,528.40	S/ 8,869.54	S/ 9,268.67
Marzo	S/ 8,000.00	S/ 8,240.00	S/ 8,528.40	S/ 8,869.54	S/ 9,268.67
Abril	S/ 8,000.00	S/ 8,240.00	S/ 8,528.40	S/ 8,869.54	S/ 9,268.67
Mayo	S/ 8,000.00	S/ 8,240.00	S/ 8,528.40	S/ 8,869.54	S/ 9,268.67
Junio	S/ 8,000.00	S/ 8,240.00	S/ 8,528.40	S/ 8,869.54	S/ 9,268.67
Julio	S/ 8,000.00	S/ 8,240.00	S/ 8,528.40	S/ 8,869.54	S/ 9,268.67
Agosto	S/ 8,000.00	S/ 8,240.00	S/ 8,528.40	S/ 8,869.54	S/ 9,268.67
Setiembre	S/ 8,000.00	S/ 8,240.00	S/ 8,528.40	S/ 8,869.54	S/ 9,268.67
Octubre	S/ 8,000.00	S/ 8,240.00	S/ 8,528.40	S/ 8,869.54	S/ 9,268.67
Noviembre	S/ 8,000.00	S/ 8,240.00	S/ 8,528.40	S/ 8,869.54	S/ 9,268.67
Diciembre	S/ 8,000.00	S/ 8,240.00	S/ 8,528.40	S/ 8,869.54	S/ 9,268.67
Total	S/ 96,000.00	S/ 98,880.00	S/ 102,340.80	S/ 106,434.43	S/ 111,223.98

6.4. Flujo de caja proyectado

Para el flujo se considera los costos e ingresos adicionales que representaría implementar este plan estratégico y la inversión que este supone, con una tasa de descuento de 18% establecida por el inversor, teniendo como referencia la tasa promedio del sistema financiero, la inflación y el riesgo país.

Tabla 6.12

Cálculo de la TMAR

Tasa promedio sistema financiero	14.21%
Inflación	2.20%
Riesgo país	1.55%
TMAR	17.96%

Nota. Valores tomados de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, Statista, Diario Oficial El Peruano, 2024.

Tabla 6.13

Flujo de caja proyectado adicional

	0	1	2	3	4	5
Ingresos por cliente capacitado		S/ 152,175.37	S/ 156,740.63	S/ 162,226.56	S/ 168,715.62	S/ 176,307.82
Ingresos por estrategia publicidad digital		S/ 7,200.00	S/ 16,800.00	S/ 19,200.00	S/ 28,800.00	S/ 36,000.00
Ingresos por página web y SEO		S/ 3,600.00	S/ 14,400.00	S/ 16,800.00	S/ 28,800.00	S/ 57,600.00
Ingresos por stock completo		S/ 181,354.01	S/ 186,794.63	S/ 193,332.44	S/ 201,065.74	S/ 210,113.70
Ingresos por capacitación de vendedores		S/ 188,241.25	S/ 193,888.49	S/ 200,674.58	S/ 208,701.57	S/ 218,093.14
Ingresos por nuevos clientes		S/ 96,000.00	S/ 98,880.00	S/ 102,340.80	S/ 106,434.43	S/ 111,223.98
Total Ingresos		S/ 628,570.63	S/ 667,503.75	S/ 694,574.38	S/ 742,517.36	S/ 809,338.64
Contratación de personal		S/ 144,342.00	S/ 144,342.00	S/ 144,342.00	S/ 144,342.00	S/ 144,342.00
Publicidad digital pagada		S/ 17,475.00	S/ 20,343.75	S/ 24,646.88	S/ 30,613.88	S/ 39,228.73
Suscripción email marketing, CRM		S/ 5,400.00	S/ 5,400.00	S/ 5,400.00	S/ 5,400.00	S/ 5,400.00
Dominio y hosting		S/ 236.80	S/ 236.80	S/ 236.80	S/ 236.80	S/ 236.80
Costo de productos adicionales y nuevos		S/ 458,856.56	S/ 487,277.74	S/ 507,039.30	S/ 542,037.67	S/ 590,817.20
Total de costos		S/ 626,310.36	S/ 657,600.29	S/ 681,664.97	S/ 722,630.34	S/ 780,024.74
Inversión	S/ 20,025.00					
Flujo	-S/ 20,025.00	S/ 2,260.27	S/ 9,903.46	S/ 12,909.41	S/ 19,887.01	S/ 29,313.90
VAN	S/ 19,930.93					
TIR	44%					
B/C	1.995					
			Tasa	0.18		

Como se observa, al Valor Actual Neto (VAN) que se obtuvo es positivo, es decir, se logra recuperar la inversión y además se obtiene una ganancia de S/.19,930.93, por lo tanto, se acepta el proyecto porque es rentable.

En el caso de la Tasa Interna de Retorno (TIR) esta es de 44%, siendo superior a la tasa de descuento establecida por el inversor, por lo tanto, es aceptable, ya que cubrirá y generará beneficios a la empresa.

Por último, el indicador de Beneficio - Costo (B/C) es de 1.995, siendo superior a uno, por lo tanto, el proyecto es rentable, ya que, por cada sol invertido, se espera obtener S/.1.99 de retorno.

CONCLUSIONES

Primera. El presente plan estratégico propuesto permite incrementar las ventas en la distribuidora de productos farmacéuticos M Pharma en Arequipa, demostrándose que es viable económicamente, sustentado en los valores positivos obtenidos del VAN, TIR y B/C, siendo de S/. 19,930.93, 44% y 1.99 respectivamente.

Segunda. Del análisis interno realizado, se concluye que la empresa como sus principales fortalezas presenta su experiencia en el mercado, buenas relaciones con sus proveedores y su variedad de productos, sin embargo, dentro de sus puntos débiles destacan la poca capacitación al personal de ventas, las acciones limitadas en relación al marketing digital y marketing tradicional, la ausencia de capacitación en liderazgo para los encargados de la toma de decisiones y dificultades de stock. Del análisis externo, la empresa se enfrenta a amenazas como la fuerte competencia que existe en la industria, la crisis política y económica del país y las modificaciones en regulaciones, por otro lado las principales oportunidades que se presentan en el entorno son la prevalencia de ciertas enfermedades en todo el año, la gran proporción de personas aseguradas que realizan las compras de sus medicinas en farmacias y boticas y la valoración de un buen servicio de proveedores hacia los clientes, el cual puede ser un factor diferenciador que la empresa puede aprovechar.

Tercera. Se concluye que la reformulación de la misión y visión de la empresa, expresan claramente su razón de ser y cómo se ven a futuro.

Cuarta. Se concluye que los objetivos estratégicos planteados están en concordancia con la misión y visión que pretende alcanzar la empresa.

Quinta. Con ayuda de las diversas matrices del proceso estratégico se obtuvieron un total de once estrategias a implementar para alcanzar los objetivos propuestos, tales

estrategias fueron plasmadas en un cuadro de mando integral en el que se incluyeron indicadores para llevar un control del avance de las estrategias. Tales indicadores comprenden:

- El porcentaje de participación en los programas de capacitación a los superiores y personal de ventas.
- La variación en las competencias del personal mediante evaluaciones.
- El número de estrategias planteadas en base al benchmarking.
- El rendimiento del área de marketing.
- La cantidad de productos nuevos.
- El número de pedidos perdidos al mes.
- El porcentaje de satisfacción del cliente.
- Número de sesiones pagadas, impresiones, clics.
- Conversiones (Pedidos dentro de web, Contactos).
- Interacciones con publicaciones, engagement (CTR), Comentarios positivos, seguidores.
- Número de clientes nuevos.
- Posicionamiento en los motores de búsqueda.
- Tasa de conversión orgánica.
- Número de sesiones orgánicas en la página web.
- Tiempo promedio en la página web.
- La variación del valor de pedidos por cliente capacitado.

RECOMENDACIONES

Primera. Se sugiere que la empresa distribuidora considere la implementación del plan propuesto, ya que contribuirá al incremento de sus ventas, fortalecer su talento humano e introducirse en el entorno digital el cual está siendo un medio de gran crecimiento en los últimos tiempos.

Segunda. Se recomienda que la empresa mantenga un análisis interno y de su entorno para mantenerse al tanto de las tendencias, comportamiento de sus competidores que son fundamentales para mantenerse actualizado más aún en el rubro competitivo al que pertenece.

Tercera. Se sugiere establecer de manera clara y precisa su misión y visión y que sea del conocimiento de todo el personal ya que son la base para que todos los esfuerzos sean bien dirigidos hacia su objetivo común.

Cuarta. Se sugiere monitorear y controlar el avance de las estrategias para alcanzar los objetivos estratégicos esperados, apoyándose del cuadro de mando integral propuesto.

Quinta. Se sugiere implementar el total de estrategias ya que están acorde a su misión, visión y objetivos estratégicos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agrupación de Profesionales y Compañías de la Industria Farmacéutica. (2023). *La industria farmacéutica en América Latina crece a un ritmo del 6,4% anual*. Bitácora Farmacéutica. <https://bitacorafarmaceutica.com/noticias/la-industria-farmaceutica-en-america-latina-crece-a-un-ritmo-del-64-anual/>
- Alonso, M. (2023). *Qué son las 5 fuerzas de Porter y cómo analizarlas*. Asana. <https://asana.com/es/resources/porters-five-forces>
- Alvarado, A. (2024). *El impacto de la inteligencia artificial en la industria farmacéutica peruana*. Conexión ESAN. <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/el-impacto-de-la-inteligencia-artificial-en-la-industria-farmaceutica-peruana#:~:text=La%20industria%20farmac%C3%A9utica%20en%20Per%C3%BA,contar%20el%20segmento%20de%20leches>
- American Marketing Association. (2024). *Definitions of Marketing*. <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>
- American Marketing Association. (2024). *What is Digital Marketing?* <https://www.ama.org/what-is-digital-marketing/>
- Amespil, J. (2022). *Estrategia de Ventas: qué es, tipos y ejemplos*. Salesforce. <https://www.salesforce.com/mx/blog/estrategia-de-ventas/>
- Andina. (2022). *Pymes: Importancia de tener y ejecutar un plan estratégico financiero*. <https://andina.pe/agencia/noticia-pymes-importancia-tener-y-ejecutar-un-planestrategico-financiero-913318.aspx>
- Andújar, N. et al. (2021). *Impacto en el sector farmacias frente a la coyuntura de la pandemia de COVID-19 en Lima Metropolitana*. Universidad de Lima. https://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12724/15715/Andujar_

Cruz_Kuniyoshi_Villayzan_Melgar_Impacto_sector_farmacias.pdf?sequence=4
&isAllowed=y

Antara, D. (2020). *¿Cuáles son las enfermedades más frecuentes en el verano?* Diario Médico Perú. <https://www.diariomedico.pe/cuales-son-las-enfermedades-mas-frecuentes-en-el-verano/>

Asociación Internacional para la Salud Perú. (2024). *El catastrófico gasto de bolsillo en salud.* <https://aisperu.org.pe/el-catastrofico-gasto-de-bolsillo-en-salud/>

Asociación Nacional de Cadenas de Boticas. (2023). *¿Es cierto que son caras las medicinas en el Perú?* <https://anacab.pe/salud-publica/es-cierto-que-son-caras-las-medicinas-en-el-peru/>

Asociación Peruana de Empresas de Inteligencia de Mercados. (2024). *Niveles Socioeconómicos 2023-2024.* <https://apeim.com.pe/wp-content/uploads/2024/01/APEIM-Informe-de-Niveles-Socioeconomicos-2023-2024-Version-WEB.pdf>

Banco Central de Reserva del Perú. (2023). *Estabilidad Monetaria: Diseño e Implementación de la Política Monetaria.* <https://www.bcrp.gob.pe/docs/sobre-el-bcrp/folleto/folleto-institucional-2.pdf>

Banco Central de Reserva del Perú. (2024). *Reporte de Inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2024-2025.* <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2024/marzo/reporte-de-inflacion-marzo-2024.pdf>

Banco Mundial. (2021). *Cómo la COVID-19 afecta a las empresas en todo el mundo.* <https://www.bancomundial.org/es/news/infographic/2021/02/17/how-covid-19is-affecting-companies-around-the-world>

- Blanco, M., Forcadell, F. y Guerras, L. (2009). La estrategia de reestructuración de la cartera de negocios orientada a la creación de valor: el caso del Grupo Uralita. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 18, núm. 4 (2009), pp. 29-48. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3111274>
- Carajulca, C. y Llanos, A. (2022). *Plan de marketing mix para incrementar las ventas de la empresa VENSUMED – Chiclayo 2021*. [Tesis de licenciatura, Universidad Señor de Sipán]. Repositorio institucional de la Universidad Señor de Sipán. <https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/10531/Caruajulca%20Benavides%20Coraima%20%26%20Llanos%20Zamora%20Abel.pdf?sequence=11&isAllowed=y>
- Castillo S.A. (2024). Web oficial de Castillo S.A. <https://castillo.pe/>
- Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico. (2023). *Rafael Cortez: La salud pública en el Perú y su reforma urgente*. <https://ciup.up.edu.pe/analisis/especial-fiestas-patrias-2023-salu-publica-rafael-cortez/>
- Centro Nacional de Epidemiología, Prevención y Control de Enfermedades. (2023). *CDC Perú emite alerta epidemiológica por incremento de Infecciones Respiratorias Agudas (IRA) en el país*. <https://www.dge.gob.pe/portalnuevo/informativo/prensa/cdc-peru-emite-alerta-epidemiologica-por-incremento-de-infecciones-respiratorias-agudas-ira-en-el-pais/#:~:text=Las%20infecciones%20respiratorias%20siguen%20patrones,mese%20de%20abril%20a%20septiembre>
- Centrum PUCP. (2024). *EdEx (Cursos Cortos) en Estrategia, Liderazgo y Dirección*. <https://centrum.pucp.edu.pe/programas/educacion-ejecutiva/edex/edex-estrategia-liderazgo-direccion/>

Comexperu. (2024). *Economía peruana cayó un 0.55% en 2023, el peor resultado desde 1998, sin considerar la pandemia*. Sociedad de Comercio Exterior del Perú. <https://www.comexperu.org.pe/articulo/economia-peruana-cayo-un-055-en-2023-el-peor-resultado-desde-1998-sin-considerar-la-pandemia>

Cuba, H. (2018). *Mercados de medicamentos y cadenas*.

<https://cuba.pe/destacado/mercados-de-medicamentos-y-cadenas/>

D'Alessio, F. A. (2008). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. Pearson Educación.

David, F. (2008). *Conceptos de administración estratégica*. Pearson Educación.

<https://www.bqm.com.pe/libros/Conceptos%20de%20Administracion%20Estrategica%2011edi%20David.pdf>

Decreto Supremo N° 016-2011/SA. Aprueban Reglamento para el registro, control y vigilancia sanitaria de productos farmacéuticos. 27 de julio de 2011. Ministerio de Salud. <https://www.digemid.minsa.gob.pe/webDigemid/normas-legales/2011/decreto-supremo-no-016-2011-sa/>

Decreto Supremo N°014-2011-SA. Aprueban Reglamento de Establecimientos Farmacéuticos. 27 de julio de 2011. Ministerio de Salud.

<https://www.digemid.minsa.gob.pe/webDigemid/normas-legales/2011/decreto-supremo-no-014-2011-sa/>

Diario Oficial el Peruano. (2024). *El bajo riesgo país del Perú*.

<https://www.elperuano.pe/noticia/256055-el-bajo-riesgo-pais-del-peru#:~:text=Con%20un%20puntaje%20de%20155,detr%C3%A1s%20de%20Uruguay%20y%20Chile.>

Dirección General de Medicamentos, Insumos y Drogas. (2021). *Gasto de bolsillo en salud y medicamentos Periodo 2012-2019*.

<https://www.digemid.minsa.gob.pe/webDigemid/estudios/2021/gasto-de-bolsillo-en-salud-y-medicamentos-2012-2019/>

Dirección General de Medicamentos, Insumos y Drogas. (2024).

<https://www.digemid.minsa.gob.pe/webDigemid/institucion/>

Dominguez, S. (2023). *Robótica en farmacias y boticas*. Diario Oficial El Peruano.

<https://elperuano.pe/noticia/210321-robotica-en-farmacias-y-boticas>

Dominguez, S. (2024). *Informalidad laboral bajó a 71.9% y seguirá disminuyendo en el*

2024. Diario Oficial El Peruano. <https://www.elperuano.pe/noticia/232515-informalidad-laboral-bajo-a-719-y-seguira-disminuyendo-en-el-2024>

Educatyba. (2024). *Tasa de desempleo en Perú dic. 2023 – feb. 2024: Aunque la tasa se*

mantuvo, ahora hay más personas trabajando. Tyba. <https://tyba.pe/blog/tasa-de-desempleo-en-peru-dic-2023-feb-2024/>

El Economista. (2022). *Más de 135,000 pymes cerraron en Perú en los dos últimos*

años. <https://www.economista.com.mx/empresas/Mas-de-135000-pymes-cerraron-en-Peru-en-los-dos-ultimos-anos-20220613-0134.html>

Escalante, R. (2021). *¿Cuál es la importancia del planeamiento estratégico en el sector*

B2B? Conexión ESAN. <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/cual-es-la-importancia-del-planeamiento-estrategico-en-el-sector-b2b>

Eurofarma. (2022). *Impacto del comercio ilegal de productos farmacéuticos para el*

paciente. <https://www.eurofarma.com.pe/articulos/impacto-del-comercio-ilegal-de-productos-farmacuticos-para-el-paciente>

Ferrell, O. y Hartline, M. (2018). *Estrategia de marketing*. Cengage Learning.

https://www.academia.edu/43101553/LIBRO_estrategia_de_marketing_6ed_Ferrel_and_2018_

Gobierno Regional de Arequipa. (2023). *Informe de Evaluación de Resultados PEI-POI*.

https://informacion.regionarequipa.gob.pe/Cms_Data/Contents/GobRegionalArequipaInv/Media/PlaneamientoOrganizacion.InformesMonitoreoEvaluacion/2023/informe_evaluacion_resultados_PEI_POI_2022-pdf.pdf

Google Maps. (2024 -a). Oficinas de la empresa distribuidora de productos farmacéuticos.

https://www.google.com/maps/place/16%C2%B027'35.8%22S+71%C2%B031'32.3%22W/@-16.4599537,-71.5282125,804m/data=!3m2!1e3!4b1!4m4!3m3!8m2!3d-16.4599537!4d-71.5256376?hl=es&entry=ttu&g_ep=EgoyMDI0MTAxNS4wIKXMDSoASAFQAw%3D%3D

Google Maps. (2024 -b). Almacén de la empresa distribuidora de productos farmacéuticos.

https://www.google.com/maps/place/16%C2%B027'12.1%22S+71%C2%B033'02.8%22W/@-16.4533619,-71.5533632,804m/data=!3m2!1e3!4b1!4m4!3m3!8m2!3d-16.4533619!4d-71.5507883?hl=es&entry=ttu&g_ep=EgoyMDI0MTAxNS4wIKXMDSoASAFQAw%3D%3D

Hernández-Sampieri, R. y Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill.

Hosting Peru. (2024). *Dominio y Hosting en Perú desde S/14.91 mensuales - Hosting*

Peru. <https://www.hostingperu.com.pe/dominio-y-hosting>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2014). *Encuesta Nacional de*

Satisfacción de Usuarios del Aseguramiento Universal en Salud.

https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1192/cap04.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2024). *Pobreza Monetaria afectó al 29,0% de la población el año 2023*. Plataforma del Estado Peruano.

<https://www.gob.pe/institucion/inei/noticias/951234-pobreza-monetaria-afecto-al-29-0-de-la-poblacion-el-ano-2023>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2024). *Al 2024 la población peruana proyectada alcanza los 34 millones de habitantes*.

<https://www.gob.pe/institucion/inei/noticias/987317-al-2024-la-poblacion-peruana-proyectada-alcanza-los-34-millones-de-habitantes>

Instituto Peruano de Economía. (2024). *9 de cada 10 pacientes compran sus*

medicamentos en farmacias privadas. <https://www.ipe.org.pe/portal/9-de-cada-10-pacientes-compran-sus-medicamentos-en-farmacias-privadas/>

Instituto Peruano de Economía. (2024). *Evolución de la pobreza regional - Tablero*

Interactivo. <https://www.ipe.org.pe/portal/evolucion-de-la-pobreza-regional-tablero-interactivo/>

ISOTools Colombia. (2016). *Conceptos básicos de un Plan Estratégico*.

<https://co.isotools.us/conceptos-basicos-de-un-plan-estrategico/>

Johnston, M., y Marshall, G. (2009). *Administración de ventas*. McGraw-Hill.

<https://utecno.files.wordpress.com/2013/06/administracion-de-ventas.pdf>

Laboratorios Portugal. (2024). Web oficial de Laboratorios Portugal.

<https://www.laboratoriosportugal.com/>

Ley N° 29459 de 2009. Ley de los productos farmacéuticos, dispositivos médicos y productos sanitarios. 26 de noviembre de 2009. Normas y Documentos Legales - Congreso de la República - Plataforma del Estado Peruano.

<https://www.gob.pe/institucion/congreso-de-la-republica/normas-legales/2813441-29459>

Lozano, I. (2023). *Pobreza crecería más de un punto porcentual este 2023 y se mantendría en niveles similares en el 2024*. El Comercio.

<https://elcomercio.pe/economia/peru/pobreza-creceria-mas-de-un-punto-porcentual-este-2023-y-se-mantendria-en-niveles-similares-en-el-2024-noticia/?ref=ecr>

Mailchimp. (2024). *Planes de precios de Mailchimp*.

<https://mailchimp.com/es/pricing/marketing/>

Mamani, C. (2016). *Propuesta de plan estratégico para un incremento de ventas de la empresa manufacturas San Francisco SRL 2016*. [Tesis de licenciatura, Universidad Católica de Santa María]. Repositorio institucional de la Universidad Católica de Santa María.

<https://repositorio.ucsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12920/5894/44.0489.II.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Medrano, H. (2024). *Medicamentos genéricos: los detalles de la ley aprobada por el Congreso sobre stock y prohibiciones en farmacias y boticas*. El Comercio.

<https://elcomercio.pe/lima/sucesos/medicamentos-genericos-los-detalles-de-ley-aprobada-por-el-congreso-sobre-stock-y-prohibiciones-en-farmacias-y-boticas-noticia/?ref=ecr>

- Ministerio de Economía y Finanzas. (2023). *El FMI destaca el potencial de crecimiento de la economía peruana, su resiliencia económica y el manejo prudente de la política fiscal*. https://www.mef.gob.pe/es/?option=com_content&language=es-ES&Itemid=101108&view=article&catid=100&id=7721&lang=es-ES
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2023). *Marco Macroeconómico Multianual 2024-2027*.
https://www.congreso.gob.pe/Docs/comisiones2023/Presupuesto/files/mmm_2024_2027.pdf
- Ministerio de la Producción. (2015). *Estudio de Investigación Sectorial: Industria Farmacéutica*. Observatorio PRODUCEmpresarial.
<https://www.produceempresarial.pe/industria-farmacautica-2/>
- Ministerio de la Producción. (2024). *Las MIPYME en cifras 2022*. Oficina General de Evaluación de Impacto y Estudios Económicos.
<https://ogeiee.produce.gob.pe/index.php/en/shortcode/oee-documentos-publicaciones/publicaciones-anuales/item/1170-las-mipyme-en-cifras-2022>
- Ministerio de Salud y Dirección General de Medicamentos, Insumos y Drogas. (2023). *Boletín de establecimientos farmacéuticos, diciembre 2023*. Repositorio Institucional DIGEMID. <https://repositorio-digemid.minsa.gob.pe/items/c53d119d-a000-476b-9b27-8662f8935c17>
- Montesinos, E. (2024). *Precio del dólar HOY, 1 de junio: Así se cotiza el tipo de cambio en Perú*. Infobae. <https://www.infobae.com/peru/2024/05/31/valor-de-apertura-del-dolar-en-peru-este-31-de-mayo-de-usd-a-pen/>
- Municipalidad Metropolitana de Lima. (2021). *Primavera: ¿cuáles son las enfermedades más comunes en esta estación y cómo prevenirlas?* Plataforma del Estado Peruano. <https://www.gob.pe/institucion/munilima/noticias/527744->

primavera-cuales-son-las-enfermedades-mas-comunes-en-esta-estacion-y-como-prevenir-las

MyM PROMEFAR. (2024). Web oficial de MyM Promefar.

<https://www.mympromefar.com.pe/indexFarma.html>

OjoPúblico. (2023). *Oligopolios en Perú: docena de mercados dominados por pocas empresas*. <https://ojo-publico.com/sala-del-poder/oligopolios-peru-docena-mercados-dominados-por-pocas-empresas>

Olmo, G. (2023). *Protestas en Perú: qué está pasando en el sur del país y por qué se convirtió en el epicentro de los violentos disturbios contra el nuevo gobierno*.

BBC News Mundo. <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-64218591>

OmniaSolution. (2023). *Crecimiento limitado del mercado farmacéutico peruano*.

<https://omniasolution.com/2023/08/01/crecimiento-limitado-del-mercado-farmacutico-peruano/>

OmniaSolution. (2023). *Proyecciones de la Farmacéutica en Perú*.

<https://omniasolution.com/2023/10/17/proyecciones-de-la-farmacutica-en-peru/#:~:text=A%20pesar%20de%20que%20en,llegando%20a%20US%24%201%2C233%20millones>

Orús, A. (2024). *Industria farmacéutica: ingresos mundiales 2001-2023*. Statista.

<https://es.statista.com/estadisticas/635153/ingresos-mundiales-del-sector-farmacutico/>

Pérez, A. (2021). *Ejemplo de plan estratégico de una empresa*. OBS Business School.

<https://www.obsbusiness.school/blog/ejemplo-de-plan-estrategico-de-una-empresa>

Pursell, S. (2023). *Análisis FODA de una empresa: qué es, cómo se hace y ejemplos*.

Hubspot. <https://blog.hubspot.es/marketing/analisis-foda>

Química Suiza SAC. (2024). Web oficial de Química Suiza.

<https://web.quimicasuiza.com/>

Radio Programas del Perú. (2021). *¿Por qué tenemos un sistema de salud fragmentado y qué se debe hacer para unificarlo?* <https://rpp.pe/peru/actualidad/por-que-tenemos-un-sistema-de-salud-fragmentado-y-que-se-debe-hacer-para-unificarlo-noticia-1338135?ref=rpp>

Ramos, A. (2023). *Pobreza en el Perú aumentaría por segundo año consecutivo reforzada por una economía anémica y una inflación aún elevada*. Infobae. [https://www.infobae.com/peru/2023/10/17/pobreza-en-el-peru-aumentaria-por-segundo-ano-consecutivo-reforzada-por-una-economia-anemica-y-una-inflacion-aun-elevada/#:~:text=\(2004%2D2022\)-](https://www.infobae.com/peru/2023/10/17/pobreza-en-el-peru-aumentaria-por-segundo-ano-consecutivo-reforzada-por-una-economia-anemica-y-una-inflacion-aun-elevada/#:~:text=(2004%2D2022)-)

Resolución Ministerial N° 132-2015/MINSA. Documento Técnico: Manual de Buenas Prácticas de Almacenamiento de Productos Farmacéuticos, Dispositivos Médicos y Productos Sanitarios en Laboratorios, Droguerías, Almacenes Especializados y Almacenes Aduaneros. 2 de marzo de 2015. Ministerio de Salud. <https://www.minsa.gob.pe/Recursos/OTRANS/08Proyectos/2022/RM%20132-2015-MINSA%20BUENAS%20PR%C3%81CTICAS%20DE%20ALMACENAMIENTO.pdf>

Ribas, E. (2019). *¿Qué es el marketing farmacéutico y cómo realizar campañas online?* Escuela de Negocios de la Innovación y los Emprendedores.

<https://www.iebschool.com/blog/marketing-farmaceutico-online-marketing-digital/>

Rodríguez, C., (2023). *El Plan estratégico de la empresa: planificación, organización y éxito*. Canal Gestión Empresarial. <https://www.inesem.es/revistadigital/gestion-empresarial/el-plan-estrategico-de-la-empresa/>

Ronda, G. (2021). *Estrategia. Qué es, origen, definición según autores, tipos*. Gestipolis. <https://www.gestipolis.com/un-concepto-de-estrategia/>

Rosales-Córdova, A. y Llanos, L. (2021). Efecto de la inversión en capacitación en las ventas y sueldos de las PyMES. *Investigación administrativa*, vol. 50, núm. 127 (2021). <https://doi.org/10.35426/iav50n127.07>

Rumpelstinski. (2022). *Las claves del marketing digital para empresas farmacéuticas*. <https://www.rumpelstinski.es/actualidad/las-claves-del-marketing-digital-para-empresas-farmac%C3%A9uticas>

Silva, J. (2023). *Informe Preliminar sobre la Industria Farmacéutica 2023*. Asociación Nacional de Industrias Farmacéuticas, Sanitarias, de Suplementos Alimenticios y Dispositivos Médicos [ADIFAN]. <https://www.adifan.org.pe/noticias/informe-preliminar-sobre-la-industria-farmaceutica-2023/>

Suárez, A. (2020). *En los últimos 30 años, Perú contabiliza 6 presidentes acusados de corrupción*. France 24.

<https://www.france24.com/es/programas/historia/20201117-en-los-%C3%BAltimos-30-a%C3%B1os-per%C3%BA-contabiliza-6-presidentes-acusados-de-corrupci%C3%B3n>

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. (2024). *Tasas de interés promedio*.

<https://www.sbs.gob.pe/estadisticas/tasa-de-interes/tasas-de-interes-promedio>

Superintendencia Nacional de Salud. (2024). *Registro Nominal de Asegurados*.

https://portal.susalud.gob.pe/wp-content/uploads/archivo/registros-afiliados/ftpqlikv/registros-afiliados/registro_afiliados_reniec/Afiliados_RENIEC_202402.pdf

Statista. (2024). *Perú: tasa de inflación anual 2015-2029*.

<https://es.statista.com/estadisticas/1190212/tasa-de-inflacion-peru/>

Tang, J. (2024). *Informe de la Encuesta Mensual de Expectativas Macroeconómicas:*

Enero 2024. Banco Central de Reserva del Perú.

<https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Notas-Estudios/2024/nota-de-estudios-07-2024.pdf>

The Logistics World. (2024). *Logística verde: ¿Cómo reducir el impacto ambiental del*

transporte de mercancías? <https://thelogisticsworld.com/logistica-y-distribucion/logistica-verde-como-reducir-el-impacto-ambiental-del-transporte-de-mercancias/>

Torres, R. y Mostacero, F. (2021). Los productos falsificados en el Perú en el periodo 2015 – 2019. Una actividad criminal que atenta contra la salud de las personas.

Boletín del Instituto Nacional de Salud. 27 (5-6), 66-71.

https://boletin.ins.gob.pe/wp-content/uploads/2021/V27N5-6/a05v27n5_6.pdf

Valdivia, C. (2021). *Impacto de la estrategia de marketing digital en el posicionamiento*

de la marca Capieli en el mercado peruano en el contexto post pandemia covid-19. [Tesis de licenciatura, Universidad de Lima]. Repositorio institucional de la Universidad de Lima.

<https://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12724/14097/Tesis.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Vizcaino, A. (2022). *¿Cuál es el poder adquisitivo de los consumidores peruanos?*

Mercado Negro. <https://www.mercadonegro.pe/marketing/cual-es-el-poder-adquisitivo-de-los-consumidores-peruanos/>

Vorecol. (2024). *Casos de éxito de empresas que han obtenido altos retornos de inversión en capacitación.* <https://vorecol.com/es/articulos/articulo-casos-de-exito-de-empresas-que-han-obtenido-altos-retornos-de-inversion-en-capacitacion-3881>

Westreicher, G. (2022). *Ventas: Qué son, aproximaciones y evolución.* Economipedia. <https://economipedia.com/definiciones/ventas.html>



ANEXOS

Anexo 1.

Reporte de ventas

REPORTE DETALLADO DE VENTAS - TODAS LA CONDICIONES DE PAGO

REPORTE GENERADO EL :2024-03-30 12:55:55-12:55
FECHA DESDE :2023-01-01 HASTA : 2023-12-31

CODIGO	DESCRIPCION	LABORATORIO	CLIENTE	CONDI PAGO	FECHA	CANTIDAD	PRECIO UNL.	TOTAL	VENDEDOR
6518	LOI (LEVOFLOXACINO 750MG) X 5TAB	INDUFAR	CLIENTE A	CREDITO A 30 DIAS	2023-01-05	5	10.18	48.36	VENDEDOR 1
6738	LOI (LEVOFLOXACINO 500 MG) X 10 COMP	INDUFAR	CLIENTE A	CREDITO A 30 DIAS	2023-01-05	5	9.96	47.31	VENDEDOR 1
6519	TRICOFAR ORAL (METRONIDAZOL 500MG) X20TAB	INDUFAR	CLIENTE A	CREDITO A 30 DIAS	2023-01-05	5	11.50	54.63	VENDEDOR 1
1746	Z-CAL 1000(DICLOFENACO) 2% X 35GR	INDUFAR	CLIENTE A	CREDITO A 30 DIAS	2023-01-05	6	12.40	72.17	VENDEDOR 1
1737	APIRON 1GR/2ML X 5 AMP. (METAMIZOL) 10/2024	INDUFAR	CLIENTE A	CREDITO A 30 DIAS	2023-01-05	1	20.50	20.50	VENDEDOR 1
1745	VINIL (DICLOFENACO) 75MG/3ML X 6 AMPOLLAS	INDUFAR	CLIENTE A	CREDITO A 30 DIAS	2023-01-05	1	18.00	18.00	VENDEDOR 1
8081	TAUROMIZOL 50MG (RANITIDINA) SOL. INY. CJA X 5AMP	INDUFAR	CLIENTE A	CREDITO A 30 DIAS	2023-01-05	1	16.85	16.85	VENDEDOR 1
7376	VIXINOR 1 CJA X 1 TAB.	TOBAL	CLIENTE A	CREDITO A 30 DIAS	2023-01-05	20	2.30	46.00	VENDEDOR 1
3279	ZITHROLIN 500MG X30TAB (AZITROMICINA) (06/2023)	TOBAL	CLIENTE A	CREDITO A 30 DIAS	2023-01-05	4	159.60	638.40	VENDEDOR 1
240	XEROXANIDA 500MG X 6 TAB (NITAZOX)PROMOCION11/2024	TOBAL	CLIENTE A	CREDITO A 30 DIAS	2023-01-05	4	14.50	58.00	VENDEDOR 1
7378	XEROXANIDA 100MG/5MLX 60ML SUSP ORAL(NITAZOXANIDA)12/2024	TOBAL	CLIENTE A	CREDITO A 30 DIAS	2023-01-05	3	15.50	46.50	VENDEDOR 1
2348	NIVASTOR 40MG X 100 TAB (ATORVAST)	TOBAL	CLIENTE A	CREDITO A 30 DIAS	2023-01-05	2	75.00	124.01	VENDEDOR 1
2314	TINTE STEREO 637CB RUBIO OSCURO DORADO COBRE	TINTES STEREO-ISSUE(*)	CLIENTE A	CREDITO A 30 DIAS	2023-01-05	7	4.47	0.00	VENDEDOR 1
8029	FERLEN PLUS 50MG X 30 TAB (DIFENHIDRAMINA CLORHI)(01/2023)	SMART PHARMA	CLIENTE A	CREDITO A 30 DIAS	2023-01-05	3	13.50	0.00	VENDEDOR 1
24	DIBALSAM CONGEST JBE X120ML	GENCOPHARMA	CLIENTE B	CREDITO A 30 DIAS	2023-01-02	50	15.70	785.00	VENDEDOR 2
8517	ANGIE 20 X 28 COMPR.(CLORMADINONA)	EXELTIS	CLIENTE C	CONTADO 8 DIAS	2023-01-02	6	38.08	221.63	VENDEDOR 2
8519	REGENESIS X 30 CAPS.	EXELTIS	CLIENTE C	CONTADO 8 DIAS	2023-01-02	3	46.04	133.98	VENDEDOR 2
8521	SLINDA X 28 COMPR. (DROSPIRENONA)	EXELTIS	CLIENTE C	CONTADO 8 DIAS	2023-01-02	6	53.53	311.54	VENDEDOR 2
5569	OMEGA 3* 1000MG X 30 CAP.BLANDAS	TERBONOVA	CLIENTE C	CONTADO 8 DIAS	2023-01-02	20	25.60	476.68	VENDEDOR 2
150	TEST EMBARAZO TIRA VERIPRIME	SMART PHARMA	CLIENTE D	CREDITO A 30 DIAS	2023-01-02	50	1.26	59.85	VENDEDOR 3
7437	PRECISE TEST LAPICERO	MEDI-CAL	CLIENTE D	CREDITO A 30 DIAS	2023-01-02	50	4.39	219.50	VENDEDOR 3
8620	TEST EMBARAZO CASSETTE DLA FARMACEUTICA(05/2024)	SMART PHARMA	CLIENTE D	CREDITO A 30 DIAS	2023-01-02	50	2.65	125.85	VENDEDOR 3
6307	VIALZA 100MG X 10 TAB(SILDENAFILO 100MG)(PROMOCION)	QUILLA PHARMA	CLIENTE D	CREDITO A 30 DIAS	2023-01-02	5	31.14	142.50	VENDEDOR 3
8242	BECKATRIM FORTE X 100 TAB (SULFAM+TRIMET)	QUILLA PHARMA	CLIENTE E	CREDITO A 30 DIAS	2023-01-02	6	70.77	345.00	VENDEDOR 3
2547	3-GEL SUP X 20 SOB(HIDR/OXE)	DROPESAC	CLIENTE E	CREDITO A 30 DIAS	2023-01-02	15	26.00	329.55	VENDEDOR 3
3558	JERINGA 5C C/A 21X1 1/2 X 100 QMEDIC	MATERIAL MEDICO	CLIENTE E	CREDITO A 30 DIAS	2023-01-02	6	24.56	147.36	VENDEDOR 3
6046	OMEGA 3 1000MG X 60 CAP BLAND.	DROPESAC	CLIENTE F	CREDITO A 30 DIAS	2023-01-02	2	22.60	45.20	VENDEDOR 2
6462	ZERCOXA 120 MG	TOBAL	CLIENTE F	CREDITO A 30 DIAS	2023-01-02	10	54.00	320.00	VENDEDOR 2
7871	DOLAMINE EXTRA FORTE X 100TAB	TOBAL	CLIENTE G	CREDITO A 30 DIAS	2023-01-02	40	50.00	1,720.00	VENDEDOR 3
7538	DIVELAX (BISACODILO) 5MGX100TAB PROMOCION	TOBAL	CLIENTE G	CREDITO A 30 DIAS	2023-01-02	8	88.60	283.52	VENDEDOR 3
7513	DICLOFAST FTE GEL 2% X 50GR	TOBAL	CLIENTE G	CREDITO A 30 DIAS	2023-01-02	36	9.90	248.40	VENDEDOR 3
7376	VIXINOR 1 CJA X 1 TAB.	TOBAL	CLIENTE G	CREDITO A 30 DIAS	2023-01-02	200	2.30	460.00	VENDEDOR 3
7576	NEOMYCOL 1% CREMA X 20GR(B)11/2024	TOBAL	CLIENTE G	CREDITO A 30 DIAS	2023-01-02	20	4.50	0.00	VENDEDOR 3
8299	BIB. GARFIELD B/A 7OZ NARANJA (GAR1007)	PANDITA	CLIENTE H	CREDITO BCP 60 DIAS	2023-01-02	6	11.92	69.81	VENDEDOR 3
8300	BIB BOB ESPONJA B/A 7OZ AMRILLO (BOB1007)	PANDITA	CLIENTE H	CREDITO BCP 60 DIAS	2023-01-02	6	11.92	69.81	VENDEDOR 3
8298	BIB. PANDA SUPERHEROE B/A 7OZ AZUL (PAN1007B)	PANDITA	CLIENTE H	CREDITO BCP 60 DIAS	2023-01-02	6	11.92	69.81	VENDEDOR 3
8296	BIB. MASHA B/A 10 OZ LILA (MAB1004G)	PANDITA	CLIENTE H	CREDITO BCP 60 DIAS	2023-01-02	6	14.32	83.86	VENDEDOR 3
4657	BIB. MASHA B/A 10 OZ AMARILLO (MAB1004)	PANDITA	CLIENTE H	CREDITO BCP 60 DIAS	2023-01-02	6	14.32	83.86	VENDEDOR 3
7658	BIB. PANDA B/A ESPACIAL 10 OZ AZUL (PAN1004B)	PANDITA	CLIENTE H	CREDITO BCP 60 DIAS	2023-01-02	6	14.32	83.86	VENDEDOR 3

Anexo 2.

Guía de entrevista

GUÍA DE ENTREVISTA

Cargo del entrevistado:

Fecha:

Lugar de la entrevista:

Objetivo

Conocer en aspectos generales la situación de la empresa distribuidora de productos farmacéuticos.

Preguntas

1. ¿Cuál es la historia y la trayectoria de la empresa?
 2. ¿Cuál es la visión y misión de la empresa?
 3. ¿En qué áreas está organizada la empresa?
 4. ¿Cuántos empleados la conforman y cuáles son sus responsabilidades?
 5. ¿Qué tipo de medicamentos y productos farmacéuticos distribuye la empresa?
 6. ¿Ofrecen servicios adicionales, como asesoramiento farmacéutico o logística de entrega?
 7. ¿Quiénes son los principales clientes y socios de la empresa?
 8. ¿Quiénes son sus principales competidores?
 9. ¿Puede describir el proceso de adquisición, almacenamiento y distribución de medicamentos?
 10. ¿Qué sistemas tecnológicos o software utilizan para gestionar el inventario y las operaciones?
 11. ¿Cómo se mide el desempeño de ventas, como el volumen de ventas, la retención de clientes, o el crecimiento de nuevos clientes?
 12. ¿Qué acciones en cuanto al marketing realiza la empresa?
 13. ¿Cuáles considera que son los desafíos más importantes que la empresa enfrenta actualmente?
-

Anexo 3.

Guía de entrevista (para análisis AMOFHIT)

GUÍA DE ENTREVISTA

Objetivo: Recolectar información de las diversas áreas de la empresa para realizar el análisis AMOFHIT.

PREGUNTAS AUDITORÍA INTERNA

Área: Administración y Gerencia

Cargo del entrevistado

- 1 ¿Qué áreas conforman la empresa?
 - 2 ¿Se tienen una visión, misión y objetivos estratégicos establecidos?
 - 3 ¿Se desarrollan pronósticos de ventas, financieros u otros?
 - 4 ¿Se monitorea el entorno, la competencia, la demanda?
 - 5 ¿Todo el personal tiene clara sus funciones en la empresa?
 - 6 ¿Cómo se percibe la moral y motivación de los trabajadores?
 - 7 ¿El ambiente de trabajo y clima organizacional es bueno?
 - 8 ¿Los premios y castigos son administrados adecuadamente?
 - 9 ¿Se monitorean algunos indicadores?
 - 10 ¿Para la toma de una decisión importante, cómo la manejan, en base a algunos reportes?
-

Área: Marketing y Ventas

Cargo del entrevistado

- 1 ¿Se conocen claramente a los clientes y consumidores?
 - 11 ¿Qué productos distribuye la empresa, están bien posicionados?
 - 3 ¿Los precios son adecuados?
 - 4 ¿El alcance de las operaciones es sólo local?
 - 5 ¿La empresa desarrolla investigación de mercados?
 - 6 ¿La fuerza de ventas es eficiente y eficaz?
 - 7 ¿La calidad de los productos, bienes y servicios, es reconocida por los clientes y consumidores?
 - 8 ¿La calidad del servicio postventa es reconocida como de calidad?
 - 9 ¿La participación de mercado se ha incrementado?
 - 10 ¿La publicidad usada es la adecuada para cumplir los objetivos de la empresa?
 - 11 ¿Utilizan estrategias de marketing digital?
 - 12 ¿Es la industria altamente competitiva?
 - 13 ¿Los clientes y consumidores son leales?
 - 14 ¿Desarrollan algunas estrategias para captar (nuevos) y retener (actuales) clientes?
 - 15 ¿Se capacita y entrena frecuentemente a la fuerza de ventas?
 - 16 ¿Se encuentra alguna dificultad en su labor?
-

Área : Operaciones, Logística

Cargo del entrevistado

- 1 ¿Cómo es el funcionamiento del área de almacén?
- 2 ¿Los procesos son controlados y corregidos, acordemente, con frecuencia?
- 3 ¿Qué sistemas o métodos llevan en el almacén?
- 4 ¿Con qué frecuencia realizan los inventarios físicos?
- 5 ¿Cuándo hay algunas discrepancias entre el inventario físico y el sistema, cómo lo manejan?
- 6 ¿Los proveedores son confiables y proveen insumos de calidad?
- 7 ¿Se realiza algún control de stock y planificación de compras?
- 8 ¿Cómo considera la infraestructura actual del almacén?

- 9 ¿Se siguen estándares de trabajo internacionales?
- 10 ¿Tienen algunas políticas de seguridad que seguir?
- 11 ¿Se desarrollan estudios de tiempos y movimientos?
- 12 ¿Se le da importancia a la ergonomía, especialmente en los servicios?
- 13 ¿El almacén está bien distribuido y en buen estado?
- 14 ¿Están los equipos, máquinas para transporte y carga en buen estado?
- 15 ¿Se capacita y entrena frecuentemente al equipo de almacén?
- 16 ¿Se encuentra alguna dificultad en su labor?

Área: Finanzas y Contabilidad

Cargo del entrevistado

- 1 ¿Cómo es el funcionamiento del área de finanzas y contabilidad?
- 2 ¿Utilizan algún indicador financiero para llevar un control o compararse con la industria?
- 3 ¿Es buena la estructura de capital?
- 4 ¿Son pertinentes y de ayuda los estados financieros que se usan?
- 5 ¿La empresa se realiza continuos préstamos?
- 6 ¿Cómo ha estado su liquidez?
- 7 ¿Cómo perciben las cuentas por pagar y por cobrar?
- 8 ¿Se manejan presupuestos? ¿De qué tipo?
- 9 ¿Se capacita y entrena frecuentemente al equipo de finanzas y contabilidad?
- 10 ¿Se encuentra alguna dificultad en su labor?

Área : Recursos Humanos

Cargo del entrevistado

- 1 ¿Cómo funciona el área de recursos humanos?
- 2 ¿Se tiene conocimiento del clima y cultura organizacional? ¿Se miden usualmente?
- 3 ¿Se cuenta con una política de contrataciones y despidos?
- 4 ¿Se cuenta con una política de capacitación y entrenamiento?
- 5 ¿Se cuenta con una política de incentivos?
- 6 ¿Se cuenta con una política de control de ausentismo y puntualidad?
- 7 ¿Se cuenta con una política de higiene y seguridad industrial?
- 8 ¿Se cuentan con actividades de coaching y asesoramiento?

Área: Sistemas de información y comunicación

Cargo del entrevistado

- 1 ¿Se cuenta con un sistema de soporte a la toma de decisiones?
- 2 ¿Se cuenta con un sistema de seguridad?
- 3 ¿Cuentan con página web, redes sociales?
- 4 ¿Está todo el personal familiarizado con el uso de los sistemas de información y comunicaciones?
- 5 ¿Cuál es el medio de comunicación con los clientes y entre los trabajadores?
- 6 ¿La administración de los sistemas de información y comunicaciones es productiva?
- 7 ¿El sistema y la data son actualizados permanentemente?
- 8 ¿Son los sistemas de información y comunicaciones amigables?
- 9 ¿Se capacita frecuentemente al personal de la organización en los nuevos aspectos de información y comunicaciones?

Área : Tecnología e Investigación y Desarrollo

Cargo del entrevistado

- 1 ¿Cuenta la organización con capacidades de investigación y desarrollo?
 - 2 ¿Se asignan los recursos necesarios para desarrollar esta actividad?
 - 3 ¿Los procesos productivos y administrativos cuentan con el apoyo tecnológico?
-

Anexo 4.

Guía de observación

GUÍA DE OBSERVACIÓN				
Objetivo: Observar los procesos que se realizan dentro de la empresa.				
Fecha:				
Aspectos a evaluar	Siempre	A veces	Casi nunca	Observaciones
Recepción y almacenamiento de productos				
Se verifica la mercadería que traen los transportistas según facturas y guías de remisión				
Se almacena los productos en el lugar que le corresponde				
Se registran los productos ingresados al almacén				
Las instalaciones tienen las condiciones adecuadas para el almacenamiento				
Se mantienen los anaqueles y el ambiente limpio y ordenado				
Gestión de inventarios				
Se utiliza un método de inventario				
Se realizan inventarios físicos frecuentemente				
Se elabora planes de compras tomando en cuenta rotación de productos y estacionalidad				
Se monitorean los productos para evitar desabastecimientos o excesos de inventario				
Se utiliza software para la gestión del inventario				
Preparación del pedido				
Se extrae los productos correctamente según lo indicado en la factura o boleta de venta				
Se verifica la cantidad y buen estado de los productos previo a ser empaquetados				
Se embla el pedido correctamente				
Distribución y entrega				
Se entrega los pedidos a los clientes en buenas condiciones y de manera puntual				
Se realiza limpieza de la unidad de reparto y espacio que usan				
Ventas				
Se evalúa el desenvolvimiento de las líneas que se comercializan en el mercado a fin proponer nuevas estrategias				
Se reajustan periódicamente las cuotas de ventas establecidas				
Se realiza el seguimiento en campo al equipo de ventas				
Se realiza planificación de visitas a clientes				
Se tiene conocimiento del stock de mercadería				
Se llevan un registro de sus ventas y cobranzas				

Se tiene un trato amable y respetuoso con el cliente
Se ofrecen promociones o descuentos a los clientes para incentivar la compra de productos
Se presentan los productos utilizando material de apoyo informativo
Demuestra facilidad de palabra y se comunica adecuadamente
Demuestra conocimientos de los atributos y beneficios de los productos
Se presenta correctamente uniformado, aseado y acicalado.

Atención al cliente

Se atiende y resuelve consultas y/o reclamos de manera oportuna
Se efectúa el seguimiento del pedido hasta su entrega como servicio postventa

Marketing

Se tiene un proceso para identificar y contactar nuevos clientes
Se realizan acciones para promocionar la empresa
Se desarrollan estrategias para retener clientes
Se aplican estrategias de marketing digital

Gestión de Recursos Humanos

El personal es capacitado de manera periódicamente
Se utiliza equipos de protección personal de ser necesarios

Gestión Financiera

Se lleva un control detallado de las cuentas por cobrar
Se realiza el seguimiento y asegura el cumplimiento a los compromisos de pago hechos por el cliente.
Se gestiona adecuadamente las cuentas por pagar

Planificación estratégica

Existen estrategias claramente definidas a corto y mediano plazo
Se realiza planificación de ventas teniendo en consideración la estación, rotación de productos y promociones
Existen indicadores clave para medir el desempeño
La comunicación entre superiores y empleados es fluida contribuye a la toma de decisiones es bidireccional

Anexo 5.

Encuesta al cliente

ENCUESTA AL CLIENTE

Objetivo:

Recopilar información para mejorar los servicios de la empresa y entender mejor sus necesidades cliente. Los resultados de esta encuesta serán utilizados para desarrollar una tesis para mejorar las acciones de la empresa.

Nombre del establecimiento:

Dirección, distrito:

Datos Generales

1. ¿Qué tipo de negocio tiene? (Seleccione todas las que apliquen)

- Botica
- Farmacia
- Otro

2. ¿Qué tipo de productos vende con mayor frecuencia?

Según su producción:

- Innovadores
- Genéricos
- Genéricos de marca

Según su condición de venta:

- Productos populares o de libre venta
- Productos éticos o de venta bajo receta

3. ¿Qué categoría de productos vende?

- Antiinflamatorios
- Antihistamínicos
- Vitaminas
- Antidiarreicos
- Antimicóticos
- Otros

4. ¿Con qué frecuencia realiza pedidos a la distribuidora M Pharma?

- Semanal
- Quincenal
- Mensual
- Trimestral
- Anual

Productos

5. ¿Cómo considera la variedad de productos farmacéuticos ofrecidos por la distribuidora M Pharma?

- Muy inadecuada
- Inadecuada
- Neutral
- Adecuada
- Muy adecuada

¿Qué tan satisfecho está con la disponibilidad de los productos que le ofrece la distribuidora M

6. Pharma?

- Muy insatisfecho
- Insatisfecho
- Ni insatisfecho ni satisfecho

Satisfecho
Muy satisfecho

7. ¿Qué tan satisfecho está con la calidad de los productos que le ofrece la distribuidora M Pharma?

Muy insatisfecho
Insatisfecho
Ni insatisfecho ni satisfecho
Satisfecho
Muy satisfecho

8. ¿Hay algún producto que le gustaría que se agregó? Mencione

Precios

9. ¿Qué tan satisfecho está con los precios que le ofrece la distribuidora M Pharma?

Muy insatisfecho
Insatisfecho
Ni insatisfecho ni satisfecho
Satisfecho
Muy satisfecho

10. ¿Considera que los precios son competitivos en el mercado?

Sí
No

11. ¿Qué tan importante es para usted obtener descuentos en los precios?

No es importante
Poco importante
Importante
Muy importante

12. ¿Qué tan importante es para usted tener acceso a ofertas y promociones especiales?

No es importante
Poco importante
Importante
Muy importante

Condiciones Comerciales

13. ¿Qué condición de pago prefiere usted?

Al contado
A crédito 8 días
A crédito 15 días
A crédito 30 días
Otro

14. ¿Qué tan satisfecho está con las condiciones de pago que le ofrece la distribuidora M Pharma?

Muy insatisfecho
Insatisfecho
Ni insatisfecho ni satisfecho
Satisfecho
Muy satisfecho

Comunicación

15. **¿Qué tan satisfecho está con la frecuencia y calidad de la comunicación que recibe de parte de la distribuidora M Pharma?**

- Muy insatisfecho
- Insatisfecho
- Ni insatisfecho ni satisfecho
- Satisfecho
- Muy satisfecho

16. **¿Qué tan importante es para usted que un distribuidor le mantenga informado sobre nuevos productos, ofertas y promociones?**

- No es importante
- Poco importante
- Importante
- Muy importante

17. **¿Cómo calificaría la comunicación y atención al cliente por parte de la distribuidora M Pharma?**

- Muy mala
- Mala
- Neutral
- Buena
- Muy buena

18. **¿Qué red social usa con mayor frecuencia?**

- Facebook
- Instagram
- Tik tok
- WhatsApp
- Gmail

19. **¿Qué canales de comunicación prefiere para recibir información de la distribuidora M Pharma?**

- Correo electrónico
- Llamada telefónica
- WhatsApp
- Página web
- Redes sociales
- Presencial

20. **¿Le sería de utilidad que la distribuidora M Pharma tenga una red social o página web para que se mantenga informado de las actividades y beneficios que la distribuidora tiene para usted?**

- Sí
- No

Servicios

21. **¿Qué aspectos considera al recibir sus pedidos?**

- Puntualidad en la entrega
- Entrega completa
- Entrega en buen estado

22. **¿Cómo percibe la realización de la entrega de los productos por parte de la distribuidora M Pharma, cumple sus expectativas?**

- Muy mala
- Mala
- Neutral
- Buena
- Muy buena

23. ¿Qué rango considera adecuado respecto al plazo de entrega?

- El mismo día
- Al día siguiente
- 2 días a más

24. ¿En qué plazo usted recibe sus pedidos por parte de la distribuidora M Pharma?

- El mismo día
- Al día siguiente
- 2 días a más

25. ¿Qué tan satisfecho está con el plazo de entrega de los pedidos por parte de la distribuidora M Pharma?

- Muy insatisfecho
- Insatisfecho
- Ni insatisfecho ni satisfecho
- Satisfecho
- Muy satisfecho

26. ¿Qué tan satisfecho está con el proceso de pedido y gestión de pedidos de la distribuidora M Pharma?

- Muy insatisfecho
- Insatisfecho
- Ni insatisfecho ni satisfecho
- Satisfecho
- Muy satisfecho

27. ¿Qué tan importante es para usted el servicio de postventa que ofrece un distribuidor?

- No es importante
- Poco importante
- Importante
- Muy importante

28. ¿Qué servicios adicionales le gustaría que se ofreciera? (Seleccione todas las que apliquen)

- Asesoramiento técnico
- Capacitación en productos
- Material promocional

Aspectos adicionales

29. ¿Qué otros aspectos son importantes para usted, al elegir un proveedor de productos farmacéuticos?

30. ¿Qué le gustaría que la distribuidora M Pharma hiciera para mejorar su experiencia como cliente?

31. ¿Recomendaría la distribuidora M Pharma a otras empresas?

Anexo 6.

Cotización a Agencia de marketing

Hola Diego, Camila

Les envío la información detallada para el frente de CRM, UX/UI en Web y SEO

Way of work CRM	Platform	Time
Crear base de datos de clientes	Recopilar y organizar la información de los clientes actuales y potenciales.	1 w
Implementar WhatsApp Business	Migrar de la cuenta personal a una cuenta de WhatsApp Business.	1 w
Configurar listas de difusión en WhatsApp	Crear listas de difusión segmentadas para enviar mensajes promocionales.	2 w
Capacitación básica en HubSpot CRM	Realizar capacitación básica para el uso de HubSpot CRM.	1 w
Configurar HubSpot CRM	Crear cuenta y setting up con integraciones con plataformas necesario en HubSpot CRM.	1 w
Configurar Mailchimp para email marketing + Sincronizar HubSpot CRM con Mailchimp	Setting Up de la plataforma + Hubspot	1 w
Importar base de datos de clientes	Importar los contactos actuales a HubSpot CRM.	1 w
Diseñar plantillas de email	Crear plantillas para emails para de Bienvenida, Dstos o promociones, Cross y Up Selling	1 w
Configurar y lanzar campaña de email marketing	Setting Up de flujos + Activación de emails promocionales y de bienvenida a la base de datos de clientes.	2 w
Monitorear y ajustar las campañas	Analizar principales KPIs Open Rate, CTOR, y resultados de las campañas para optimización y personalización	AON
Pricing	\$1725	

Way of work UX/UI Web	Platform	Time
Diseño de la estructura del sitio	Configuración wireframes + site maps para definir la estructura y navegación.	2 w
Desarrollo del diseño visual	Crear mockups de alta fidelidad con un diseño visual atractivo y coherente.	2 w
Configuración de sección B2B y B2C	Setting Up de las secciones para los 2 enfoques de negocio	1 w
Implementación del diseño responsive	Desarrollar el sitio web asegurando su adaptabilidad a dispositivos móviles + QA para garantizar el funcionamiento correcto de las funcionalidades	3 w
Optimización de carga de la página	Implementación de best practices de render del sitio garantizando mejor posicionamiento	2 w
Integración de CTA efectivos	Añadir y diseñar botones de CTA claros y atractivos en todo el sitio.	1 w
Catálogo de productos	Setting Up de la sección de productos + Mapeo de filtros para cumplir best practices en la interfaz	1 w
Integración de pasarela de pagos	Setting Up en el CMS o mediante código la pasarela de pago	1 w
Pruebas de accesibilidad y usabilidad	QA para asegurar la accesibilidad y la facilidad de uso del sitio.	2 w
Lanza y monitorea el sitio	Proceso de marcha blanca + Follow Up de rendimiento y la retroalimentación de los usuarios.	AON
Pricing	\$1204	

Way of work SEO	Platform	Time
Investigación de palabras clave	KW research de alto impacto para la industria farmacéutica en Arequipa.	1 w
Optimización on-page	Optimizar H1, H2, H3 meta descripciones, encabezados y contenido para palabras clave seleccionadas.	2 w
Implementación de SEO local	Optimizar el sitio para búsquedas locales mediante la creación de una página de Google My Business y la inclusión de información local.	2 w
Construcción de enlaces (link building)	Establecer estrategia de enlazado interno y externo desde sitios relevantes y confiables para aumento del Authority Score	AON
Creación de contenido de calidad	Estrategia SEO Content con artículos de blog, guías relevante para atraer y retener visitantes, que alimenten estrategias de Paid y permitan un posicionamiento orgánico.	AON
Optimización de la velocidad del sitio	Mejorar la velocidad de carga del sitio mediante la optimización de imágenes y recursos.	2 w
Monitoreo y análisis de rendimiento SEO	Rastrear el rendimiento del sitio en términos de tráfico orgánico y posiciones en los motores de búsqueda.	AON
Actualización y ajuste de estrategias	Realizar ajustes en la estrategia de SEO basada en el análisis de rendimiento y las tendencias de búsqueda.	AON
Pricing	\$1002	

Saludos



Rodrigo Salazar (He/Him) - Consultor Jr. Growth y CRM
(+51) 973 666 572
[Web](#) | [Certificado B Corp](#) | [Linkedin](#)

Anexo 7.

Funciones del Vendedor

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

ÁREA: Área de ventas

PUESTO: Vendedor

FUNCIONES

1. Cumplir con los objetivos de la venta establecido por su zona.
 2. Enviar la sincronización del punto de visitas a sus clientes inicio y fin. Con un mínimo de 10 clientes diarios.
 3. Depositar las cobranzas realizadas en las entidades financieras autorizadas, dentro de las 24 horas, de lo contrario a la primera se le llamará la atención y la segunda se someterá a una penalidad económica.
 4. Generar sus ventas a través del dispositivo móvil. Solo en caso de deficiencia remitir sus pedidos al área de Atención al Cliente.
 5. En el momento de realizar la venta a sus clientes, debe establecerle claramente la condición de pago, así como al momento de elaborar el pedido verificar detenidamente los códigos de los productos, presentaciones y marcas, cantidades, descuentos, escalas, promociones y todo lo relacionado a la venta para evitar devoluciones.
 6. Planificar y elaborar el ruteo diario de visitas a clientes y considerar las frecuencias a sus clientes potenciales.
 7. Identificar nuevos nichos de mercado dentro de su zona asignada a fin de captar nuevos clientes y cumplir con los objetivos de cobertura.
 8. Cumplir con los objetivos de cobranza establecidos M Pharma. Cobrando según el ruteo diario y de acuerdo al vencimiento de las facturas.
 9. Atender los reclamos de los clientes en el caso de entrega de mercadería, deficiencias de despacho, devolución y/o canjes de mercadería, diferencias de precios, descuentos y/o bonificaciones omitidas o cualquier otro concepto.
 10. Gestionar la aceptación de las notas de crédito por parte del cliente.
 11. Gestionar los canjes y/o devoluciones de los clientes.
 12. Investigar e indagar en el mercado la potencia de compra de los socios comerciales, realizando venta acorde a su capacidad de pago.
 13. Tener conocimiento del stock de mercadería de los socios comerciales para evaluar la venta al momento de realizar.
 14. Promocionar u ofertar los productos de nueva presentación que son comercializados de forma exclusiva por la empresa.
 15. Digital los pedidos y efectuar el seguimiento hasta su entrega.
 16. Verificar constantemente que la lista de los precios, stock, promociones u ofertas estén actualizados.
 17. Revisar y actualizar constantemente los catálogos de los productos que se distribuyen con el apoyo de la analista de finanzas/caja,
 18. Proporcionar al área de créditos y cobranzas la información actualizada y permanente de los socios comerciales para mantener su línea de crédito.
 19. Tener y llevar en forma ordenada y actualizada los documentos de cobranza de cada socio comercial.
 20. Enviar previa verificación al área de créditos y cobranzas los documentos que acrediten garantía de los socios comerciales.
 21. Registrar la cobranza y reportar a caja con los respectivos recibos a cuenta y Boucher.
 22. Enviar el reporte de gastos sustentado para su respectivo reembolso.
-

-
23. Realizar otras funciones relacionadas a su cargo que le sean asignadas por su jefe.
24. Investigar sobre el portafolio de productos, promociones, precios de la competencia, identificar sus estrategias de marketing, así como los canales de venta y servicio al cliente que realizan, observar buenas prácticas de la competencia que pueden ser implementadas.
25. Participar e informar de cualquier inconveniente o hallazgo en relación a los productos, pedidos, pedidos no atendidos, clientes, en reuniones establecidas con sus superiores
26. Participar en las capacitaciones y evaluaciones realizadas por la empresa.
-

SUPERVISIÓN

Reporta a: Supervisor de ventas

REQUISITOS

Formación

Mínimo: egresado químico farmacéutico, egresada en farmacia, y/o carreras afines.

Deseable: Químico farmacéutico técnico en farmacia, Manejo de PC: Excel nivel intermedio.

Word Nivel Intermedio. PowerPoint Nivel Intermedio.

Haber realizado cursos, especialización en ventas.

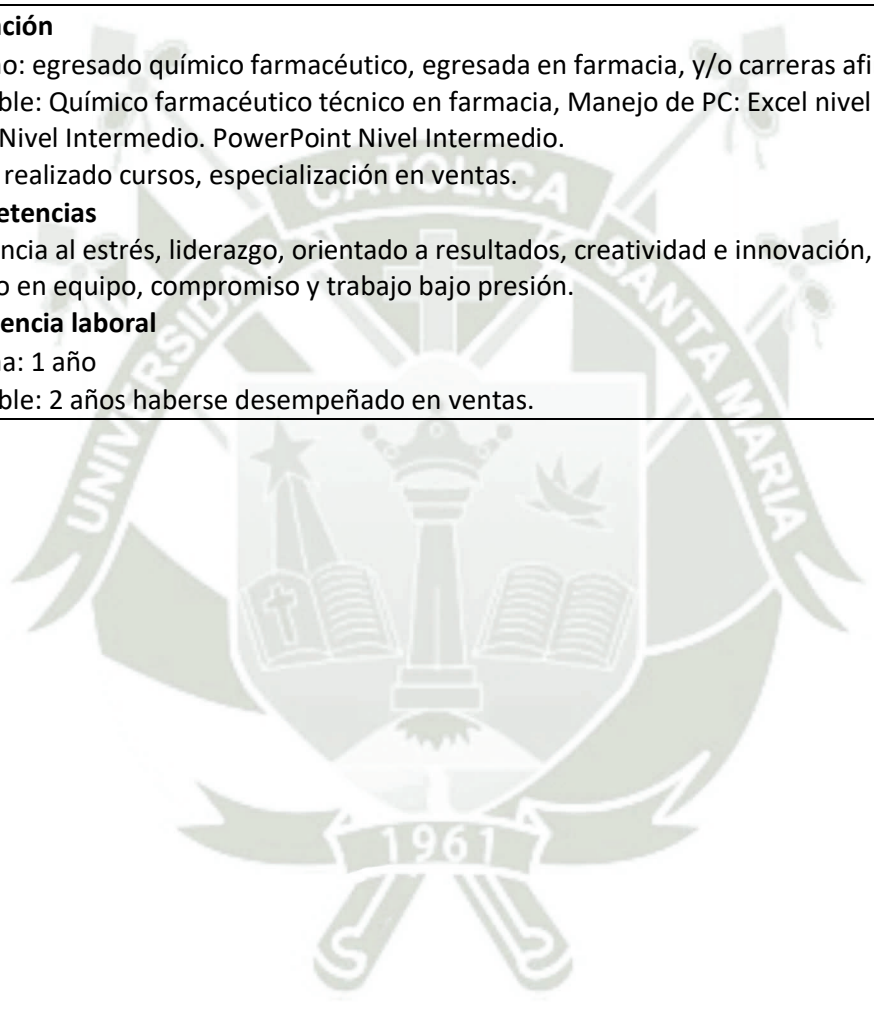
Competencias

Tolerancia al estrés, liderazgo, orientado a resultados, creatividad e innovación, proactivo (a), trabajo en equipo, compromiso y trabajo bajo presión.

Experiencia laboral

Mínima: 1 año

Deseable: 2 años haberse desempeñado en ventas.



Anexo 8.

Funciones del Gerente comercial

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO
ÁREA: Gerencia comercial
PUESTO: Gerente comercial
FUNCIONES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Diseñar y llevar a cabo el plan de ventas del año. 2. Reconocer nuevas oportunidades de negocio y plantear estrategias de ampliación de mercado. 3. Coordinar con el área de ventas y marketing las campañas de promociones y lanzamiento de nuevos productos. 4. Mantener y reforzar las relaciones con los socios comerciales clave. 5. Desarrollar estrategias para fidelizar y satisfacer a los socios comerciales y formar relaciones duraderas al largo plazo. 6. Supervisar el desempeño del equipo de ventas en relación a la captación de nuevos clientes y el desarrollo de la cartera de productos de las diversas líneas de laboratorios. 7. Participar del reclutamiento, capacitación y supervisión del área de ventas. 8. Establecer las cuotas mensuales y monitorear su desempeño, realizando ajustes de ser necesario. 9. Elaborar su programa de compras de manera semanal todos los meses. 10. Emitir orden de compra de las líneas a cargo tomando en cuenta la rotación, estacionalidad, promoción, descuento. 11. Dar seguimiento a los productos que no excedan la estadía en almacenes, más de 90 días, comunicando al Supervisor y equipo de ventas, para generar su rotación o devolución. 12. Entregar e informar las órdenes de compra a la encargada de Finanzas para su programación de pago. 13. Buscar proveedor, cuando los productos comerciales se agotan, buscando alternativas que tengan el precio similar al que se compra, para no bajar el margen del producto. 14. Entregar las órdenes de compra al jefe de almacén para recibir la mercadería del proveedor. 15. Recopilar, comunicar y enviar las promociones que autorizan los laboratorios de bonificación codificados y descuentos a los vendedores, para ingresarlos al sistema. 16. Negociar con los proveedores los precios, plazos de entrega, condiciones de compra e ingreso de productos nuevos. 17. Evaluar las tendencias del mercado farmacéutico e identificar oportunidades para el ingreso de nuevos productos. 18. Revisar constantemente el portafolio de productos de la competencia y sus propuestas de valor. 19. Darles seguimiento a las capacitaciones realizadas al personal. 20. Monitorear los resultados de ventas e implementar acciones correctivas de ser pertinentes. 21. Elaborar reporte del análisis de ventas, rentabilidad y cuotas de mercado, de manera periódica.
SUPERVISIÓN
Reporta a: Gerente General
REQUISITOS
Formación

Mínimo: Titulado en: Administración, ingeniería industrial, marketing y/o afines.

Deseable: MBA

Competencias

Comunicación efectiva, toma de decisiones, liderazgo, capacidad de negociación, orientado al cliente, creatividad e innovación, proactivo (a), trabajo en equipo, compromiso, trabajo bajo presión y gestión de conflictos.

Experiencia laboral

Mínima: 3 años

Deseable: 5 años haberse desempeñado como gerente comercial



Anexo 9.

Funciones del Supervisor de ventas

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

ÁREA: Área de ventas

PUESTO: Supervisor de ventas

FUNCIONES

1. Planear, organizar, dirigir y controlar, así como generar las acciones tácticas de la mano con la fuerza de ventas para el cumplimiento de los objetivos de ventas, cobranzas, líneas objetivo, cobertura, morosidad y líneas de crédito en el canal farma.
 2. Direccional estratégicamente, coordinar, capacitar y motivar al personal a su cargo: fuerza de ventas y promotores.
 3. Generar los reportes adecuados y mantener informada a la fuerza de ventas sobre los avances diarios de ventas, cobranzas, morosidad, cobertura, etc.
 4. Verificar el mínimo de visitas diarias de los representantes de ventas.
 5. Verificar la cobertura del representante de ventas con un mínimo de 85% de cobertura mensual.
 6. Informar, proponer, capacitar, tomar examen y velar por el cumplimiento de las políticas de ventas y cobranzas, procesos, procedimientos y disposiciones de manera oportuna a su personal.
 7. Generar estrategias para la fidelización de clientes y desarrollo de nuevos clientes.
 8. Manejar las relaciones comerciales con los representantes de laboratorios, coordinar las capacitaciones, catálogos, incentivos para la fuerza de ventas y el desarrollo de un trabajo en conjunto con la fuerza de ventas
 9. Evaluar periódicamente las cuotas de ventas establecidas y reajustar de ser el caso, ya sea por la comercialización de nuevas líneas, el retiro de alguna de ellas o por la reestructuración de las zonas de ventas.
 10. Verificar que la fuerza de ventas cuente con la información actualizada sobre los productos que se comercializan, descuentos, bonificaciones, ofertas, promociones entre otros y que la hagan llegar de manera correcta y oportuna a los socios comerciales, así como con las herramientas correspondientes: Celular, Vendible, Calculadora, Sellos, Tarjetas, Recibos de Cobranzas, Boletas, Facturas, Maletín, etc.
 11. Realizar el seguimiento en campo a su equipo de ventas. Trabajo de Campo: 60%. Administrativo: 40%.
 12. Recabar y analizar permanentemente la información de la Competencia que involucra productos, precios, promociones, plazas y prestación de servicios a fin de implementar estrategias que garanticen un adecuado nivel de competitividad en el mercado.
 13. Analizar las zonas de venta, socios estratégicos, líneas objetivo y demás factores externos e internos para contar con información oportuna que permita tomar decisiones adecuadas ante cambios o exigencias del mercado.
 14. Revisar y analizar los estados de cuenta de los socios comerciales, coordinando con el área de Créditos y Cobranzas para mantener la morosidad dentro de los límites establecidos.
 15. Participar activamente de los comités de compras.
 16. Responsable de cumplir y ejecutar los acuerdos del comité de compras en lo referente al área comercial.
 17. Responsabilidad de desplazar la mercadería antes de generar sobreestadía, por lo que debe generar la revisión periódica de la rotación de productos en coordinación con el área de compras y las acciones estratégicas correspondientes.
-

-
18. Proponer los ingresos de líneas nuevas o productos nuevos especiales al área de Compras con compromiso de colocación y cobranza antes que se cumpla el plazo de pago con el proveedor.
 19. Evaluar el rendimiento del personal mensualmente y proponer los cambios necesarios.
 20. Elaborar el plan de capacitación anual del personal a su cargo y coordinar con la Gerencia comercial su ejecución.
 21. Participar en la selección y reclutamiento del personal a su cargo.
 22. Elaborar los informes solicitados por gerencia general.
 23. Coordinar, planificar y participar en las Capacitaciones que la empresa organice.
 24. Coordinar y comunicarse con las áreas correspondientes para el logro de los objetivos de la organización.
 25. Apoyar al equipo de ventas frente a dificultades con los clientes.
 26. Reunir información de los vendedores y transmitirla a los gerentes.
-

SUPERVISIÓN

Reporta a: Gerente General y Gerente Comercial

REQUISITOS

Formación

Mínimo: Bachiller, técnico o titulado en: Ciencias de la salud, administración, ingeniería industrial, marketing y/o afines.

Deseable: Cursos en manejo de personal, Profesional Titulado en Administración o Ingeniería industrial. Manejo de PC: Excel nivel intermedio. Word Nivel Intermedio. PowerPoint Nivel Intermedio.

Competencias

Comunicación efectiva, tolerancia al estrés, liderazgo, orientado a resultados, creatividad e innovación, proactivo (a), trabajo en equipo, compromiso y trabajo bajo presión.

Experiencia laboral

Mínima: 2 años

Deseable: 5 años haberse desempeñado como supervisor o jefe de ventas.

Anexo 10.

Funciones del Químico farmacéutico

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

ÁREA: Área de ventas

PUESTO: Químico farmacéutico

FUNCIONES

1. Brindar información técnica y asesoramiento sobre el portafolio de productos al equipo de ventas.
 2. Responder consultas específicas de clientes (boticas y farmacias) relacionadas con la composición, indicaciones, dosis y contraindicaciones de los productos durante las charlas brindadas.
 3. Preparar el material informativo correspondiente a cada charla, que debe ser aprobado por el gerente comercial.
 4. Elaborar y liderar capacitaciones técnicas dirigidas al equipo de ventas y a los socios comerciales, enfocándose en el conocimiento de productos y su diferenciación frente a la competencia.
 5. Capacitar a los clientes (boticas y farmacias) sobre temas como: el uso adecuado de los productos del portafolio de M Pharma, explicando su mecanismo de acción y dispensación de productos.
 6. Actualizar las capacitaciones regularmente en base a la estación del año, portafolio de productos, necesidades de capacitación o acuerdos con el supervisor de ventas.
-

SUPERVISIÓN

Reporta a: Supervisor de ventas

REQUISITOS

Formación

Mínimo: Titulado de Químico farmacéutico.

Competencias

Comunicación efectiva, orientado al cliente, creatividad e innovación, proactivo (a), trabajo en equipo, compromiso, trabajo bajo presión y flexibilidad.

Experiencia laboral

Mínima: 1 año

Deseable: 2 años haberse desempeñado como químico farmacéutico.
