

Escuela de Posgrado

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

Trabajo de Investigación

**La demanda de productos farmacéuticos y OTC en
áreas urbana-rural de Huancayo y Huancavelica, y
su demanda en el período 2021 -2027**

Betzabeth Fiorella Fabian Gonzalez

Para optar el Grado Académico de
Maestro en Administración de Negocios

Huancayo, 2021

Repositorio Institucional Continental
Trabajo de investigación



Esta obra está bajo una Licencia "Creative Commons Atribución 4.0 Internacional" .

Asesor

Mg. Isabel Chuquillanqui Galarza

Agradecimiento

Agradezco a Dios por su bendición y amor genuino y a mi madre por su apoyo constante.

La autora.

Dedicatoria

A mi familia por acompañarme y brindarme su apoyo incondicional en mi proceso académico y personal.

La autora.

Índice

Asesor.....	2
Agradecimiento	3
Dedicatoria.....	4
Índice de Tablas.....	10
Resumen	14
Abstract.....	16
Introducción	17
Capítulo I Generalidades	19
1.1. Antecedentes	19
1.1.1. Internacionales.	19
1.1.2. Nacionales.....	20
1.1.3. Local.....	21
1.2. Determinación del problema u oportunidades	25
1.2.1. Problema.	25
1.2.2. Oportunidad.....	25
1.3. Justificación del trabajo de investigación.....	26
1.3.1. Justificación teórica.....	26
1.3.2. Justificación práctica.....	27
1.4. Objetivo general y específico.....	29
1.4.1. Objetivo general.....	29
1.4.2. Objetivos específicos.....	29
1.5. Descripción del producto o servicio	30
1.6. Alcances de la investigación.....	31
1.6.1. Alcance.....	31
1.6.2. Limitaciones.....	31
Capítulo II Estructura de la industria	32
2.1. Descripción del estado actual de la industria.....	32
2.2. Análisis del sector industrial	34
2.3. Matriz de las 5 fuerzas de Michael Porter.....	37
2.4. Matriz de perfil competitivo.....	46
2.5. Análisis del entorno	48

2.5.1.	Análisis político.	50
2.5.2.	Análisis económico.	52
2.5.3.	Análisis socio cultural.	55
2.5.4.	Análisis tecnológico.	58
2.5.5.	Análisis ambiental.	61
2.5.6.	Análisis legal.	62
Capítulo III	Estudio de Mercado	65
3.1.	Selección de segmento de mercado.	65
3.1.1.	Segmento geográfico.	65
3.1.2.	Segmento demográfico.	66
3.2.	Investigación cuantitativa	67
3.2.1.	Objetivos.	67
A.	Objetivo general.	67
B.	Objetivos específicos.	67
3.2.2.	Proceso de muestreo.	68
A.	Población.	68
B.	Muestra.	69
3.2.3.	Diseño de instrumento.	70
3.2.4.	Análisis de procesamiento de datos.	71
3.2.5.	Conclusiones y recomendaciones del estudio.	83
3.3.	Perfil del consumidor, tipo y sus variaciones	84
Capítulo IV	Proyección del Mercado Objetivo	88
4.1.	El Ámbito de proyección	88
4.2.	Selección del método de proyección	88
4.2.1.	Mercado potencial.	88
4.2.2.	Mercado disponible.	91
4.2.3.	Mercado efectivo.	91
4.2.4.	Mercado objetivo.	92
4.3.	Pronostico de ventas	92
4.4.	Aspectos críticos que impactan el pronóstico de ventas	93
Capítulo V	Ingeniería de Proyecto.	94
5.1.	Estudio de ingeniería	94
5.1.1.	Diseño de servicio.	94

5.1.2.	Modelamiento y selección de procesos productivo.	94
5.1.3.	Selección de equipamiento.	97
5.1.4.	Distribución de equipos y maquinaria.	103
5.2.	Es determinación del tamaño	105
5.2.1.	Proyección de Crecimiento.	105
A.	Recursos.	105
B.	Tecnología.....	105
5.2.2.	Flexibilidad.....	106
A.	Selección del tamaño ideal.....	106
B.	Estudio de localización.	106
5.3.	Consideraciones legales	106
5.3.1.	Identificación del marco legal.....	106
5.3.2.	Ordenamiento legal de la empresa.	107
5.4.	Determinación optima.....	109
Capítulo VI	Aspectos Organizacionales	111
6.1.	Características deseadas de la cultura organizacional deseada.....	111
6.1.1.	Visión.....	111
6.1.2.	Misión.	112
6.1.3.	Principios.	113
6.2.	Formulación de la estrategia de negocio	114
6.2.1.	Matriz EFI.	114
6.2.2.	Matriz EFE.....	115
6.3.	Formulación de las estrategias.....	117
6.3.1.	Matriz vidrio.	117
6.4.	Consideraciones legales	118
6.4.1.	Identificación del marco legal.....	118
6.4.2.	Ordenamiento jurídico.....	119
6.5.	Diseño de estructura organizacional.....	121
6.6.	Remuneraciones competencias e incentivos.....	123
6.6.1.	Políticas de recursos humanos.	125
Capítulo VII	Plan de Marketing.....	127
7.1.	Estrategias de marketing.....	127
7.1.1.	Las estrategias de marketing farmacéutico,	128

A.	Conoce a tu nicho de mercado.	128
B.	El producto o servicio necesita explicación.	128
C.	Ofrecer un adelanto, no toda la información.	128
D.	Plantear el problema, no ofrecer solo la solución.	129
E.	Aprovechar el poder visual.	129
7.1.2.	Estrategias de producto.	130
7.1.3.	Estrategias de precio.	132
7.1.4.	Estrategias de plaza.	133
7.1.5.	Estrategias de promoción y publicidad.	135
7.2.	Estrategias de ventas.	138
7.2.1.	Plan de ventas.	139
7.2.2.	Políticas de servicio y garantía.	139
Capítulo VIII	Análisis Económico Financiero del Proyecto.	141
8.1.	Inversiones estimadas del proyecto.	141
8.1.1.	Inversiones en adecuación del local.	141
8.1.2.	Inversiones para tramitar autorización para abrir la empresa.	142
8.1.3.	Inversiones en insumos básicos.	142
8.2.	Inversiones en el capital de trabajo.	143
8.2.1.	Inversiones en stock.	143
8.2.2.	Inversiones en talento humano.	144
8.2.3.	Inversión promoción y publicidad.	146
8.3.	Financiamiento.	147
8.4.	Presupuesto de ingresos y egresos.	149
Capítulo IX	Evaluación Económico-Financiera.	151
9.1.	Tasa de descuento.	151
9.2.	Flujo de Caja.	153
9.3.	Análisis de Sensibilidad.	154
Conclusiones	156
Recomendaciones	157
Referencias Bibliográficas	158
Anexos	160
Anexo A:	Cuestionario de la encuesta.	160

Anexo 2: Diseño de los perfiles de puestos clave	163
Contador general.....	166

Índice de Tablas

Tabla 1 Establecimientos farmacéuticos empadronados, a través del formulario virtual de la página web de DIGEMID.....	23
Tabla 2 Establecimientos farmacéuticos empadronados, a través del formulario virtual de la página web de DIGEMID Huancavelica.....	24
Tabla 3 OP 10 Ranking de ventas laboratorios farmacéuticos en Perú.	32
Tabla 4 Var. % de fabricación de productos farmacéuticos y medicamentos (2008 - 2018).....	33
Tabla 5 Matriz de competitividad.	47
Tabla 6 Tabla de calificación.	47
Tabla 7 Mercado Potencial.	89
Tabla 8 Regresión Región Junín.....	89
Tabla 9 Regresión Región Huancavelica	90
Tabla 10 Mercado Potencial.	90
Tabla 11 Mercado disponible	91
Tabla 12 Mercado efectivo.....	91
Tabla 13 Mercado Objetivo	92
Tabla 14 Pronóstico de ventas	92
Tabla 15 Preferencia de productos.	93
Tabla 16 Ficha técnica de droguería.....	94
Tabla 17 Localización por distrito.....	109
Tabla 18 Matriz EFI.	114
Tabla 19 Matriz EFE.....	115
Tabla 20 Matriz VRIO de droguería FARMAINTEGRA.	117
Tabla 21 Cuadro de remuneraciones, compensaciones e incentivos A.	123
Tabla 22 Cuadro de remuneraciones, compensaciones e incentivos B.	123
Tabla 23 Proyección de ventas estimada a una tasa de crecimiento 3%.	138
Tabla 24 Lista de artículos para la adecuación del local.	141
Tabla 25 Medios de transporte y artículos para la entrega de productos y cobranzas.....	142
Tabla 26 Inversión para tramitar la apertura.	142
Tabla 27 Inversión en insumos básicos.	142

Tabla 28 Inversión en stock inicial.	144
Tabla 29 Inversión en personal – A.	144
Tabla 30 Inversión en personal – B.	144
Tabla 31 Inversión en personal – C.	145
Tabla 32 Inversión en personal según el cargo.....	145
Tabla 33 Inversión en promoción y publicidad.	146
Tabla 34 Inversión en publicidad.	146
Tabla 35 Costos de inversión.	147
Tabla 36 Financiamiento.....	147
Tabla 37 Tasa de Interés.....	147
Tabla 38 Cronograma de pagos.	148
Tabla 39 Prepuesto de ingresos y egresos.....	150
Tabla 40 Cuadro de obtención de la tasa de descuento usando modelo CAPM.	151
Tabla 41 Flujo de Caja.....	153
Tabla 42 Crecimiento de ventas.	154
Tabla 43 Crecimiento de costo de ventas	154
Tabla 44 Crecimiento de gasto de ventas.....	155
Tabla 45 Crecimiento de gastos administrativos.....	155

Índice de figuras

Figura 1. Perú – Var. % de fabricación de productos farmacéuticos y medicamentos (2008 - 2018).....	33
Figura 2. Participantes de la industria farmacéutica	36
Figura 3. Matriz de las 5 fuerzas de M. Porter	45
Figura 4. Crecimiento del PBI – Perú (% interanual)	53
Figura 5. Mercado de productos farmacéuticos	54
Figura 6. PBI industria Farmacéutica – Perú	54
Figura 7. Resultado del cuestionario pregunta ¿Por qué medio se le es más conveniente realizar sus pedidos?.....	71
Figura 8. Resultado del cuestionario pregunta ¿Qué aspecto considera más importante en su decisión de compra?	72
Figura 9. Resultado del cuestionario pregunta, ¿Qué valor agregado considera más importante para acompañar su compra?	73
Figura 10. Resultado del cuestionario pregunta, ¿Estaría de acuerdo con que se abra una nueva Droguería que expenda productos farmacéuticos al por mayor en las provincias de Huancayo y Huancavelica?	74
Figura 11. Resultado del cuestionario pregunta, ¿Considera importante publicitarnos en periódicos, televisión, radio, revistas etc. para darnos a conocer?	75
Figura 12. Resultado del cuestionario pregunta, ¿En qué Droguería prefiere abastecerse con las compras de productos farmacéuticos o productos OTC, al por mayor para su establecimiento?.....	76
Figura 13. Resultado del cuestionario pregunta, ¿Con que frecuencia se abastece de las compras de productos farmacéuticos o productos OTC al por mayor?	77
Figura 14. Resultado del cuestionario pregunta, ¿Qué tipo de medicamentos o productos farmacéuticos expende más en su establecimiento?	78
Figura 15. Resultado del cuestionario pregunta, ¿Cuánto de monto en promedio que destina cada mes para realizar compras al por mayor de medicamentos o productos farmacéuticos de la Droguería para abastecer su establecimiento?	79

Figura 16. Resultado del cuestionario pregunta, 10. Usualmente Ud. realiza el pago de sus compras.	80
Figura 17. Resultado del cuestionario pregunta, ¿Qué líneas de productos adquiere más en sus compras, para abastecer su establecimiento? ..	81
Figura 18. Resultado del cuestionario pregunta, ¿Su establecimiento farmacéutico estaría dispuesto a formar parte de nuestra organización como cliente preferencial? ..	82
Figura 19. Resultado del cuestionario pregunta, ¿Cuánto tiempo de antigüedad tiene su negocio? ..	83
Figura 20. Flujograma Proceso de Compra.....	95
Figura 21. Flujograma Proceso de Venta.	96
Figura 22. Mesas largas	97
Figura 23. Parihuelas.	97
Figura 24. Computadoras.....	98
Figura 25. Impresoras.	98
Figura 26. Termo higrómetros calibrado.....	99
Figura 27. Cámaras de seguridad	99
Figura 28. Anaqueles	100
Figura 29. Motos mixtas	101
Figura 30. Camión refrigerador	102
Figura 31. Software Integrado	102
Figura 32. Distribución de Equipos y Maquinaria.....	104
Figura 33. Localización en Google Maps.....	110
Figura 34. Diseño de estructura organizacional deseada.	122
Figura 35. Isologotipo de la droguería.	131
Figura 36. Modelo de brochure.....	134
Figura 37. Primer modelo de diseño para publicaciones en el fan page de la droguería.....	136
Figura 38. Segundo modelo de diseño para publicaciones en el fan page de la droguería.....	136
Figura 39. Tercer modelo de diseño para publicaciones en el fan page de la droguería.....	137
Figura 40. Diseño del fan page de la droguería.....	138

Resumen

El presente proyecto titulado: “Implementación de una Droguería para la comercialización de medicamentos al por mayor en las Provincias de Huancayo y Huancavelica - 2021”, se plantea como objetivo general: Elaborar un plan de negocio para implementar una droguería con el fin de cubrir la demanda de medicamentos farmacéuticos al por mayor que existe en las zonas urbana y rural del mercado de las ciudades de Huancayo y Huancavelica. Asimismo, siendo los objetivos específicos: Desarrollar el estudio de mercado para conocer el nivel de aceptación y el mercado objetivo al cual está orientado el plan de negocio con las condiciones de calidad y precios propuestos, diseñar la infraestructura y el equipamiento ideal para el plan de negocio de la droguería en la ciudad de Huancayo y Huancavelica, definir y analizar a los principales competidores del proyecto de negocio, realizar un análisis externo del segmento para conocer el nivel de influencia de factores políticos, económicos, legales, culturales, tecnológicos y ecológicos en el proyecto, determinar la estructura legal, organizacional y funcional necesaria para la implementación de un negocio de droguería, diseñar el plan de marketing del proyecto, y realizar la evaluación económica y financiera del proyecto.

La muestra estuvo determinada por 94 establecimientos que expenden productos farmacéuticos a la población de ambas. A través de los estudios de investigación de mercado e ingeniería del proyecto en estudio, se pudo determinar una localización óptima para el negocio en la Av. Huancavelica 504 – Chilca – Huancayo, Así mismo, se aplicó las estrategias de posicionamiento para ganar participación en el mercado y se definieron precios bajos por calidad de productos como estrategia basada en costos, además de la distribución, la promoción se llevará a cabo bajo la estrategia de empuje, a través de las redes sociales y diversos medios de comunicación.

El flujo económico del plan de negocios refleja un VAN de S/. 630, 681.88, lo cual indica que el proyecto demuestra una viabilidad económica y se determina finalmente que el negocio resulta rentable.

Palabras clave: Negocio, Droguería, comercialización, medicamentos.

Abstract

The present project entitled: "Implementation of a Drugstore for the commercialization of drugs wholesale in the Province of Huancayo and Huancavelica - 2020", has the general objective: To develop a business plan to implement a drugstore in order to cover the Demand for pharmaceutical drugs wholesale that exists in urban and rural areas of the market of the cities of Huancayo and Huancavelica. Also, being the specific objectives: To develop the market study to know the level of acceptance and the target market to which the business plan is oriented with the quality conditions and prices proposed, to design the infrastructure and the ideal equipment for the plan of drugstore business in the city of Huancayo and Huancavelica, define and analyze the main competitors of the business project, carry out an external analysis of the segment to know the level of influence of political, economic, legal, cultural, technological and ecological factors in the project, determine the legal, organizational and functional structure necessary for the implementation of a drugstore business, design the marketing plan of the project, and carry out the economic and financial evaluation of the project.

The sample was determined by 94 establishments that sell pharmaceutical products to the population of both cities and neighboring places. Through market research and engineering studies of the project under study, it was possible to determine an optimal location for the business at Av. Huancavelica 504 - Chilca - Huancayo, Likewise, positioning strategies were applied to gain participation in the market and low prices were defined for product quality as a cost-based strategy, in addition to distribution, the promotion will be carried out under the push strategy, through social networks and various media. The economic flow of the business plan reflects a NPV of S /. 630, 681.88, which indicates that the project demonstrates economic viability and it is ultimately determined that the resulting business is profitable.

Keywords: Business, Drugstore, marketing, drugs.

Introducción

En el Perú, el sector farmacéutico es un importante motor de la economía nacional, gracias al alto valor agregado que produce, la generación de empleos de alta calificación, el elevado grado de inversión en investigación y desarrollo que realizan las empresas para ofrecer tratamientos cada vez más eficaces y que mejoran la esperanza y calidad de vida de los pacientes, es así que en el presente trabajo titulado: Implementación de una Droguería para la comercialización de medicamentos al por mayor en las Provincias de Huancayo y Huancavelica – 2021, detalla rasgos que permitan llevar a cabo la implementación del negocio de droguería con el fin de cubrir la demanda de medicamentos farmacéuticos al por mayor que existe en las zonas urbana y rural del mercado de las ciudades de Huancayo y Huancavelica. Acentuando el análisis y determinación de la rentabilidad del proyecto. El contenido del plan consta de IX capítulos que se detallan a continuación:

En el capítulo I, denominado Generalidades, se menciona a los antecedentes, determinación del problema, justificación del proyecto, también se considera a los objetivos generales y específicos, alcances y limitaciones de la investigación. El capítulo II, denominado Estructura económica del sector, incluirá la descripción del estado actual del proyecto, segmentación del mercado, y un completo análisis estratégico, tanto externo como interno del contexto actual, finalizando con las oportunidades. El capítulo III, presenta los detalles correspondientes al estudio de mercado, donde se incluye un proceso de muestreo, diseño de instrumento, para terminar con las conclusiones y recomendaciones del estudio realizado. El capítulo IV, se muestra cuantitativamente la derivación del mercado objetivo y pronóstico de ventas. El capítulo V, incluirá temas de ingeniería del proyecto, donde se realizará el estudio de ingeniería, selección del equipamiento de la droguería, como la distribución de estos, se explicará las características de localización del proyecto, y consideraciones legales para la creación de la empresa. El capítulo VI, muestra aspectos organizacionales de la droguería, detallando como estará estructurada la

organización, se define la misión, visión, valores políticos de empresa, también define claramente las funciones y responsabilidades de los principales puestos de trabajo de la organización. El capítulo VII, se propone el plan de marketing, el cual busca la generación de valor, la diferenciación y el posicionamiento de la droguería, así como las conclusiones que se obtienen de la investigación de mercado. El capítulo VIII, plantea la inversión que será necesaria para la puesta en marcha del proyecto, y los diversos presupuestos, así como los estados de ganancias y pérdidas, balance general y flujo de caja proyectados. El capítulo IX, presenta una evaluación económica del plan de negocios, para determinar su viabilidad y rentabilidad para los accionistas. En el último capítulo, se considera a las conclusiones y recomendaciones de la implementación y puesta en marcha del plan de negocio para la implementación de una droguería.

La autora.

Capítulo I

Generalidades

1.1. Antecedentes

1.1.1. Internacionales.

Bello (2017). En la tesis titulada “Plan de negocios para la comercialización de un producto farmacéutico”, presentada en Santiago de Chile, plantea implementar un producto nuevo farmacéutico para el tratamiento de las mamas. Así mismo, sustenta que, siendo el rubro farmacéutico, una industria en crecimiento, tiene un mercado objetivo relevante existiendo necesidades no cubiertas. Presenta resultados positivos obtenidos en las proyecciones financieras del estado de resultado a seis años, El VAN es positivo de \$ 228.551.460,85 pesos chilenos, cifra permitió evaluar el proyecto de inversión a largo plazo, logró determinar que la inversión cumple con el objetivo financiero básico que es maximizar la inversión, sobre la base de los flujos de caja futuros, originados por este proyecto de inversión.

Asimismo, la TIR del proyecto es 14,64%, valor económico positivo del proyecto, el retorno de la inversión es menor a 5 años, así como las medidas de rentabilidad son positivas. Concluye Bello manifestando que este plan de negocio creará valor para el inversionista, y los stakeholders involucrados en el mismo (Bello 2017).

Carrión (2016), En la tesis titulada “Plan de marketing para la farmacia La Salud de la ciudad de la Maná, Provincia de Cotopaxi 2016 - 2109”, proyecto que tuvo como finalidad relanzar la farmacia La Salud frente a los problemas de posicionamiento que enfrentaba. Se pudo determinar cuánto se invertiría en tiempo y recursos para alcanzar los

objetivos de lanzamiento propuestos, utilizándose para ello herramientas administrativas, empezando con el diagnóstico empresarial, el análisis externo a través del análisis político, económico, social y tecnológico, PEST, y las 5 Fuerzas de Porter.

Así se pudo determinar la matriz de Evaluación de Factores Externos, EFE, obteniendo un indicador de 2.54 y, respecto a la Evaluación de Factores Internos, EFI, se obtuvo un resultado de 2.4. Así mismo, se diseñó un formato de encuestas y entrevistas, las mismas que permitieron obtener resultados cualitativos y cuantitativos de la Gerente propietaria, de los empleados y de los 373 clientes encuestados, gracias a lo cual se pudieron diseñar e implementar estrategias innovadoras de producto, precio, plaza y promoción (Carrión. 2016)

Rincón (2015) En la tesis titulada “Plan de negocios para la puesta en marcha de la distribuidora de medicamentos y dispositivos médicos de alto costo en el oriente colombiano”, la investigación mostró que existe una fuerte demanda de medicamentos y dispositivos médicos de alto costo por parte del mercado objetivo, en el desarrollo más el análisis de los indicadores financieros de rentabilidad y liquidez, la evaluación financiera, se concluyó que el negocio es viable y su actividad es rentable ya que presenta una tasa interna del retorno del 23%, y un VPN de \$250.764.742,95, con un retorno total de la inversión de 4,43% en el cuarto año, y aportará a la economía de la región en el plano social con la generación de empleos directos e indirectos.

1.1.2. Nacionales.

Martínez, Mendoza y Tello (2020), elaboraron una tesis titulada “Plan de negocio para la implementación de una droguería – almacén logístico en la ciudad de Lima” quienes proyectaron como finalidad de abrir una nueva unidad de negocios de la empresa Inversiones Collca,

una droguería con capacidad necesaria para atender la demanda insatisfecha y generar rentabilidad, según el análisis financiero, se requiere una inversión total de S/ 2,342,449, cantidad que será financiada en un 80% mediante préstamos bancarios y un 20% por el aporte de socios, tendrá un horizonte de 10 años, al final del cual presenta un VANE de S/ 3,992,481, y TIRE de 38%, el VANF es de S/ 2,161,763; y TIRF de 85%; determinando que el proyecto es viable técnica y financieramente.

Álvarez, Bonilla , Cárdenas & Sánchez (2017), elaboraron la tesis titulada “Plan de Negocio para la Creación de una Empresa de Soluciones para la Gestión de la Dispensación de Medicamentos e Insumos Médicos de las Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud de Lima Metropolitana”, en este escenario surge la propuesta del Plan de Negocio de Servicios Automatizados para la Dispensación de Medicamentos e Insumos de los Servicios de SOP, UCI y Emergencia de las Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud Privadas de Lima Metropolitana, el plan de marketing y ventas, así como estructurar el plan de operaciones y recursos humanos, se muestra como resultado que el negocio es viable en un horizonte de 10 años a un costo de oportunidad del 15% (VAN S/ 2,965,072) y 20% (VAN S/ 1,607,920), cuya TIR llega a 28% (Álvarez, Bonilla , Cárdenas & Sánchez 2017)

1.1.3. Local.

Takach (2018), En su tesis titulada “Propuesta para la implementación de una farmacia universitaria en la facultad de ciencias de la salud UPLA - 2016, propone la implementación de una farmacia universitaria, planteándose como objetivo: Realizar un estudio de viabilidad financiera para la implementación de una farmacia universitaria en los ambientes del policlínico docente de la Universidad Peruana Los Andes.

La metodología que utilizó fue el análisis de competencia y el índice de Dupont, el análisis de la tasa interna de retorno y el valor actual neto. Los resultados del estudio de la competencia realizado a 5 establecimientos farmacéuticos próximos a la Universidad Peruana Los Andes, indican que existe un margen en promedio de 20,4%, una rotación de 0,75 y una rentabilidad de 10,7, el resultado del valor actual neto (VAN) fue de S/ 36,546.1 y la Tasa Interna de Retorno ha sido 79,99%. Concluyendo con un análisis de las fortalezas, amenazas, oportunidades y debilidades el cual ayudara a la toma de decisiones para la puesta en funcionamiento de una farmacia universitaria, complementando así la atención de los usuarios, mejorando su calidad de vida (Takach. 2018)

Tabla 1

Establecimientos farmacéuticos empadronados, a través del formulario virtual de la página web de DIGEMID.

Nombre comercial	Razón social	Dpto.	Provincia	Distrito
DISUC S.R.L.	Distribuciones Colibrí S.R.L.	Junín	Huancayo	El Tambo
Droguería Gloria	Toribio Quispe Máximo Walter	Junín	Huancayo	Huancayo
MIDHCO Distribuciones S.A.C.	MIDHCO distribuciones S.A.C.	Junín	Huancayo	Huancayo
Cia. Medica E.I.R.L.	Cia. Medica E.I.R.L.	Junín	Huancayo	Huancayo
Droguería AGA s.a.	Linde Gas Perú S.A.	Junín	Huancayo	El Tambo
Droguería MOVIGAS S.A.C.	Movigas S.A.C.	Junín	Huancayo	El Tambo
Droguería PRAXAIR Perú S.R.L.	Praxair Peru S.R.L.	Junín	Huancayo	El Tambo
Droguería Phryma S.A.C.	Distribuidora Droguería Phryma S.A.C.	Junín	Huancayo	El Tambo
Distribuidora Droguería Ahorrofarma S.R.L.	Distribuidora - Droguería Ahorrofarma sociedad comercial de responsabilidad limitada	Junín	Huancayo	Huancayo
Droguería Solfarma E.I.R.L.	Droguería Solfarma E.I.R.L	Junín	Huancayo	Huancayo
Distribuidora Agefarma E.I.R.L.	Agefarma E.I.R.L.	Junín	Huancayo	Huancayo
Droguería Ekopharma S.A.C.	Ekopharma S.A.C.	Junín	Huancayo	Huancayo
Droguería IMDENT	Importaciones y Representaciones Jenoc Medical S.R.L.	Junín	Huancayo	Chilca
Droguería DISODENT S.A.C.	Droguería - Distribuidora Médico Dental Disodent S.A.C.	Junín	Huancayo	Huancayo
Droguería FarmaFast E.I.R.L.	Droguería FarmaFast E.I.R.L.	Junín	Huancayo	Huancayo
Droguería Clínica Unident	Inversiones FRAYORI S.A.C	Junín	Huancayo	Huancayo
FICSA Distribuciones S.R.L.	FICSA Distribuciones S.R.L.	Junín	Huancayo	El Tambo
Droguería Ingeniería en Gases Medicinales S.A.C.	Ingeniería en Gases Medicinales S.A.C.	Junín	Huancayo	El Tambo
Droguería DIMEXA S.A.	DIMEXA S.A.	Junín	Huancayo	Huancayo
Distribuidora Ahorromas	Blanco Hinostriza Misael Rubén	Junín	Huancayo	Pilcomayo
Droguería NORVIC E.I.R.L.	NORVIC Representaciones E.I.R.L.	Junín	Huancayo	Huancayo
Droguería CentroFarma E.I.R.L.	Distribuidora - Droguería CentroFarma E.I.R.L.	Junín	Huancayo	Chilca
Droguería Group Medicalpharma Peru E.I.R.L.	Group Medicalpharma Perú E.I.R.L.	Junín	Huancayo	Huancayo
NEXO Salud S.A.C.	NEXO Salud S.A.C.	Junín	Huancayo	Chilca
Droguería Ahorrofarma	Distribuidora - Droguería Ahorrofarma S.C.R.L	Junín	Huancayo	Huancayo
Droguería C.L.M. S.R.L.	C.L.M. S.C.R.L.	Junín	Huancayo	El Tambo

Nombre comercial	Razón social	Dpto.	Provincia	Distrito
Droguería Rous Farma	Distribuidora Comercial Rouses & J.R.P. S.A.C.	Junín	Huancayo	Huancayo
Droguería Distribuidora FARKO S.A.C.	Inversiones FARKO S.A.C.	Junín	Huancayo	El Tambo

Fuente: (DIGEMID, 2018)

En total son 28 droguerías en Huancayo eso sería nuestra competencia y del cual podríamos aprender.

Tabla 2

Establecimientos farmacéuticos empadronados, a través del formulario virtual de la página web de DIGEMID

Huancavelica.

Sede	Categoría	Nombre comercial	Razón social	Dpto.	Prov.	Dist.
Dirección Regional de Salud Huancavelica	Droguería	Almacén especializado de medicamentos	DISA Huancavelica	Hvca.	Hvca.	Hvca.

Fuente: (DIGEMID, 2018)

1.2. Determinación del problema u oportunidades

1.2.1. Problema.

La Organización Mundial de la Salud OMS (2017), define que la salud debe ser entendida como un derecho humano fundamental y que para hacer efectivo este derecho es necesario acceder a la atención de salud, así como a los medicamentos que son esenciales (Hodgkin , Carandang , Fresle D, & Hogerzeil H., 2002). Sin embargo, después de lo que desató el COVID 19 a nivel mundial, se registraron muchos problemas a nivel nacional, regional y local; en Huancayo uno de los principales problemas fue la escasez de centros médicos y de medicamentos, así como el alza de precio de estos, siendo perjudicados aún más los pobladores de las zonas rurales, anexos y distritos alejados de la ciudad, por no tener acceso inmediato a medicamentos y artículos de protección quedando con mayor riesgo de que los consumidores finales adquieran productos adulterados y/o que no tengan el tratamiento adecuado para esta y otras enfermedades, lo mismo fue detectado para los pobladores de la ciudad, pero en menor escala.

1.2.2. Oportunidad.

De acuerdo con los resultados del censo 2017, la provincia que concentra el mayor número de habitantes es Huancayo, con 545 mil 615 personas, agrupando poco menos de la mitad de la población del departamento, 43,6%. (INEI, 2018) y, según (Diresa, 2016), con más de 30 droguerías empadronadas y reconocidas, lo cual constituye una oportunidad de negocio. En la provincia de Huancavelica, según los resultados del censo 2017, la mayor población se concentra en las provincias de Huancavelica con 115 054 habitantes y Tayacaja con 81 403, que representa al 56,5 % del total departamental censado (INEI, 2018), y con más de una droguería empadronada y reconocida según (Diresa, 2016). Por todo ello se observa una oferta de mercado débil mostrada por las droguerías ya existentes por cuanto no cubren en su

totalidad ambas zonas y, al mismo tiempo, una demanda farmacéutica no atendida y sub atendida, existiendo demanda insatisfecha por limitada cobertura, por demora en la obtención de sus productos, entre otros aspectos.

Rojas (2019), manifiesta que el mercado de la industria farmacéutica en el Perú es sumamente competitivo. Cuenta con más de 200 laboratorios entre nacionales, transnacionales y con ventas que al año superan los US\$4 000 millones. Dentro de la industria, además de los laboratorios, se tienen otros actores importantes como son los distribuidores farmacéuticos y las cadenas de farmacias, que terminan de cerrar la cadena de distribución de los medicamentos y productos sin receta médica. Es una oportunidad que, en nuestro caso, como droguería, tengamos varios proveedores, lo cual nos permite tener mayor negociación para precios, línea de crédito, tiempo de pagos, variedad de productos y demás beneficios que los laboratorios ofrecen para impulsar las ventas.

1.3. Justificación del trabajo de investigación

1.3.1. Justificación teórica.

El presente proyecto de inversión permitirá conocer los procesos administrativos y normativos para abrir una droguería en la ciudad de Huancayo. Así mismo, brindará información de procesos internos y externos para la comercialización de los fármacos, conoceremos las expectativas de los clientes, el margen de inversión, competencia directa e indirecta, proveedores, recursos necesarios para el buen manejo administrativo y operativo de la droguería. Asimismo, se planteará el estudio del macro y micro entorno del sector; seguidamente se realizará el estudio de mercado y el plan de marketing; se planteará el análisis técnico y se tendrá en cuenta aspectos sociales, legales y ambientales. Finalmente, se realizará la evaluación financiera para determinar la viabilidad del proyecto, posteriormente se realizará un análisis

estratégico aplicando parámetros teóricos que definen la metodología que fundamenta el desarrollo del presente proyecto de inversión.

1.3.2. Justificación práctica.

La Defensoría del Pueblo menciona que, en el Perú, un importante porcentaje de la población carece de la cobertura de algún tipo de seguro de salud. Por ello, proporcionar un acceso pleno y de calidad a los servicios de salud constituye uno de los principales desafíos de la administración estatal. El ejercicio del derecho a la salud se ha visto limitado por varias razones: un número aún insuficiente de establecimientos y servicios públicos de salud accesibles y de calidad, la necesidad de contar con un mayor abastecimiento de medicamentos e insumos, especialmente en las zonas rurales y de menores recursos, así como lugares en los que éstos son tan necesarios como contar con personal respetuoso de los usuarios y la cultura de las personas. (Defensoría del Pueblo, 2020)

A través de este plan de negocio se pretende viabilizar el abastecimiento de productos químicos farmacéuticos originales a los mercados de las ciudades de Huancayo y Huancavelica, con atención necesaria y oportuna, considerando que otras droguerías no logran cubrir a las boticas, farmacias y demás puntos de ventas de los sectores de las periferias (anexos y distritos alejados de la ciudad) no dejando mayor alternativa a estos clientes que adquirir medicamentos adulterados, poniendo en grave riesgo la vida de los consumidores finales.

Castillo, Lazúrtegui, & Saleh (2015), mencionan que los laboratorios agrupados en estos gremios utilizan dos canales para llevar sus productos al consumidor final:

A. venta indirecta a través de las distribuidoras,

- B. venta directa a través de las farmacias y boticas, cadenas de farmacias, clínicas instituciones privadas y las instituciones públicas.

Las droguerías son establecimientos comerciales autorizados por DIGEMID para importar y/o comercializar productos farmacéuticos al por mayor. Los locales e instalaciones en donde funcionen las droguerías deberán contar con una infraestructura y equipamiento que garantice la conservación y almacenamiento adecuado de los productos. En el mercado peruano, las distribuidoras y las importadoras suelen desempeñarse como droguerías. Las distribuidoras son empresas que comercializan, en algunos casos bajo la modalidad de distribución exclusiva, los productos farmacéuticos de los laboratorios. Entre las principales 16 distribuidoras locales se tiene a Albis, Alfaro, Drokasa, Continental, DECO, Perú Farma y Química Suiza. Para (Castillo et al, 2015)

, Como expresa en el Perú, la mayoría de estas pequeñas droguerías tienen el objetivo de ganar licitaciones para venderle al Estado por los grandes contratos que realizan estas entidades, reduciendo su costo al mínimo con el fin de ser seleccionadas por la entidad de salud. En la convocatoria para ser escogidos, reducen el costo hasta el punto que si compran un producto a S/30 lo venden a S/32 sin darse cuenta de los gastos adicionales (transporte, personal, gastos de marketing entre otros); a su vez, no toman en cuenta que estas ventas no son pagadas en efectivo, si no en un plazo de 60 y 90 días aproximadamente, y se tienen que pagar sus obligaciones mensuales, que pueden ser los proveedores, personal de trabajo e impuestos, entre otros, por eso que la mayoría de las droguerías que realizan ventas al Estado tienen problemas de liquidez.

Es por ello que estas empresas recurren al factoring (servicio de financiamiento a corto plazo), avalada por la Ley N°29623, norma que promueve el financiamiento a través de la factura comercial con el fin de obtener liquidez inmediata y de forma segura así sea por un importe menor al total de la venta realizada. El uso del factoring ayuda a mantener el equilibrio de liquidez en referencia a capital de trabajo como una manera de afrontar los posibles riesgos de no contar con liquidez esperada (Fernandez, 2018). Este aspecto nos permite ver por estadísticas cómo podremos presentar un plan de negocio

1.4. Objetivo general y específico

1.4.1. Objetivo general.

Formular un Plan de Negocio para poner en marcha una droguería; que permita cubrir la demanda de producto farmacéuticos y productos OTC, al por mayor en áreas urbana y rural, de las ciudades de Huancayo y Huancavelica; cubriendo de manera progresiva la demanda insatisfecha, a razón de 3% anual; a partir del año 2021 hasta 2027.

1.4.2. Objetivos específicos.

- Analizar el mercado del sector farmacéutico, en las ciudades de Huancayo y Huancavelica; realizando un estudio de mercado, preferencias de los compradores y sobre la base de los resultados obtenidos del estudio de mercado; se cuantificará la demanda insatisfecha y se proyectará el pronóstico de ventas, en el mes de enero del año 2021.
- Diseñar la ingeniería de proyecto y elaborar la estrategia del marketing utilizando el marketing mix lo cual deberá concluir en febrero del año 2021
- Formular las proyecciones financieras y realizar la evaluación económica en el horizonte de tiempo de siete años; estimando los indicadores económicos y financieros como el VPN para establecer

la viabilidad económica y financiera del proyecto los cálculos deben ser concluidos en febrero del año 2021.

1.5. Descripción del producto o servicio

Una droguería se encuentra dentro el rubro farmacéutico, dirigida a la comercialización al por mayor de productos de salud, de belleza (productos para el cuidado corporal y de la piel, perfumes, aceites, cosméticos, etc.); productos reformadores biológicos y alimentos especiales.

El segmento al que se dirige la droguería está constituido por personas jurídicas cuya necesidad es la obtención de productos farmacéuticos al por mayor como: boticas, farmacias, clínicas privadas, hospitales, entre otros.

La droguería que se constituirá expenderá productos farmacéuticos al por mayor y productos Over The Counter (OTC de Venta Libre), logrando diversificación de productos y márgenes de ganancias, resaltando que las bodegas expenden los productos OTC.

La propuesta de valor será la calidad de atención oportuna, con precios atractivos y entrega de pedidos al día siguiente, llegando a los lugares no atendidos en zonas urbano-marginales y rurales, lo cual será valorado por nuestros futuros clientes. Así mismo implementaremos la venta on line, capacitaciones para la administración de su negocio.

La captación de clientes se realizará a través de contacto directo personal (cara a cara, por teléfono, etc.) realizando ruteo por zonas, promocionando la droguería para luego pasar al uso de redes sociales (a través de tecnología como e-mail, buzones y otros)

La Resolución Ministerial N° 132-2015-MINSA emitida por DIGEMID – MINSA el 02/03/2015 (DIGEMID, 2015), obliga a las droguerías a contar con sistema de

almacenamiento que cumplan con los requisitos establecidos en el manual BPA. No obstante, existe un gran número de droguerías que “no cuentan con respaldo financiero para enfrentar los altos costos que representa la automatización de procesos” (Semana económica; Ipsos Perú, 2013) e implementación de un almacén logístico acorde con las exigencias de DIGEMID, o necesitan espacio de almacenamiento adicional al que manejan actualmente.

1.6. Alcances de la investigación

1.6.1. Alcance.

Básicamente se propone dar cobertura a dos regiones con sus principales ciudades como es Huancayo con las facilidades del caso y Huancavelica nuevo territorio para explorar.

1.6.2. Limitaciones.

La escasa información relacionada a droguerías, factores de distancia y el material humano y físico en este caso todos los inmuebles, también tendría una seria duda de en donde establecer la base, ya que ambos mercados de las ciudades tienen ventajas y desventajas.

Capítulo II

Estructura de la industria

2.1. Descripción del estado actual de la industria

Para entender cómo funciona la industria farmacéutica, se puede mencionar que en el mundo las empresas de este rubro en cada país producen medicamentos en base a insumos que son importados o extraídos como materia prima en cada nación. Una vez elaborado el producto, es vendido para el consumo interno en cada país y/o para su exportación con el fin de satisfacer la demanda de otros países. En los últimos años, la Industria Farmacéutica Peruana ha perdido competencia a nivel internacional lo cual se refleja en una balanza comercial negativa. No obstante, la calidad del medicamento que ofrece y la innovación que la caracteriza son fortalezas que deben ser aprovechadas para certificar sus productos con estándares internacionales y de esa manera puedan competir en mercados fuera del Perú. Para ello, como indicó Porter en su visita al Perú, la inversión del sector privado es crucial para mejorar la economía del país. (Porter, 2015)

Tabla 3

OP 10 Ranking de ventas laboratorios farmacéuticos en Perú.

Laboratorios	Ventas 2018 (miles de US \$)	Participación
Medifarma	67,610	6.67%
Mead Johnson Nutrition	54,064	5.33%
Farindustria	48,070	4.74%
Teva	42,466	4.19%
Merck	39,234	3.87%
Roemmers	37,992	3.75%
Hersil	34,223	3.37%
Bagó	33,406	3.29%
GSK Consumer Health	29,521	2.91%
Abbott	29,129	2.87%

Laboratorios	Ventas 2018 (miles de US \$)	Participación
Otros	598,506	59.01%
Total	1,014,221	100.00%

Fuente: IMS, 2019

Según el informe del (IMS, 2018), el sector de laboratorios farmacéuticos cerró el 2018 con ventas superiores a US\$ 1 mil millones y más de 159 millones de unidades vendidas. El mercado está compuesto por 75 empresas, de las cuales solo 10 son nacionales, destacando Medifarma y Hersil. En la Tabla 1.1 se detalla el TOP 10 en ventas de los principales laboratorios del mercado peruano.

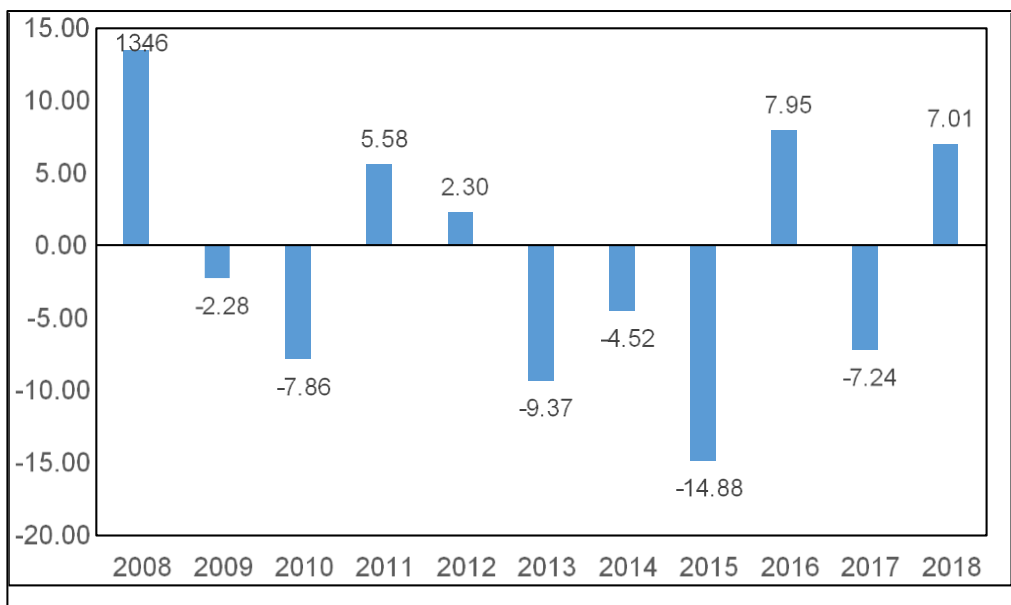


Figura 1. Perú – Var. % de fabricación de productos farmacéuticos y medicamentos (2008 - 2018)

Fuente: (INEI, 2019)

Tabla 4

Var. % de fabricación de productos farmacéuticos y medicamentos (2008 - 2018)

Año	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
0+15%	13.46			5.58	2.30				7.95		7.01

Año	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
0-20%		-	-			-	-	-		-	
		2.28	7.86			9.37	4.52	14.88		7.24	

Fuente: Elaboración propia.

Considerando solo la industria nacional en los últimos 10 años se evidencia un comportamiento irregular con un decrecimiento promedio del -0.9%; en el 2018 tuvo una recuperación con un crecimiento del 7.01% respecto al año anterior.

2.2. Análisis del sector industrial

La industria farmacéutica global está influenciada por la macroeconomía y la política mundial; se rige por la tecnología, innovación y el desarrollo lo cual implica que tenga un elevado riesgo. A nivel global, dicha industria generó ventas de USD \$ 1,103,000.00. Esta industria se ve favorecida por el incremento de la habilitación de zonas urbanas, sobre todo en países emergentes. Las industrias farmacéuticas más representativas a nivel mundial se encuentran en EE.UU., Francia y Alemania (BMI, 2017)

Iñesta & Oteo (2011), mencionan que la industria farmacéutica en la región de América Latina es considerada de mayor riesgo por países como Venezuela y Brasil que no tienen una política clara y segura en el desarrollo de empresas. A pesar de ello existen países comprometidos con la asistencia sanitaria cuya política fiscal le permite desarrollarse con bajos costos operacionales. Una gran debilidad para el desarrollo de la industria en cada país es que el poder adquisitivo no es elevado; este tipo de industria se rige más por calidad y precios altos (BMI, 2017). En esta región es importante mencionar a la Asociación Latinoamericana de Industrias Farmacéuticas ALIFAR, que agrupa a las empresas de capital nacional de la industria farmacéutica de los países de América Latina tiene como finalidad la cooperación y el conocimiento recíproco entre los empresarios de los distintos países de la región, el apoyo y fortalecimiento de las empresas nacionales en cada uno de los países miembros, y la promoción y defensa de sus intereses comunes en el plano internacional.

Los laboratorios farmacéuticos forman parte de una cadena productiva que conforma la industria farmacéutica, en la misma existen otros actores como proveedores, comercializadoras de insumos, droguerías, oficinas farmacéuticas, farmacias de establecimientos de salud, botiquines y el consumidor del medicamento (DIGEMID, 2019).

La cadena de valor del sector farmacéutico empieza con los proveedores; tenemos proveedores de materia prima (principios activos y/o excipientes), de material de empaque y de servicios. En nuestro país gran parte de las materias primas y material de empaque inmediato son importadas, mientras que el material de empaque mediato y servicios son en mayor porcentaje de procedencia local.

Los medicamentos son elaborados en laboratorios nacionales o extranjeros, donde los laboratorios nacionales deben contar con autorización sanitaria para realizar actividades de fabricación, acondicionamiento, fraccionamiento y/o reacondicionado, según información obtenida del Registro Nacional de Establecimientos Farmacéuticos al mes de noviembre del 2019 son 35 laboratorios nacionales (DIGEMID, 2019)

En las ventas de medicamentos participan los laboratorios, quienes efectúan las transacciones de venta con el Estado, las empresas aseguradoras (quienes también pueden adquirir los medicamentos a las droguerías) y droguerías. Posteriormente, los medicamentos adquiridos por el Estado en subasta inversa sobre la base del Petitorio Nacional Único de Medicamentos Esenciales son dispensados a través de aproximadamente ocho mil farmacias de los establecimientos de salud (DIGEMID, 2018), tanto a asegurados del SIS como a no asegurados con el correspondiente pago.

En el caso de las aseguradoras, el contar con seguro le permite al asegurado pagar solo una parte del precio del medicamento, también, pueden dispensar

medicamentos a no asegurados previo pago de estos. Respecto a las droguerías, estas son de propiedad del mismo grupo empresarial dueño del laboratorio o de otro grupo económico, realizan la venta a las empresas farmacéuticas (farmacias y boticas) quienes participan como establecimientos independientes o agrupados en cadenas, realizando la dispensación de medicamentos tanto genéricos y de marca directamente al cliente-consumidor.

Para el caso del abastecimiento de las farmacias y boticas de EsSalud, esta se realiza mediante una empresa de distribución privada llamada SALOG, la cual garantiza el buen almacenamiento de los medicamentos y entregas a tiempo, dos de las principales deficiencias que tenían los ejecutivos de EsSalud. Esta modalidad de participación se logró mediante una asociación pública – privada (APP), en la cual una empresa privada incorpora todo su know how con el objetivo de mejorar una infraestructura o servicio público.

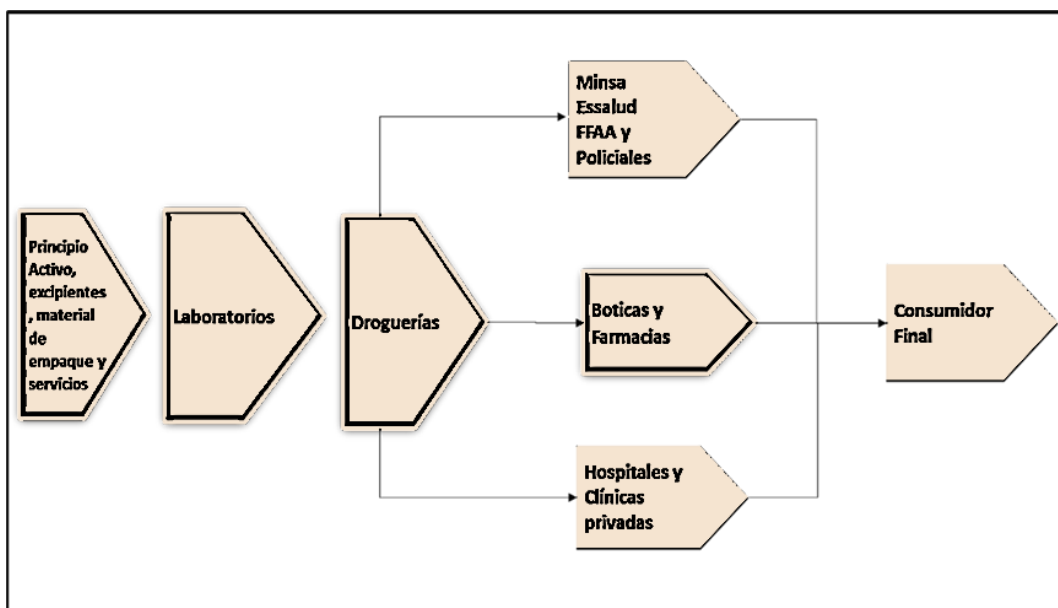


Figura 2. Participantes de la industria farmacéutica

Fuente: (Balbin, Fontela, Juarez, & Zegarra , 2020)

De acuerdo a investigación realizada por (Maximixe, 2015), la composición de los precios de los productos farmacéuticos importados está conformado por los

siguientes ítems: (a) Costo del producto original, (b) Ad Valorem, el cual representa al 6%, (c) Seguro, (d) IGV y (e) Margen del comerciante, el cual varía de acuerdo al tipo de agente, el margen varía de 30% a 70% si es un laboratorio, de 10% a 20% si es una droguería y los puntos de venta tienen márgenes de 30% a 35% sobre el precio del laboratorio o droguería, como resumen de lo descrito, se presenta los participantes de la industria farmacéutica y su conceptualización.

2.3. Matriz de las 5 fuerzas de Michael Porter

Porter M. (2015), propone el enfoque de las cinco fuerzas competitivas, que comprende: a) poder de negociación de los clientes, b) poder de negociación de los proveedores, c) amenaza de nuevos competidores entrantes, e) amenaza de nuevos productos sustitutos y f) rivalidad entre competidores.

A. Poder de negociación de los clientes.

Esta fuerza ocurre cuando los consumidores o clientes, están organizados y se pueden exigir determinadas condiciones a la empresa, en aspectos esenciales como el precio, oportunidad, calidad, servicio posventa, entre otros. Lo señalado afecta la operatividad de la empresa, disminuyendo su imagen de beneficio, por consiguiente, resultará menos atractivo para el inversionista.

En un contexto de alta competencia, los clientes tienen la potestad de elegir productos o servicios que ofrecen los competidores.

Algunas opciones estratégicas aplicables ante la presencia de clientes organizados son: i) Incrementar inversión en marketing y publicidad; ii) Mejorar y diversificar canales de ventas; iii) Incrementar calidad del producto y/o servicio; iv) Reducir el precio de venta; v) Proporcionar nuevo valor añadido. (Porter 2015)

Dado que la salud es una necesidad básica y de suma importancia, los consumidores están dispuestos a pagar lo que sea necesario en cuanto

a salud se refiere. Silva, de Adifan, advierte que existe una alta demanda de medicamentos genéricos en farmacias privadas debido a que el Estado da recetas a sus pacientes, pero no les brinda los medicamentos completos. Ello ha llevado a que las personas busquen estos productos en otros establecimientos. “Lo que está pasando es que como no hay medicinas en los hospitales del Estado, las personas tienen que salir a la calle a comprar el producto. Pero como en las farmacias privadas se han agotado los productos genéricos, que generalmente son de muy bajo costo, tienen que comprar productos de marca que son cinco o diez veces más caros que los genéricos”, detalló Silva. La demanda es muy alta, así mismo la oferta, entonces al ser la oferta alta (se refiere a las boticas, farmacias y clínicas) tenemos un mercado grande al que atender y venderles productos de marca, así también la existencia de productos genéricos y comerciales muestra una gran variedad de productos que pueden remplazar otros productos con las mismas características o características muy parecidas, siendo los genéricos los más baratos y los marca más caros, pero en atender a nuestros clientes con ambos productos les daría a ellos una diversificación de stock asegurando sus ventas.

En estos momentos, 8,000 farmacias públicas están desabastecidas y son ellos las que deben garantizar los medicamentos genéricos gratuitos para la población según la Constitución por los menos para los pacientes de EsSalud, Minsa y SIS”, señaló el representante de la organización, (Aly Carlos, ATV Noticias). Esto nos muestra que un cliente prioritario serían las boticas o farmacias del estado, así como los hospitales, sin embargo, para ello requeríamos mayor capital que nos permita competir con las otras distribuidoras que atienden al estado.

El presidente Vizcarra declaró meses atrás, que el MINSA debe incluir los medicamentos que se utilizan para el tratamiento del COVID-19 en la

lista de los productos genéricos de los que deben disponer obligatoriamente las boticas y farmacias en todo el país.

A fines del año pasado, el ejecutivo publicó una lista de 31 medicamentos para males respiratorios, diabetes, hipertensión, salud mental, infecciones por hongos, entre otros que deben venderse obligatoriamente en farmacias, boticas y servicios de farmacias del sector privado a fin de facilitar el acceso de la población. Este tipo de normativas hacen que nuestros clientes vean obligados a adquirir productos aun así no tengan la rotación deseada.

En conclusión, el grado de intensidad con respecto al poder de negociación de los consumidores es baja, aun así, es el pilar de todo negocio por ello considero si o si darle el valor agregado a nuestro servicio acompañado de producto aumentado.

B. Poder de negociación de los proveedores.

Este factor cobra relevancia cuando los proveedores son pocos en el sector industrial, por tanto, pueden constituirse en oligopolio y condicionar precios, volúmenes de pedidos, plazos de entrega, formas de pago, estándares de calidad, entre otros. Algunas estrategias aplicables en el contexto de poder de negociación de proveedores, son: i) Diversificar proveedores, aumentar la cartera de proveedores, ii) Establecer alianzas estratégicas de largo plazo, iii) Optar por producir nuestros propios insumos o materias primas. (Porter 2015).

Según la cadena de esta industria son los laboratorios los proveedores de las droguerías, para ello deben de contar con las normas que rigen a los laboratorios y solo así poder proveer los medicamentos, en el Perú existen aproximadamente 2000 laboratorios entre transnacionales y nacionales Según Rojas C. (2019) por lo tanto, tenemos más opciones

para escoger a nuestros proveedores, siempre y cuando cumplamos con los requisitos que estipulan sus políticas de ventas las cuales son básicamente la evaluación cualitativa y cuantitativa ante la capacidad de pago de las droguerías, teniendo presente que el sector trabaja la forma de pago al contado y a crédito de 15 a 90 días dependiendo de las políticas de cada laboratorio. Por ello más que proveedores y clientes resulta fundamental crear una alianza estratégica entre ambas organizaciones para materializar una situación win to win.

Para lograr tener una alianza con los proveedores se considera los siguientes puntos: i) Las compras deben de ser por volumen; ii) El proveedor es consciente de que nuestro negocio utiliza más de un proveedor para el mismo producto; iv) La empresa busca ser la más significativa de los negocios del proveedor, y entre ambos existe una relación consolidada; v) El proveedor necesita vender el exceso de mercancía producida o debe dar salida en un breve plazo de tiempo a determinados productos; es entonces nosotros el medio para solucionar sus problemas, es en estos casos que se pueden aprovechar promociones y ofertas.

Por lo expuesto el grado e intensidad del poder de negociación de los proveedores es media baja, por ello el buen registro que tengamos desde el inicio nos permitirá generar alianzas estratégicas con relaciones comerciales a mediano plazo para asegurar el abastecimiento de los productos, nuestros proveedores suelen llevar a cabo evaluaciones permanentes considerando capacidad y voluntad de pago y demás criterios.

C. Amenaza de nuevos competidores entrantes.

Este factor ocurre cuando las barreras de ingreso de nuevos competidores son bajas en el sector industrial. El ingreso de nuevos

competidores saturará el mercado con los mismos productos, con productos sustitutos y utilizando recursos novedosos de ventas. Las barreras más importantes para preservar la cuota de mercado suelen ser: i) Lograr economías de escala; ii) Lograr diferenciación del producto; iii) Realizar mayores inversiones de capital; iv) Diversificar canales de distribución bajo control del fabricante; v) Conocer a detalle las barreras legales, (Porter 2015)

Para los nuevos competidores que quieran emprender con una droguería encontrarán como barreras de entrada las exigencias legales y sanitarias por la DIRESA (Dirección Regional de Salud) mediante la sección DIGEMID, puesto que empresa que no cuente con autorización no pueden comercializar (compra y venta) medicamentos.

La DIGEMID es un órgano de línea de la Dirección Ejecutiva de Medicamentos Insumos y Drogas, que autoriza el funcionamiento de los establecimientos farmacéuticos (farmacias, boticas, droguerías y farmacias de los establecimientos de salud). Asimismo, realiza la fiscalización, el control y la vigilancia sanitaria en establecimientos farmacéuticos y establecimientos no farmacéuticos, convocando la participación multisectorial para la lucha conjunta contra la falsificación, adulteración, contrabando y comercio ilegal de productos farmacéuticos, dispositivos médicos y productos sanitarios; cuyas funciones se encuentran establecidas en la Ordenanza Regional N° 220-GRJ/CR de fecha 01 de diciembre del 2015, que Aprueba el Manual de Organización y Funciones de la Dirección Regional de Salud Junín (DIRESA 2019)

Es propicio considerar como barrera de entrada las disposiciones municipales para abrir droguerías, cada municipalidad distrital maneja un plan catastral en el que establecen zonas geográficas destinadas a los rubros definidos. Para citar un ejemplo; en la municipalidad distrital de El

Tambo, abrir droguerías es viable sólo en avenidas, no en jirones, calles, pasajes, etc. De no cumplir con lo establecido, una droguería no podrá contar con la licencia de funcionamiento, requisito que todo laboratorio y proveedor solicita para ser proveedor de una. Base Legal: Ley 27972, Ley Orgánica de Municipalidades, publicada el 26/05/2003.

Resulta una dificultad también la exigencia de mayor capital al iniciar actividades como droguería. Cuanto mayor sea el capital de inicio podrá posibilitar la compra en mayor cantidad de productos a diversos proveedores, lo que hará posible contar con mejores precios.

Por todo lo expuesto se concluye que el grado de intensidad de la amenaza de nuevos competidores es baja, por ello se consideró contratar a un profesional químico farmacéutico con experiencia en la adecuación de los espacios de droguerías, investigar cuales son las disposiciones municipales para abrir el local, así buscar en zonas que nos permita el funcionamiento y buscar otros inversionistas o créditos para adquirir mayor cantidad de productos.

D. Amenaza de nuevos productos sustitutos.

La aparición e ingreso de productos sustitutos ocurre por lo general en mercados maduros, de modo que dicho mercado no resulta atractivo para realizar inversión. Es común encontrar en dichos mercados, productos o servicios con avanzado uso de tecnología y precios de venta más bajos, que se constituyen en amenaza puesto que precios al límite. Para hacer frente a estas amenazas, se disponen de algunas estrategias: i) Potencia los canales de venta; ii) Incrementa inversión en marketing; iii) Mejorar la calidad del producto o servicio; iv) Diversificar producción incorporando productos sustitutos. (Porter 2015)

La Organización Mundial de Salud aplica estrategias para impulsar el consumo de Medicina Tradicional Convencional (MTC), cuyos efectos son cada vez mayores y más generalizadas particularmente con relación a productos adquiridos personalmente o a través de Internet. La MTC desempeña actualmente un papel importante en el desarrollo económico de algunos países. Al mismo tiempo, en el marco de las actuales restricciones financieras globales, el uso de la MTC para el mejoramiento de la salud, la auto atención de salud y la prevención de enfermedades podría reducir los gastos sanitarios. (OMS, Estrategias para Impulsar el Consumo de Medicina Tradicional, p. 18)

El Ministerio de Salud del Perú precisa está trabajando para integrar la medicina convencional que utiliza técnicas y tratamientos estandarizados con medicamentos científicamente probados, con el sistema de la medicina tradicional que utiliza tratamientos personalizados no convencionales que ayudan al organismo enfermo a curarse para conservar la salud. (Intercultural, 2019)

Un número significativo de personas, prefieren el consumo de la medicina tradicional debido a que no cuentan con acceso rápido a medicamentos químicos industriales, ya sea por el precio o por no estar disponibles en sus localidades, todo ello hace que el consumo de MTC sea mayor, así mismo la credibilidad de sus resultados por la experiencia de las personas cercanas, crean rápida aceptación para su consumo.

Por lo tanto, se determina que el grado de intensidad es alto con respecto a la amenaza de entrada de nuevos sustitutos, es por ello que considero estudiar el contexto socio-económico que comprende a la industria.

Controlar el desarrollo y el crecimiento de la empresa que ofrece los productos sustitutos: Evaluar sus precios, su plan de marketing, la respuesta de los consumidores, etc.

E. Rivalidad entre competidores.

Este factor cobra relevancia en un mercado maduro, con presencia de muchos competidores, escenario donde concurren los cuatro anteriores factores. Cada uno de los competidores diseñan sus estrategias con las cuales tratan de destacar frente a los demás competidores. Por lo señalados, suelen ser mercados poco atractivos. Algunas acciones que deben ser desarrolladas en un contexto de rivalidad entre competidores, son: i) Incremento del presupuesto de marketing; ii) Mejorar la calidad del producto; iii) Revisar e disminuir determinados costos fijos; iv) Proporcionar valor añadido a los clientes. (Porter 2015)

El 2018, la DIGEMID empadronó a boticas, farmacias y droguerías, informando que existen 28 droguerías en la ciudad de Huancayo, y en Huancavelica solo 1, aun así el trabajo que se realiza por la pos pandemia es ardua, todo el rubro pretende mayor cobertura por el sobre stock de las boticas y farmacias, bajando la reducción de ventas por lo que la competencia por precios es mucho más fuerte a esto se añade todo tipo de obsequios, grandes promociones, esto hace que disminuya el margen de rentabilidad.

La poca diferenciación de los productos es también un punto en contra para este sector, ya que al ser intermediario no deja muchas opciones para mantener o crear valor agregado por lo que queda diferenciarnos en el servicio. Para el cliente del sector, es fundamental una buena calidad de servicio, es esto lo que en muchas ocasiones determinará la compra de los productos.

En la actualidad los laboratorios están ingresando a vender directamente a las boticas, farmacias y clínicas más grandes de la ciudad de Huancayo, pasando a ser no solo nuestros proveedores sino también nuestra competencia, manejando productos a mejor precio que las droguerías. Por el momento, no llegan a Huancavelica.

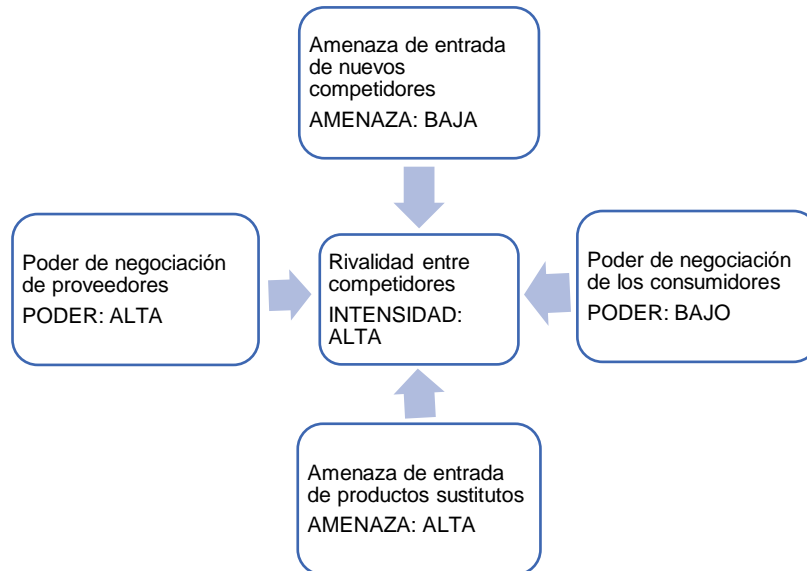


Figura 3. Matriz de las 5 fuerzas de M. Porter

Fuente: Porter E.M. (2015).

Por lo señalado líneas arriba se considera que el grado de intensidad con respecto a la rivalidad entre competidores es alta, por ello considero que se tiene que trabajar constantemente en mejora continua, tratando de estar un paso delante de la competencia, como por ejemplo en la actualidad todo lo ocasionado por la pandemia COVID 19, es necesario la creación de servicios y/o que instruyan al cliente en el buen manejo de sus recursos para evitar que la crisis económica golpee aún más a sus negocios.

Acompañarlos no solo con el abastecimiento de sus productos sino en el crecimiento de su negocio, brindándoles herramientas y capacitaciones, lo que ocasionaría una mayor fidelización y valoración de la marca.

2.4. Matriz de perfil competitivo

La matriz de perfil competitivo (MPC) es una herramienta analítica que identifica a los competidores más importantes de una empresa e informa sobre sus fortalezas y debilidades particulares. Cabe resaltar que uno de los aspectos importante de la MPC es la valoración y priorización del riesgo. Referencia recuperada de:

https://www.google.com/search?q=matriz+perfil+competitivo&rlz=1C1SQJL_esPE907PE907&oq=matriz+perfil+c&aqs=chrome.2.69i59j69i57j0l2j0i20i263l2j0l3j0i22i30.5980j0j15&sourceid=chrome&ie=UTF-8

Para esta matriz se a trabajado en comparación de los tres próximos competidores, entre ellos Midco, Ahorro Farma y Medinca, que son droguerías con mayor posicionamiento en el mercado con los que FarmalIntegra pretende competir. En los factores críticos se ha considerado evaluar a los competidores respecto a precio, diversificación de productos, canales de venta, capacidad tecnológica, retención del talento humano, fidelización de clientes, con estos factores se pretende responder a ¿Qué recursos y capacidades poseen las empresas de la competencia?

Tabla 5*Matriz de competitividad.*

Factores Críticos	Peso	FARMAINTEGRA		AHORRO FARMA		MEDINCA		MIDCO	
		Calif.	Peso ponderado	Calif.	Peso ponderado	Calif.	Peso ponderado	Calif.	Peso ponderado
Precio	20%	2	0.40	2.00	0.40	1.00	0.20	2.00	0.40
Diversificación de Productos	20%	4	0.80	2.00	0.40	1.00	0.20	2.00	0.40
Canales de Venta	15%	2	0.30	2.00	0.30	2.00	0.30	1.00	0.15
Capacidad Tecnológica	15%	3	0.45	2.00	0.30	2.00	0.30	2.00	0.30
Retención del Talento Humano	15%	2	0.30	3.00	0.45	3.00	0.45	2.00	0.30
Fidelización de Clientes	15%	3	0.45	3.00	0.45	3.00	0.45	3.00	0.45
Total	100%		2.70		2.30		1.90		2.00

Fuente: Elaboración propia

Tabla 6*Tabla de calificación.*

Calificación
1 Debilidad mayor
2 Debilidad menor
3 Fortaleza menor
4 Fortaeza mayor

Fuente: Elaboración propia

- A. Factor precio;** según a lo mostrado en la Matriz de Perfil Competitivo, FarmaIntegra y Ahorro Farma tienen el mismo peso ponderado, por consiguiente, Ahorro Farma sería el principal competidor de FarmaIntegra en cuanto a precio.
- B. Diversificación de productos;** tanto Medinca como Ahorro Farma solo se dedican a la distribución de fármacos y no de productos OTC, lo que genera de que FarmaIntegra tenga mayor ponderación en cuanto a diversificación de productos.
- C. Canales de ventas;** son los mismos tipos de canales que utilizan las tres distribuidoras, teniendo como principal canal la visita in situ de sus asesores comerciales, considerando que la actividad se desarrollará en un marco de B2B.
- D. Capacidad tecnológica;** los principales competidores no cuentan con software a medida, por lo que se tiene planeado para FarmaIntegra realizar uno a medida que permita tener relacionada todas sus áreas teniendo así información en tiempo real, debido a ellos es que el ponderado en capacidad tecnológica es mayor a de los competidores.
- E. Retención del talento humano;** viene a ser menor en FarmaIntegra comparado con Medinca y Ahorro Farma. Habrá necesidad de superar esta limitación, diseñando y aplicando un programa de retención del talento humano más efectivo que el de los competidores.
- F. Fidelización de clientes;** reporta la misma calificación y ponderación en las tres empresas analizadas, situación que implicará enfocar el trabajo de campo en ventas, en la aplicación de estrategias de fidelización novedosas y distintos que los competidores.

2.5. Análisis del entorno

Antes de la pandemia del Covid-19, la industria farmacéutica peruana realizó avances significativos, los cuales se representaban en cifras que hacían estimar sostenibilidad y crecimiento. Para 2019 las ventas cierran con un estimado de US\$ 1,920 millones, con un leve crecimiento con respecto al año anterior del

7.0%. Esto hace notar, qué en el contexto de la disminución del crecimiento de todos los sectores a causa de la pandemia del siglo XXI, la industria farmacéutica peruana no es inmune a esta realidad.

Como ya se ha comentado, el impacto de la pandemia ha sido el factor preponderante en las variaciones, que están enfrentando todos los mercados en 2020. En el caso de las empresas farmacéuticas en Perú, según las estimaciones de ADIFAN, indicaron que durante julio 2020, aunque la demanda de medicamentos durante la pandemia ha sido muy elevada, el mercado creció a 0% y que a pesar de que en el mes de mayo el crecimiento acumulado alcanzó 5% en el mercado de las medicinas, la crisis está impactando más a la industria farmacéutica nacional que a importadores.

Esto puede ser producto que el Estado Peruano, ha bajado sus compras para enfocarse en la prevención y combate del covid-19. Esto ha llevado a que la capacidad instalada del sector farmacéutico industrial no cuente con sus niveles históricos de producción.

Sin embargo, este estado de merma productiva que se evidencia en los obstáculos que representan las importaciones de materias primas, acceso de los trabajadores a las plantas, distribución y otros factores que impactan a este y el resto de los sectores; no se mantendrá por un tiempo mayor al que la industria farmacéutica del Perú, no pueda afrontar y superar.

Según algunos análisis, se estima que a partir de la próxima década los países andinos, incluido Perú, aumentarán su inversión en atención médica. Esto refleja que la industria farmacéutica peruana apuntará a un crecimiento, pero debe estar de la mano con las inversiones necesarias; que puedan apuntalar a estas industrias y ayudarlas a consolidarse en un mercado exigente y muy competitivo.

Aparentemente no hay más opción que prepararse para la nueva normalidad, con una visión de optimización en todas las plataformas, que estén comprometidas con la producción y todos los procesos concernientes a las industrias farmacéuticas en Perú. Esto será necesario para afrontar una demanda que promete ser mucho mayor, a las estimaciones anteriores a la pandemia. Por lo cual, las industrias como en este caso, la del sector farmacéutico deben estar preparadas con las mejores soluciones digitales, para ofrecer prontitud en sus respuestas logísticas, operativas y de distribución, OmniaSolution (25 de agosto del 2020)

Por lo tanto, se puede decir que la industria farmacéutica es atractiva ahora y para los años venideros, poniendo de antemano que la salud es una necesidad básica e indispensable para todo ser humano.

2.5.1. Análisis político.

La Republica del Perú es un estado democrático, social, independiente y soberano, conforme establece el Art. 43° de la Constitución Política de 1993, vigente desde el 1° de enero de 1994, Así mismo tiene un gobierno democrático pues es la población que mediante sufragio y decisión propio elige a sus gobernantes.

En el Perú rige el modelo económico social de mercado, conforme establece el Art. 58° de la Constitución Política, *“La iniciativa privada es libre. Se ejerce en una economía social de mercado. Bajo este régimen, el Estado orienta el desarrollo del país, y actúa principalmente en las áreas de promoción de empleo, salud, educación, seguridad, servicios públicos e infraestructura”*.

En los últimos años, 2018-2021, el país ha afrontado serios problemas políticos, como son:

- 21 de marzo de 2018: Pedro Pablo Kuczynski renuncia a la Presidencia de la República.

- 23 de marzo de 2018: Martín Vizcarra Cornejo asume la presidencia de la República.
- 30 de setiembre de 2019: El presidente Martín Vizcarra disuelve el Congreso de la República y convoca a elección de congresistas, que se lleva a cabo el 26 de enero del 2020.
- 09 de noviembre del 2020, el Congreso de la República aprueba la vacancia de Martín Vizcarra de la Presidencia de la República.
- El día 11 de abril del 2021, se ha realizado elecciones generales pasando a segunda vuelta dos agrupaciones políticas con serios reparos en ámbitos de credibilidad, organización, propuestas de desarrollo y gestión.
- La segunda vuelta se realizará en junio del año en curso, cuya expectativa son un albur.

Además de los acontecimientos políticos señalados, la pandemia originada por la COVID 19 ha generado una crisis sin precedentes especialmente en el Perú, derivado de la mala gestión gubernamental de la pandemia, ausencia de previsión del sistema de salud, malos manejos en las adquisiciones de suministros y medicinas, entre otros aspectos claves de la gestión de salud.

El Congreso actual, ha optado por actuar con excesiva prioridad del corto plazo, incurriendo en emitir leyes consideradas “populistas”, algunas de las cuales han sido declarados inconstitucionales por el Tribunal Constitucional.

Todo lo señalado ha afectado de manera directa a la credibilidad del país en el sistema financiero mundial, debilitando la presencia del Perú como oportunidad de inversión en diversos ámbitos como la minería, gas, agroexportación, y otros rubros.

Las elecciones del 11 de abril próximo marcarán el futuro inmediato del Perú en el escenario político nacional e internacional, dependiendo del nuevo Presidente a ser elegido. El Congreso no contará con grupos políticos fuertes, estará compuesto por diversos grupos sin clara mayoría, lo cual obligará a realizar acuerdos de gobernabilidad tanto en el seno del Congreso como con el Ejecutivo.

La perspectiva política nacional es poco clara, situación que significa reto sin precedentes para el quehacer empresarial.

2.5.2. Análisis económico.

Según el Banco Mundial (BancoMundial, 2016), en la última década, “el Perú destacó como una de las economías de más rápido crecimiento en América Latina y el Caribe”. La tasa de crecimiento promedio del PBI fue del 5,9%, en un entorno de baja inflación (2,9% en promedio). Un contexto externo favorable, políticas macroeconómicas prudentes y reformas estructurales en distintos ámbitos se combinaron para dar lugar a este escenario de alto crecimiento y baja inflación.

Como resultado, el fuerte crecimiento del empleo y de los ingresos generó una reducción drástica de los índices de pobreza desde un 55,6% hasta un 21,8% de la población entre 2005 y 2015. Se estima que sólo en 2014, aproximadamente 221 mil personas escaparon de la pobreza. De igual manera, la pobreza extrema bajó del 15,8% al 4,1% en el mismo periodo. Después de una desaceleración en 2014, el crecimiento del PBI se recuperó en 2015 de un 2,4% a un 3,3% gracias al aumento de los inventarios (principalmente de cobre) y de las exportaciones (3,3%). (BancoMundial, 2016)

Sin embargo, en un contexto de confianza empresarial más baja, de lenta implementación de algunos proyectos mineros y del bajo dinamismo del

sector inmobiliario, la inversión privada se contrajo en un 7,5%. La inflación finalizó por encima del rango meta (4,4%) debido a la depreciación del tipo de cambio que se tradujo en un incremento de las tarifas de electricidad y los precios inmobiliarios.

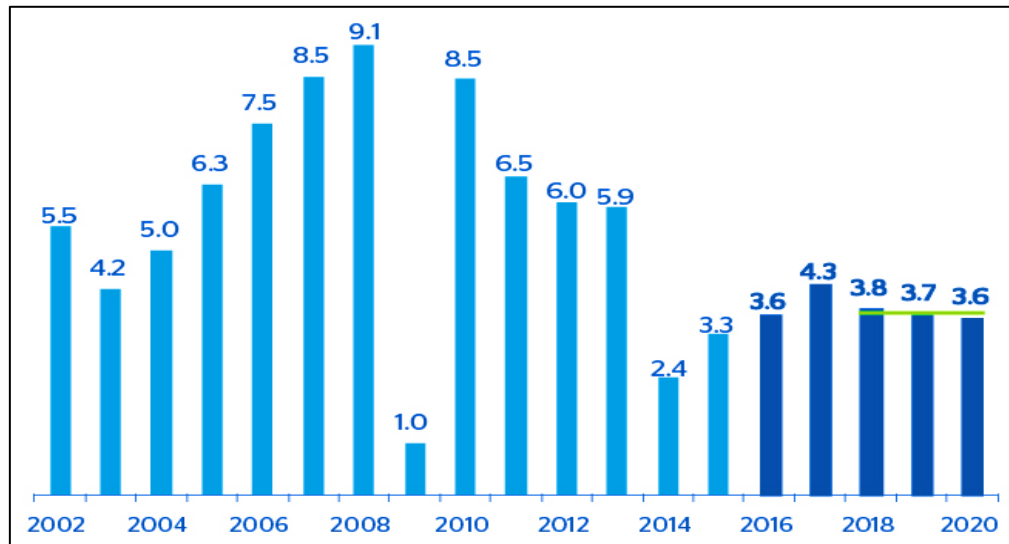


Figura 4. Crecimiento del PIB – Perú (% interanual)

Fuente: BCRP y BBVA Research

El crecimiento del 2016 fue mayor a los niveles del 2015 y se espera su recuperación progresiva a un ritmo promedio de 3,8% en el 2017 (las expectativas decrecieron en un punto porcentual debido al caso Odebrecht). En este sentido, se espera que el inicio de la fase de producción de grandes proyectos mineros en los próximos dos o tres años, así como una mayor inversión tanto pública como privada en proyectos de infraestructura den soporte a la demanda agregada, mientras que la aplicación continua de reformas estructurales sostendría la confianza de los inversionistas privados.

El mercado farmacéutico en el Perú, es un atractivo de interés económico como se puede observar en el siguiente Gráfico N° 4 como opción de inversión empresarial.



Figura 5. Mercado de productos farmacéuticos

Fuente: INEI SUNAT

Memo: Productos a valor de mercado (con impuestos). US\$ 2,450 Millones. “La Asociación de Industrias Farmacéuticas Nacionales (ADIFAN) presenta cifras de la evolución de la Industria farmacéutica nacional durante los últimos años, su importancia en el PBI del país y la competencia que enfrenta con las medicinas importadas”. (Gestión, 2018)

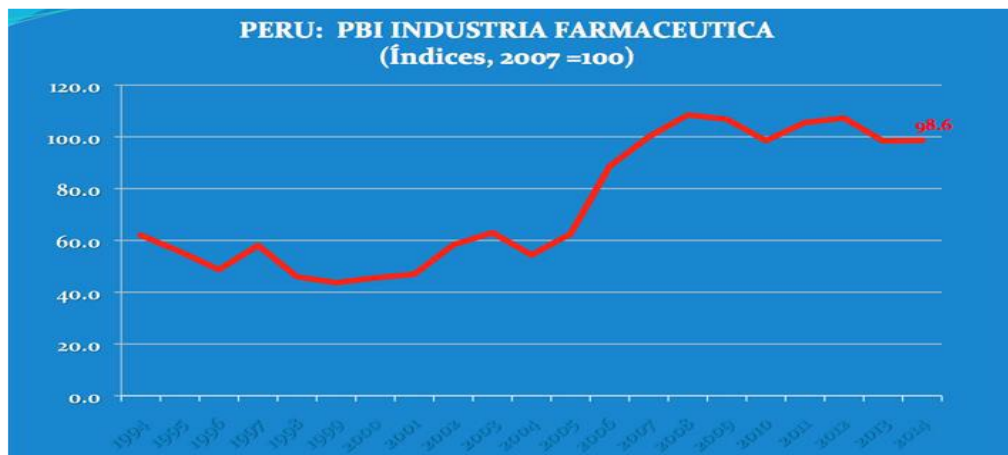


Figura 6. PBI industria Farmacéutica – Perú

Fuente: BCRP

Concretamente en el sector farmacéutico, María Aste, presidenta de la Asociación Nacional de Laboratorios Farmacéuticos (Alafarpe), detalló “que el mercado farmacéutico peruano creció 8% en el 2015, equivalente a US\$ 2 mil millones. Sin embargo, resaltó que el sector salud representa sólo el 5,3% del PBI peruano, por debajo de Colombia (6,8%) y Chile (7,7%)”. (Leyenda, 2015)

2.5.3. Análisis socio cultural.

El desempleo a nivel nacional en Perú creció al 9,6 %, entre julio y septiembre últimos, lo que significa que más de un millón de personas busca empleo en las zonas urbanas, después de la cuarentena impuesta en el país por la pandemia de la covid-19. La tasa de desempleo nacional estuvo cerca de triplicarse en el tercer trimestre del año, al pasar de 3,5 % en ese mismo periodo del 2019 al 9,6 % del 2020, según la Encuesta Nacional de Hogares del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI)

La cuarentena impuesta desde mediados de marzo hasta fines de junio para contener el avance del virus generó un duro golpe en la economía peruana por el cierre casi total de su actividad productiva. Sin embargo, el Ejecutivo aceleró la reactivación de la economía a partir de julio y pese a que los contagios han superado los 937.000 casos en la actualidad. En el área urbana, el desempleo creció a 12,3 %, entre julio y septiembre pasados, dado que 1.464.800 personas estuvieron en búsqueda activa de trabajo. La población ocupada en Perú se redujo en 2,9 millones de personas, sobre todo en las zonas urbanas, es decir, que cayó en 17 %, respecto al mismo trimestre del año pasado.

Del total de 33 millones de habitantes en el país, alrededor de 14,2 millones personas contaban con un empleo hasta septiembre. Las regiones del país más afectadas son la costa, donde se concentran las

ciudades más grandes del país, pues la población ocupada ha caído en 23 %, seguida por la sierra que sufrió una disminución de 11,8 % y la selva con una contracción de 5,5 %. Asimismo, La tasa de pobreza del Perú subiría de 20% a 27% este año, ante el impacto de la pandemia de COVID-19, según un informe de Macroconsult. En el 2021 se espera que la pobreza retroceda a un 25%, niveles similares a los registrados entre el 2012 y el 2013.

En cuanto a los más afectados, el estudio indica que los habitantes de las zonas urbanas registrarían un mayor crecimiento en el índice de pobreza. "La pobreza urbana es la que sube porque mucha gente trabajaba con ingresos muy precarios en el sector servicios ahora ha perdido el empleo, por ejemplo, en ventas minoristas o en peluquerías, gimnasios. Esas personas que estaban en el límite ahora han pasado a la pobreza urbana", explica Elmer Cuba, economista de Macroconsult. En las zonas urbanas se estima que la población en situación de vulnerabilidad pasará de 15% a 22% durante este 2020. En el 2021 caerá solo a 20%. En la región Junín los niveles de pobreza siguen siendo muy altos.

El Mapa de Pobreza del año 2006 de FONCODES emplea algunos indicadores para medir la pobreza como éstos: índice de carencia, tasa de analfabetismo en la población femenina y la tasa de desnutrición infantil de 0 a 12 años. Según estos parámetros, de las nueve provincias que tiene la región, una se halla en quintil 1 (Satipo) y 6 en el quintil 2 del índice de carencias; solo 2 se ubican en el quintil 3 (Huancayo y Yauli). Si descendemos al nivel de distritos casi la totalidad de ellos están en el quintil 2 y 1 del índice de carencias.

En este sentido, las poblaciones comuneras de los pisos intermedios y altos se hallan mayoritariamente en los quintiles 2 y 1 del índice de

carencias. 2 En cuanto a la tasa de analfabetismo en las mujeres se observa lo siguiente: las provincias de Junín y Satipo presentan el mayor porcentaje de población femenina con este problema (21%); seguidas de las provincias de Concepción (18%), Tarma y Chanchamayo (15%). Sin embargo, el indicador de desnutrición infantil es el que muestra tasas más altas en la región: Satipo (49%), Concepción (47%), Chupaca (40%); Junín (39%), Tarma (38%) y Huancayo (35%). Solo Yauli y Jauja se ubican por debajo del 30%.

Según el Mapa de Pobreza del Perú, el 75% de los 544 distritos del país se halla en situación de pobreza; de los cuales, 84 se ubican en Huancavelica. (CentroCultral, 2010)

Esta región continúa siendo una de las más pobres del Perú; de sus 94 distritos, el 89% se encuentra en situación de pobreza. De acuerdo a los indicadores de pobreza total y pobreza extrema 2004 – 2006 elaborados por el PNUD, el 88.7% de la población vive en pobreza total y el 72% en pobreza extrema. En la zona rural se evidencia más los bolsones de pobreza y extrema pobreza. En el periodo 2005-2006, la pobreza apenas disminuyó en dos puntos porcentuales como resultado de la implementación del Programa Juntos y otros programas sociales. Es necesario que el Estado, en sus diversas instancias, apueste por proyectos de desarrollo productivo sostenible como una estrategia de lucha contra la pobreza en la población rural de la región. (CentroCultral, 2010)

En nuestro país más del 50% prefiere automedicarse, pero lo hace con la ayuda y consejo del boticario. Ese pequeño detalle podría ser la explicación de por qué los clientes no prefieren a una botica porque está cerca de casa, sino por la diversidad de medicinas que ofrece, sus promociones y el asertividad de quien la atiende. La marca exitosa es

aquella que reúne todo eso, sugieren los analistas de Arellano Marketing. Actualmente el ciudadano peruano tiene acceso a la compra de medicamentos a través de diferentes boticas y farmacias y el estudio de Arellano nos muestra una recordación espontánea de más de 30, sin embargo, la clientela sigue concentrada en las dos grandes cadenas: su popularidad se mantiene porque cumplen con esa expectativa de buena atención.

Inkafarma, del grupo Inretail, sigue liderando tanto en recordación, como en clientela y amor a la marca. Sería simplista decir que tener 838 locales (cien más que el año anterior), el respaldo del grupo Interbank y ventas que crecen 14,6% en un trimestre lo convierten en líder. Las farmacias en el mercado local Detrás de esto, según la encuesta, tenemos una marca que posee un alto nivel de atracción (87%) acompañado de un alto grado de retención de clientes (80%). Eso significa que las campañas de promoción desplegadas por la marca para atraer clientes son eficientes, porque logran conquistarlos. Dicha conclusión se respalda con una medición adicional: es la que más comentarios y referencias favorables (57%) y menos críticos (7%) posee. Sus competidores no los alcanzan, pero al menos evolucionan. Su retador es el grupo Quicorp, dueño de Mifarma, Fasa y BTL.

2.5.4. Análisis tecnológico.

De transferencia tecnológica, afectada por el marco de regulación, los acuerdos de intercambio comercial, las estrategias de las empresas dedicadas a la producción y en recursos humanos y físicos de la localidad (Buglioli, 2002).

En los últimos años la tecnología ha sido uno de los factores muy importantes para la seguridad en la atención del paciente y siendo un componente crítico en la gestión de la calidad.

La automatización de los procesos también ha ido generando cambios en la manera de afrontar una atención de calidad y ha sido introducido dentro de los procesos de atención.

Dentro de éstos avances se tiene la historia clínica electrónica como una de las herramientas que ha logrado mejorar la continuidad de la comunicación entre los profesionales que prestan la atención en salud y el resultado de múltiples exámenes complementarios del usuario, siendo un reto importante que éstos sistemas de información se interconecten adecuadamente con los servicios de farmacia para una adecuada dispensación de medicamentos y la facturación de los mismos, pues al ser procesos en los cuáles intervienen varios profesionales puede estar expuesto a errores.

Sin embargo, en nuestro país existe poco desarrollo de la historia clínica electrónica tanto en las instituciones privadas como en las estatales, factor que “generaría” desventaja para la instalación de gabinetes de dispensación automática.

Dentro de las inversiones en tecnología el 39% dirigida a smartphones, mientras que el 0.09% se destina a proyectos de innovación y tecnología, y solamente el 0.1% va hacia hardware corporativo, estas últimas son mucho menores al promedio en América Latina. Si bien, la fluctuación del tipo de cambio durante el 2015 no afectó a

La inversión en TIC en Perú en el mismo nivel que a otras economías, esto se debió a la naturaleza de los contratos existentes, es decir aproximadamente el 45% de los contratos están en moneda local y el 55% restante, definido en moneda extranjera, esto permitió “blindar” en cierto grado a los proveedores de servicios (Gestión, 2018).

No existe información exacta sobre la inversión total que realizan las IPRESS privadas al año, en infraestructura y equipamiento (tecnología), se calcula que solo en Lima la cifra llega a los USD 70 millones. La inversión en el sector salud en el 2016 fue de S/12.500 millones: infraestructura (60%), equipamiento y vehículos (30%) e inmobiliario (10%), según Apoyo Consultoría. (Comercio, 2019) Es por esto que las organizaciones deben realizar un análisis de causalidad de errores atribuidos al factor humano y luego de detectarlos poder tomar las medidas correctivas y así mejorar la seguridad de atención.

La disponibilidad de Internet Wi-fi ha sido un pilar importante ya que ha facilitado acceder a la información en tiempo real y los nuevos dispensadores automáticos de medicación pueden ser configurados por esta vía para mandar alertas en caso de necesidad de reposición de medicinas, así como la interconexión en tiempo real con el área de facturación de la clínica.

Esta oferta de diferentes marcas de los gabinetes a su vez ha generado que la comunicación entre los sistemas informáticos sea un factor clave para evitar errores debido a la tecnología de la dispensación automática. Además, nuevos sistemas de programación se implementan cada día.

El mercado del sector farmacéutico en el Perú es competitivo. El uso de la tecnología digital ha impactado de manera sustancial. Se vislumbran diversos cambios en el sector.

En el competitivo mercado farmacéutico, intervienen laboratorios nacionales y extranjeros, cuyos montos de ventas anuales superan aproximadamente 4 000 millones de dólares. Además, están actores importantes como los distribuidores y las cadenas de farmacias.

El soporte tecnológico en la industria farmacéutica responde a aspectos neurálgicos, como:

A. Relación con el cliente.

En el caso de una droguería, donde la comercialización ocurre bajo el enfoque B2B, resulta fundamental el soporte de software de ventas como el CRM (Customer Relationship Management – Gestión de relaciones con el Cliente)

B. Productos y servicios digitales.

El uso de los servicios digitales en este sector, no se enfoca al comprador final, se concentra en las operaciones de comercialización entre el distribuidos (droguería) y sus clientes, que son las farmacias, boticas y similares.

C. Rendimiento operativo.

El uso de los servicios digitales en este sector, no se enfoca al comprador final, se concentra en las operaciones de comercialización entre el distribuidos (droguería) y sus clientes, que son las farmacias, boticas y similares.

2.5.5. Análisis ambiental.

La automatización de los procesos en la industria ha permitido que se disminuya el desecho que puede estar relacionado a la sobreproducción, caducidad de productos y sobre stock generando contaminantes ambientales y la generación de desechos tóxicos relacionados a la producción y degradación de los elementos químicos en la producción farmacéutica. El facilitar la disponibilidad de la información ha contribuido disminuyendo los pedidos que no son necesarios.

Todo esto ha generado que se busquen medios para organizar la tecnología como por ejemplo que reduzca el uso de papel como parte de

este proceso ecoamigable, remplazándolo con la informatización y digitalización de los documentos e información.

La automatización de los procesos en la industria ha permitido que se disminuya el desecho que puede estar relacionado a la sobreproducción, caducidad de productos y sobre stock generando contaminantes ambientales y la generación de desechos tóxicos relacionados a la producción y degradación de los elementos químicos en la producción farmacéutica. El facilitar la disponibilidad de la información ha contribuido disminuyendo los pedidos que no son necesarios.

2.5.6. Análisis legal.

Para la creación de una Droguería, se debe tener en cuenta el siguiente marco legal:

- Ley general de salud: Ley N°26842. Esta Ley, norma el funcionamiento del sistema de salud preventiva y de recuperación, que desarrollan los sectores público y privado en el país.
- Ley 29459, Ley de productos farmacéuticos, dispositivos médicos y productos sanitarios. Esta norma legal establece las exigencias técnicas mediante las cuales, las entidades públicas y privadas que producen y comercializan medicinas, dispositivos e implementos, deban cumplir con niveles de salubridad, calidad, seguridad y demás características exigidas.
- Reglamento de establecimientos farmacéuticos D.S. N°014-2011-SA (Deroga D.S, N° 014-97) y sus modificatorias: D.S. N°033-2014 S.A. Este dispositivo legal, establece exigencias de tamaño, ambientación, distribución, equipamiento y seguridad que deben cumplir las farmacias y similares, para atención al público.
- Resolución ministerial N° 132-2015/MINSA del 02-03-2015 (Manual de Buenas prácticas de Almacenamiento de Productos

Farmacéuticos, Dispositivos Médicos y Productos Sanitarios). Esta norma establece las directivas específicas sobre la calidad y oportunidad del almacenamiento de las medicinas, productos sanitarios y dispositivos médicos, para su comercialización, que deben cumplir los establecimientos de salud públicas y privadas.

- Resolución ministerial N°1000-2016/MINSA del 27-12-16. (Modifica la R.M. N° 833-2015, que aprobó el documento técnico: Manual de Buenas Prácticas de Distribución y Transporte de Productos Farmacéuticos, Dispositivos médicos y Productos Sanitarios). Esta norma establece las directivas específicas sobre la calidad, modalidad y oportunidad del transporte de las medicinas, productos sanitarios y dispositivos médicos, para su comercialización.

Entidades públicas encargadas de vigilar el desempeño de los establecimientos del sector salud:

- DIGEMID, como órgano de línea del Ministerio de Salud y ente regulador en el sector farmacéutico, ha establecido normas y directivas como requisito para la implementación de Droguerías dedicadas a la comercialización, importación, distribución y almacenamiento de productos farmacéuticos, dispositivos médicos, y/o productos sanitarios y el manejo de los mismos (DIGEMID, Dirección General de Medicamentos, Insumos y Drogas, 2018)
Otros entes reguladores están como:
- INDECOPI: supervisa la competencia y asegura el desarrollo de la política de libre mercado.
- MINISTERIO DE TRABAJO: supervisa, mediante inspecciones de trabajo, el cumplimiento de las normas laborales de los regímenes laborales privado y público.
- ADUANAS: regulación de las importaciones de medicinas y material médico.

- Superintendencia Nacional de Administración Tributaria. (SUNAT), administra la tributación.
- Municipalidades, verifican que los establecimientos comerciales y de servicios, cumplan con las exigencias de limpieza y calidad del servicio.

Capítulo III

Estudio de Mercado

3.1. Selección de segmento de mercado.

Los segmentos de mercado objetivo de FarmaIntegra está compuesto por personas jurídicas constituidas expresamente para el expendio de medicamentos y productos OTC, bajo la modalidad de mypes y remypes

3.1.1. Segmento geográfico.

Segmentación geográfica se refiere a la división del mercado que se realiza aplicando criterios de ubicación física, de este modo, el mercado es delimitado en zonas o áreas geográficas distintas.

Cada área o zona geográfica posee características particulares como valores y prácticas culturales, estilos y modos de vida, entre otros aspectos. Estas diferencias resultan trascendentales para ubicar los puntos de venta, diseñar y aplicar la promoción y publicidad, llevar a cabo la distribución de los productos.

En la segmentación geográfica se ha considerado las zonas urbanas y rurales de las ciudades de Huancayo y Huancavelica, se ha escogido esta zona porque la autora de este plan de negocio cuenta con conocimiento de ambas ciudades, dado que radica en la ciudad de Huancayo, y la ciudad de Huancavelica se ubica a 3 horas de la ciudad de Huancayo; así mismo se cuenta con la base de datos de cartera de clientes de ambas ciudades dadas por el socio de este plan de negocio, en la ciudad de Huancavelica entramos a 72 entre boticas y farmacias y en la ciudad de Huancayo a 692 entre farmacias y boticas.

3.1.2. Segmento demográfico.

Segmentación demográfica consiste en dividir el mercado en grupos de compradores o consumidores, utilizando variables demográficas como edad, sexo, nivel de ingresos, nivel de compras, nivel educativo, procedencia, entre otros aspectos.

Las variables demográficas son datos de población que se utilizan para crear perfiles de compradores o consumidores. Se suelen utilizar las referidas variables dado a que son fáciles de ser medidos y se relacionan fácilmente con la demanda.

Es cuanto a segmentación demográfica se han medido los siguientes factores:

A. **Años de experiencia en el rubro.**

Considerando como experiencia importante a partir de dos años de funcionamiento, a partir del padrón de farmacias y boticas que se dispone en Huancayo y Huancavelica, se atendería al 62% del mercado de manera progresiva. Dicho porcentaje representa 474 farmacias y boticas como clientes potenciales en este nicho de mercado.

B. **Monto de compra.**

Otro factor de segmentación viene a ser el monto de compra de cada cliente potencial. Este rubro, permite diferenciar a los clientes a partir de la facturación. A partir de este elemento, es factible cuantificar montos de venta por tipo de cliente.

“El valor del cliente es el total de ingresos que aporta el consumidor a tu negocio durante toda la vida de la empresa. Es una métrica muy importante y se utiliza al tomar decisiones sobre ventas, marketing, desarrollo de productos y asistencia al cliente” (Quiroa)

Considerando montos de compra superiores a S/ 20,000, se estima factible atender al 54% de Farmacias y Boticas ubicadas en Huancayo y Huancavelica, que equivale a 413 establecimientos.

3.2. Investigación cuantitativa

De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2014: 4), el enfoque cuantitativo está basado obras como las de Auguste Comte y Émile Durkheim. La investigación cuantitativa considera que el conocimiento debe ser objetivo, y que este se genera a partir de un proceso deductivo en el que, a través de la medicación numérica y el análisis estadístico inferencial, se prueban hipótesis previamente formuladas. Este enfoque se comúnmente se asocia con prácticas y normas de las ciencias naturales y del positivismo. Este enfoque basa su investigación en casos “tipo”, con la intención de obtener resultados que permitan hacer generalizaciones (Bryman, 2004:19)

La investigación cuantitativa permite brindar la información precisa respecto al servicio de ventas al por mayor de medicamentos y productos farmacéuticos que brindará la Droguería, tanto a nivel de la región Junín como en la región de Huancavelica. Respecto a ello Hernández Sampieri, menciona que, en esta investigación los propósitos tienen que ver con describir tendencias y medir resultados. Detallando de esta manera los objetivos.

3.2.1. Objetivos.

A. Objetivo general.

Conocer las preferencias de las boticas, farmacias y clínicas privadas de las ciudades de Huancayo y Huancavelica, encuestando a 94 personas jurídicas entre ellas boticas, farmacias, para enero del 2021.

B. Objetivos específicos.

- Determinar que productos compran las boticas, farmacias y clínicas privadas de las ciudades de Huancayo y Huancavelica, así mismo determinar cuánto es el monto que invierten, en cada compra, cada cuanto tiempo realiza y de qué manera realizan el pago de sus compras, para enero del 2021.

- Percibir por qué medio prefieren realizar sus pedidos las boticas, farmacias y clínicas privadas de las ciudades de Huancayo y Huancavelica, como también cada cuanto tiempo realizan sus pedidos, para enero 2021.
- Descubrir si la propuesta de este proyecto de investigación es aceptada por las boticas, farmacias y clínicas privadas de las ciudades de Huancayo y Huancavelica, para enero del 2021.

3.2.2. Proceso de muestreo.

Para Sampieri: "Una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones". Es la totalidad del fenómeno a estudiar, para el presente proyecto la población vendría a ser la totalidad de establecimientos farmacéuticos que participaron en el estudio de mercado.

A. Población.

Es "el conjunto total finito o infinito de elementos o unidades de observación que se consideran en un estudio, o sea que es el universo de la investigación sobre el cual se pretende generalizar los resultados". Risquez, Fuenmayor y Pereira (1999, p.48)

Dicha población la constituye los seres con características comunes sobre quien estarán referidas las conclusiones.

En este mismo orden de ideas, Hurtado (2000, p.152) define población como "un conjunto de elementos, seres o eventos, concordantes entre sí en cuanto a una serie de características, de los cuales se desea obtener alguna información".

Quiere decir, que una población no necesariamente es representativa del universo, simplemente es un subconjunto de él,

delimitado por criterios específicos. En tal sentido, algunos autores suelen clasificar las poblaciones en dos categorías: finita e infinita (Martínez, 1984; Ramírez, 1995)

En el presente estudio, la población estuvo constituida por 300 personas jurídicas de la región Junín y Huancavelica cuya necesidad es la obtención de productos farmacéuticos al por mayor como: boticas, farmacias, clínicas privadas, hospitales, bodegas entre otros.

B. Muestra.

El tamaño de la muestra se determinó de acuerdo a los objetivos planteados, se escogió de la muestra las unidades representativas a partir de las cuales se obtuvieron los datos que permitió extraer las características que definen la población que se investiga. Por lo que, de acuerdo al tipo de sujetos, a las necesidades y limitaciones de esta investigación, se escogió la muestra tomando en cuenta la técnica del Muestreo Probabilístico.

Snedecor (1984), citado por Parra (2000) el muestro probabilístico debe cumplir con tres propiedades a saber: (a) Posibilidad de asignar probabilidades conocidas, distintas a cero, a cada elemento de la población de interés; (b) El proceso de selección de las unidades de la muestra debe realizarse a través de algún procedimiento que dependa solo del azar y (c) Las probabilidades de selección se deben considerar al momento de hacer las estimaciones a partir de la muestra.

En el caso que nos ocupa, la técnica de muestreo probabilístico que se ajusta a la presente investigación es la correspondiente al muestreo aleatorio simple o al azar, que para Hernández,

Fernández y Baptista (1998) presupone que, todos los elementos de la población tienen una misma probabilidad de ser elegidos.

La muestra se estableció mediante la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N * Z_a^2 * p * q}{d^2 * (N-1) + Z_a^2 * p * q}$$

Donde:

N = Total de la población

Za² = Si la seguridad es del 90%

p = proporción esperada (en este caso 5% = 0.05)

q = 1-p (en este caso 1-0.05 = 0.95)

d = precisión (En la investigación es de un 5%) Símbolos aplicables al muestreo aleatorio simple

Siendo el resultado del tamaño de la muestra = 94 individuos con personería jurídica y dueños de establecimientos tales como: boticas, farmacias, clínicas privadas, hospitales, bodegas entre otros.

3.2.3. Diseño de instrumento.

Los instrumentos que permiten determinar nuestros objetivos son:

- Estudio de mercado (encuestas)
- Umbral de rentabilidad
- Mapa de riesgos mediante el análisis FODA

El estudio será desarrollado a través de una encuesta a 94 individuos con personería jurídica.

3.2.4. Análisis de procesamiento de datos.

El análisis y procesamiento de datos se desarrolla a través del Microsoft Excel y demás programas estadísticos y de cálculo.

Resultados de la encuesta

1. ¿Por qué medio le es más conveniente realizar sus pedidos?

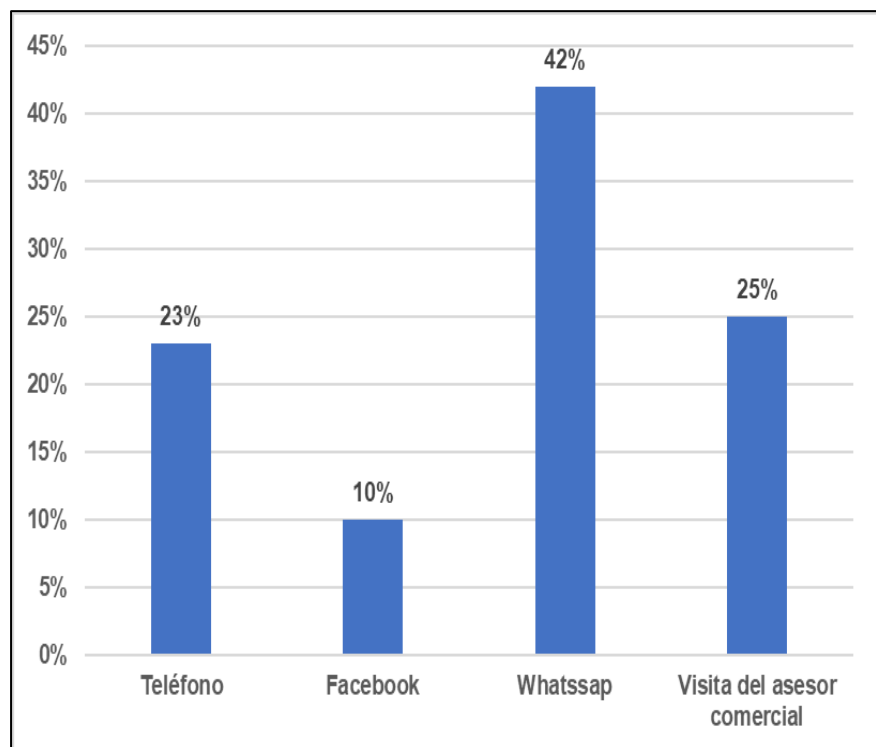


Figura 7. Resultado del cuestionario pregunta ¿Por qué medio se le es más conveniente realizar sus pedidos?

Fuente: Elaboración propia

La figura precedente, muestra que el 42% de encuestados prefieren realizar sus pedidos por whatsApp, el 25% prefieren la visita del asesor comercial, el 23% prefieren hacer uso del teléfono y el 10% el Facebook. Por lo resultados obtenidos se ve que existe familiaridad con el whatsApp porque por este medio pueden realizar sus pedidos rápidamente, sin esperar

la visita del asesor comercial, sin embargo, aún existe clientes que prefieren esperar la visita del asesor comercial.

2. ¿Qué aspecto considera más importante en su decisión de compra?

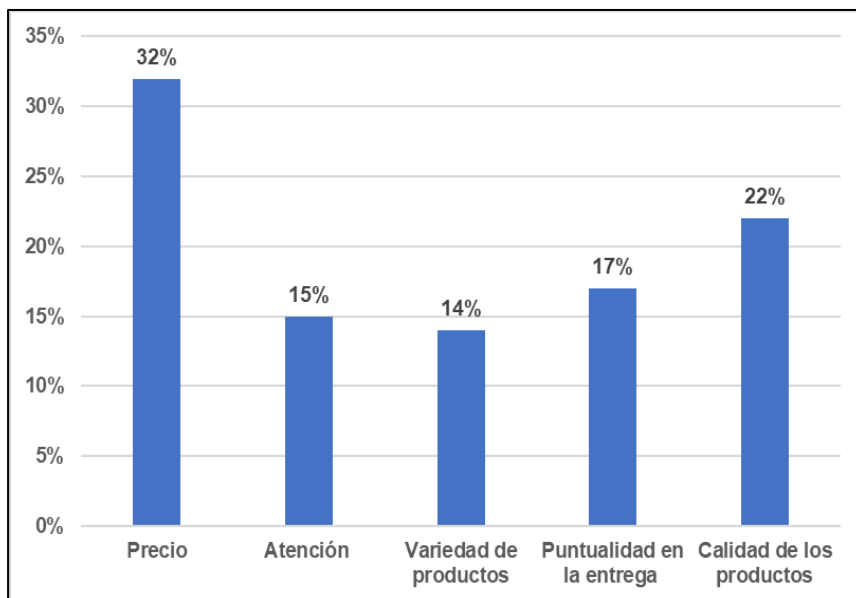


Figura 8. Resultado del cuestionario pregunta ¿Qué aspecto considera más importante en su decisión de compra?

Fuente: Elaboración propia

La figura muestra que el 32% de encuestados consideran que el aspecto más importante en su decisión de compra es el precio, seguido del 22% que prefieren calidad, el 17% consideran la puntualidad, y el 15% y 14% consideran la atención y variedad de productos respectivamente. El precio es entonces lo que se debe priorizar para la elaboración del plan de marketing, dándoles facilidades de pago, entre otras opciones.

3. ¿Qué valor agregado considera más importante para acompañar su compra?

La figura muestra que el valor agregado más importante que debería de acompañar sus compras es las ofertas según manifiesta el 39%, el 28% capacitaciones, el 20% prefiere regalos y el 12% vale de consumo. Es por ello que se ha de considerar las capacitaciones como valor agregado y diferenciador pues todas las droguerías trabajan con ofertas que también se ha de considerar en esta droguería.

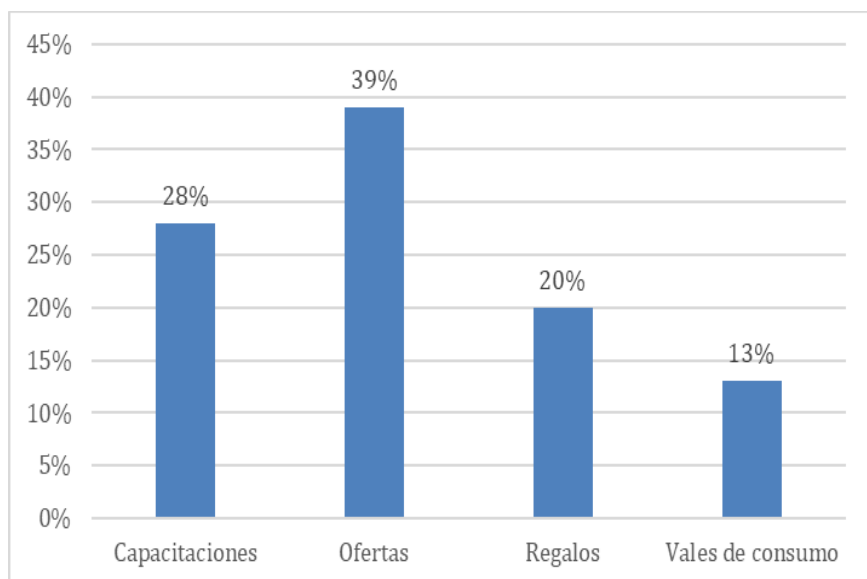


Figura 9. Resultado del cuestionario pregunta, ¿Qué valor agregado considera más importante para acompañar su compra?

Fuente: Elaboración propia

4. ¿Estaría de acuerdo con se abra una nueva Droguería que expendiera productos farmacéuticos y productos OTC, al por mayor en las ciudades de Huancayo y Huancavelica?

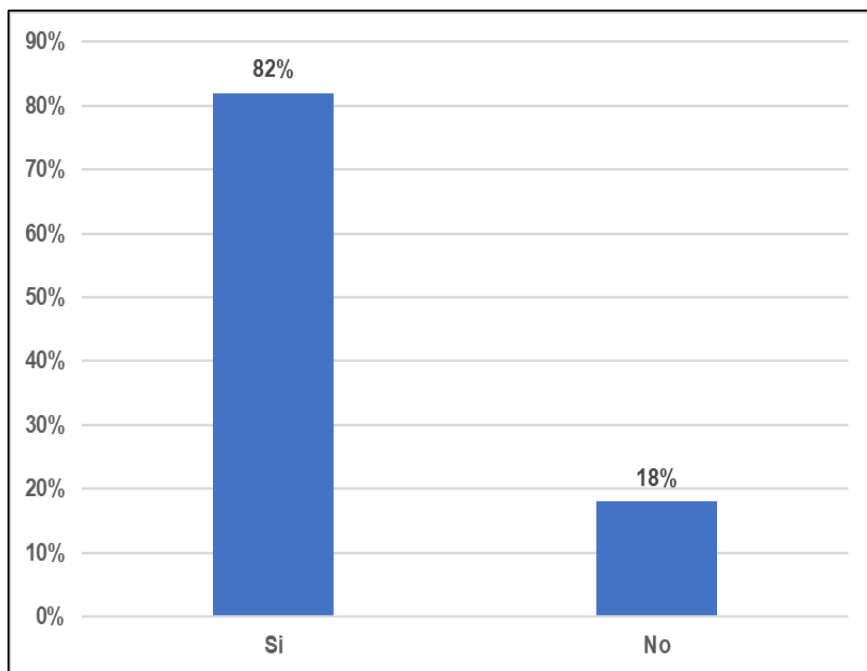


Figura 10. Resultado del cuestionario pregunta, ¿Estaría de acuerdo con que se abra una nueva Droguería que expendiera productos farmacéuticos al por mayor en las provincias de Huancayo y Huancavelica?

Fuente: Elaboración propia

En La figura se muestra que el 82%de encuestados están de acuerdo con la apertura de una nueva Droguería para expender productos farmacéuticos tanto en la ciudad de Huancayo como el Huancavelica, y el 18% no está de acuerdo con su apertura. Debido a que el 82% encuentro a un mercado al que atender.

5. ¿Considera importante publicitarnos en periódicos, televisión, radio, revistas etc. para darnos a conocer?

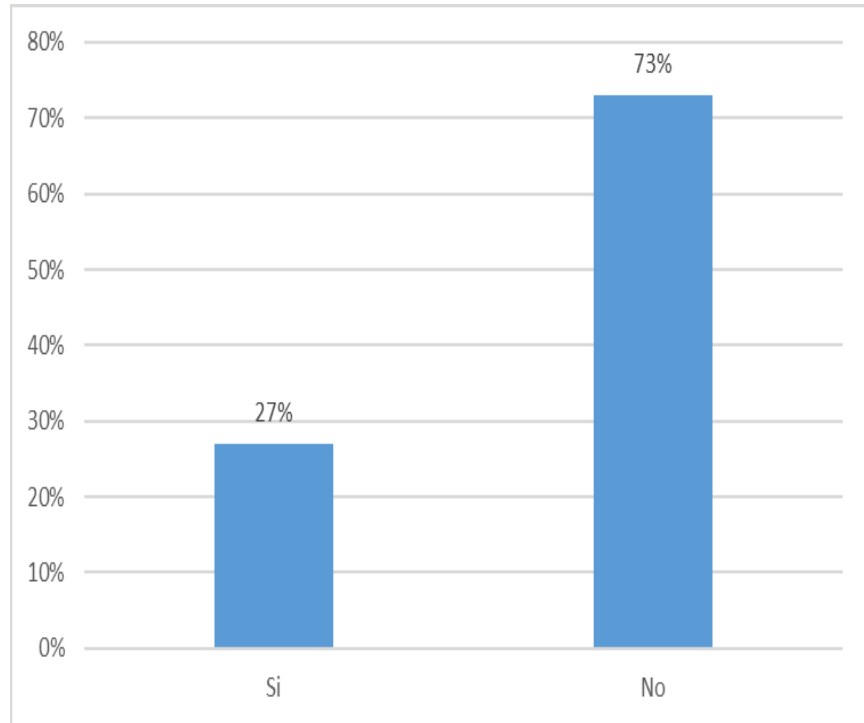


Figura 11. Resultado del cuestionario pregunta, ¿Considera importante publicitarnos en periódicos, televisión, radio, revistas etc. para darnos a conocer?

Fuente: Elaboración propia

La figura muestra que el 73% de encuestados considera que no es importante usar la publicidad en diferentes medios de comunicación, el 27% considera que si es importante.

6. ¿En qué Droguería prefiere abastecerse con las compras de productos farmacéuticos o productos OTC al por mayor para su establecimiento?

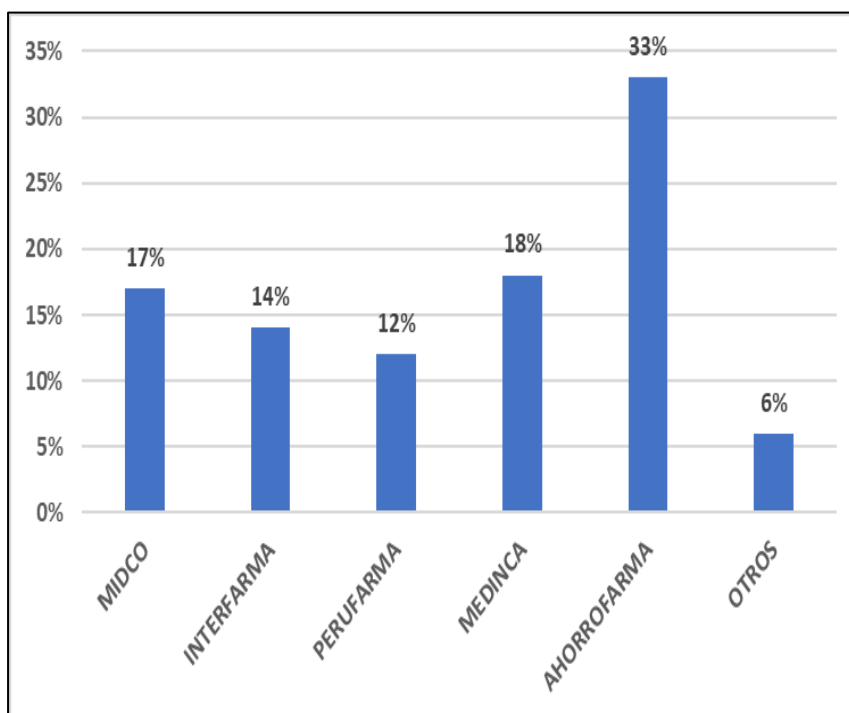


Figura 12. Resultado del cuestionario pregunta, ¿En qué Droguería prefiere abastecerse con las compras de productos farmacéuticos o productos OTC, al por mayor para su establecimiento?

Fuente: Elaboración propia.

En la figura se muestra que el 33% de encuestados prefiere la compra de medicamentos en AHORROFARMA, seguido de MEDINCA con el 18% y MIDCO con 17%, INTERFARMA 14%, PERUFARMA 12% y OTROS 6%. Debido a que ellos tienen el mayor porcentaje de preferencia se ha considerado trabajar la matriz del perfil competitivo con estas dos droguerías.

7. ¿Con que frecuencia se abastece de las compras de productos farmacéuticos o productos OTC al por mayor?

En la figura muestra que el 51% de encuestados realiza las compras 1 vez a la semana, el 31% consideran 2 veces a la semana y 18% hacen las compras de medicamentos 1 vez al mes. Esto determina que hay una buena rotación de los productos que venden los futuros clientes y esta misma realidad se trasladaría a la droguería.

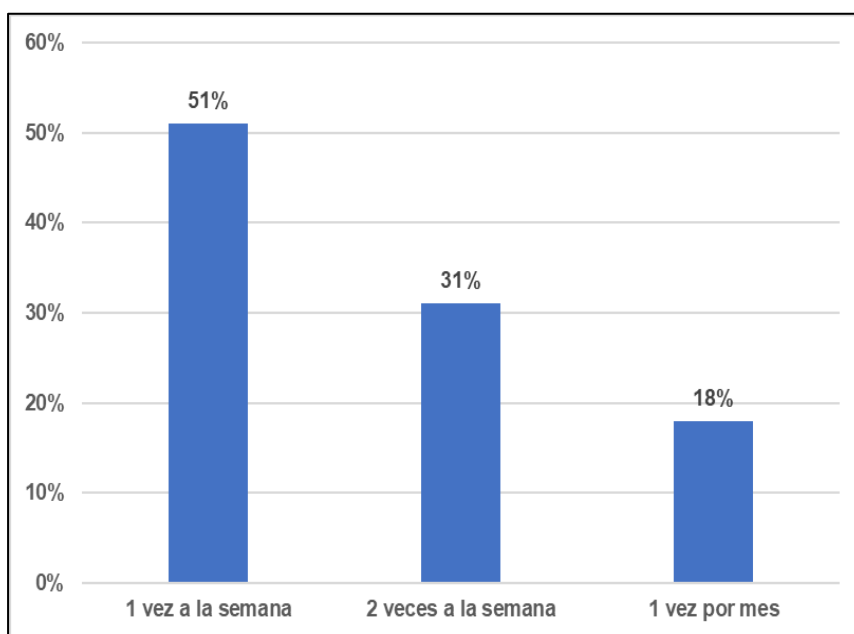


Figura 13. Resultado del cuestionario pregunta, ¿Con que frecuencia se abastece de las compras de productos farmacéuticos o productos OTC al por mayor?

Fuente: Elaboración propia

8. ¿Qué tipo de productos farmacéuticos o productos OTC, expende más en su establecimiento?

En la figura se muestra que el 77% de establecimientos encuestados expenden medicamentos comerciales y 23% expenden medicamentos genéricos. Puedo deducir que los productos que más venden son los medicamentos comerciales debido a que los laboratorios invierten en publicidad para promocionar sus productos comerciales por lo que causa posicionamiento en los consumidores finales.

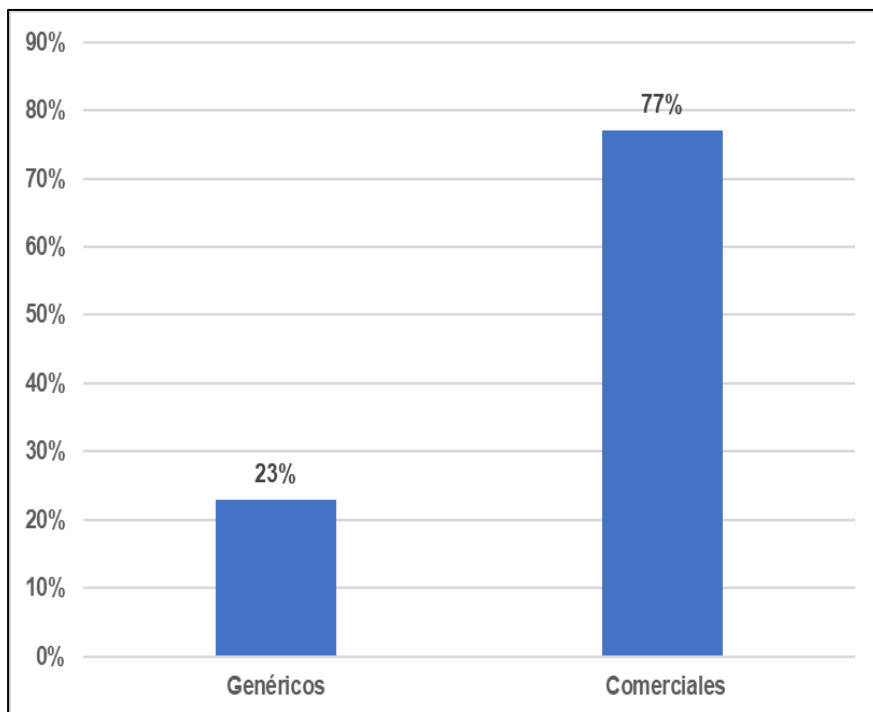


Figura 14. Resultado del cuestionario pregunta, ¿Qué tipo de medicamentos o productos farmacéuticos expende más en su establecimiento?

Fuente: Elaboración propia

9. ¿Cuánto de monto en promedio que destina cada mes para realizar compras al por mayor de productos farmacéuticos o productos OTC de la Droguería para abastecer su establecimiento?

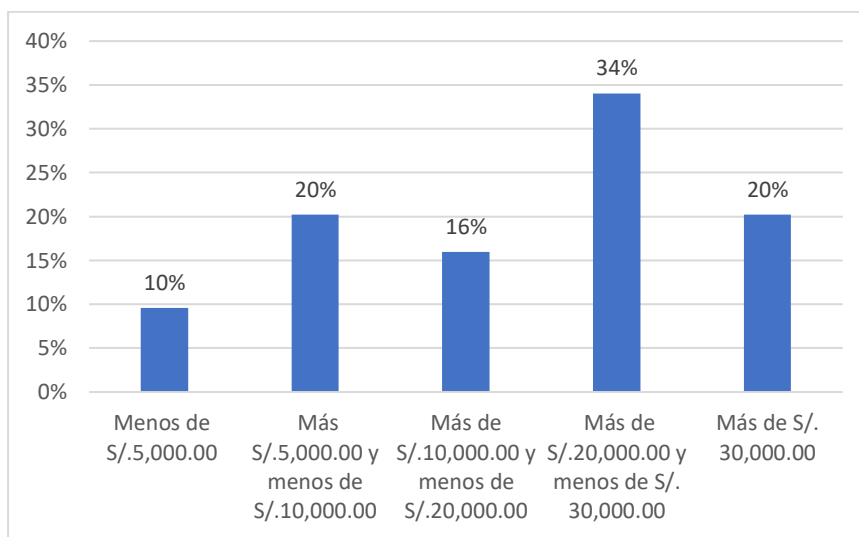


Figura 15. Resultado del cuestionario pregunta, ¿Cuánto de monto en promedio que destina cada mes para realizar compras al por mayor de medicamentos o productos farmacéuticos de la Droguería para abastecer su establecimiento?

Fuente: Elaboración propia

La figura muestra que el 54% de establecimientos encuestados destinan más de S/. 20,000.0 soles para la compra de medicamentos, seguido de un 36% que compra más de S/. 5,000.00 y menos de S/. 20,000.00. Este resultado servirá para la proyección de las ventas.

10. Usualmente ¿Cómo realiza Ud. el pago de la mercadería que compra para su establecimiento?

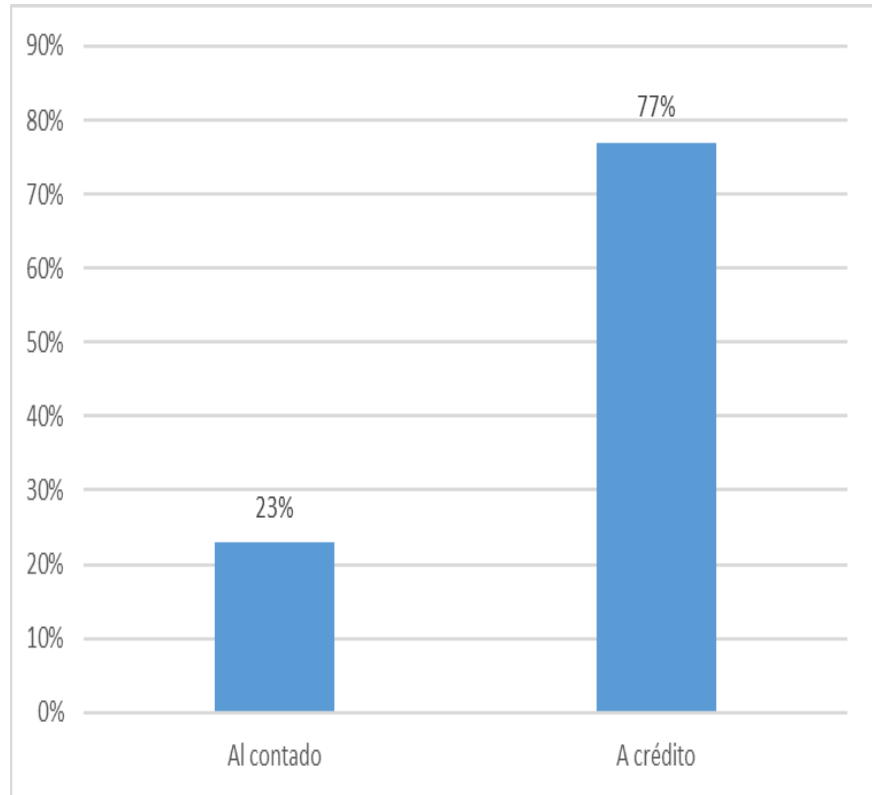


Figura 16. Resultado del cuestionario pregunta, 10. Usualmente Ud. realiza el pago de sus compras.

Fuente: Elaboración propia

La figura muestra que el 77% de encuestados prefiere realizar el pago a crédito, mientras que el 23% prefieren el pago al contado. Esta realidad nos induce a tener que elaborar políticas de crédito.

11. ¿Qué líneas de productos adquiere más en sus compras, para abastecer su establecimiento?

En la figura se muestra que el 57% de encuestados prefieren la compra de medicamentos, seguido del 32% la compra de productos de belleza y perfumería, 8% de suplementos vitamínicos y otros 3%. Con esta referencia se puede determinar que productos vender a las farmacias por lo tanto sopesará lo que tenga en stock.

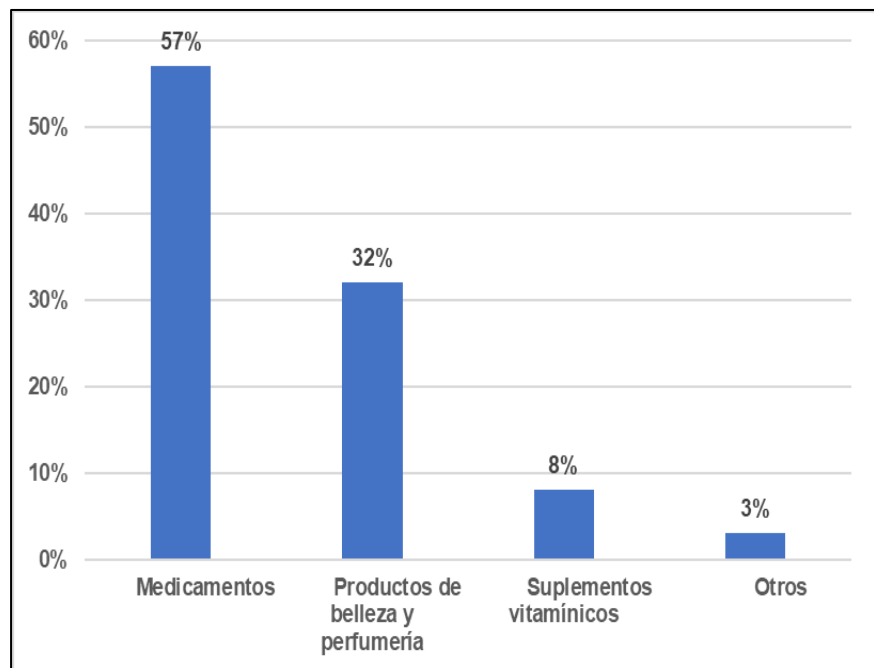


Figura 17. Resultado del cuestionario pregunta, ¿Qué líneas de productos adquiere más en sus compras, para abastecer su establecimiento?

Fuente: Elaboración propia

12. ¿Su establecimiento farmacéutico estaría dispuesto a formar parte de nuestra organización como cliente preferencial?

En la figura se muestra que el 48% de encuestados están dispuestos a formar parte de nuestra organización como cliente preferencial y lo contrario afirman el 42%. Definitivamente son las estrategias de diferenciación lo que nos permitirán obtener una buena cartera de cliente.

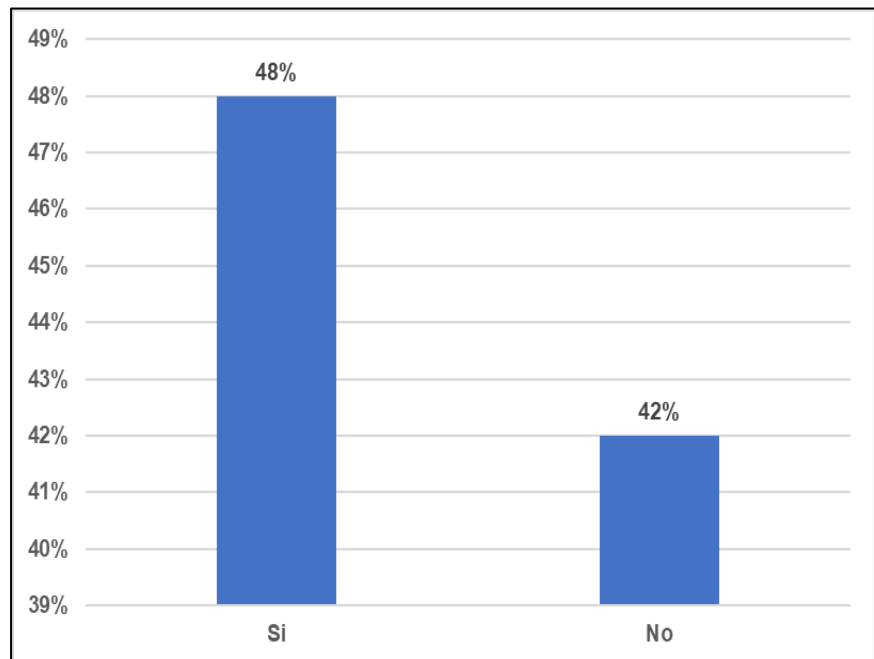


Figura 18. Resultado del cuestionario pregunta, ¿Su establecimiento farmacéutico estaría dispuesto a formar parte de nuestra organización como cliente preferencial?

Fuente: Elaboración propia

13. ¿Cuántos años de antigüedad tiene su negocio?

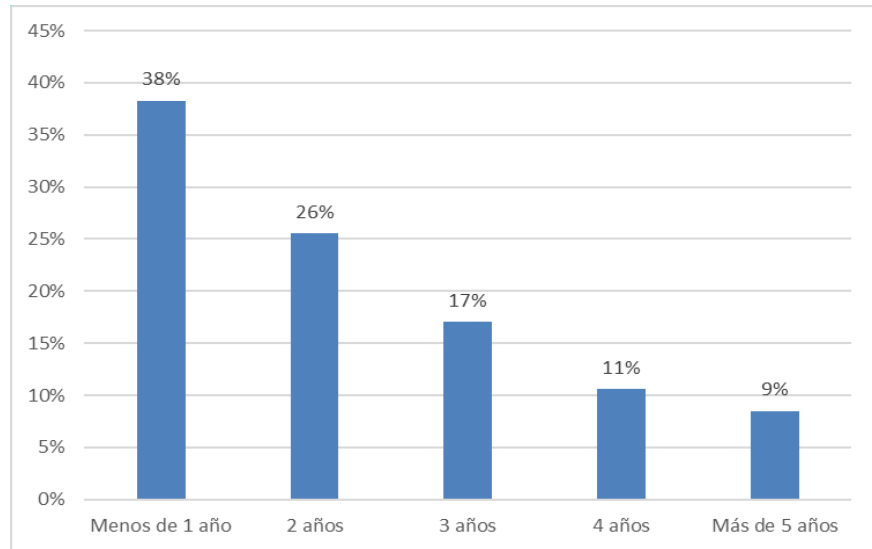


Figura 19. Resultado del cuestionario pregunta, ¿Cuánto tiempo de antigüedad tiene su negocio?

Fuente: Elaboración propia

En la figura se muestra que el 62% de encuestados tienen experiencia mayor a 2 años en el rubro de expendio farmacéutico y productos OTC, lo cual nos da de referencia que el segmento de mercado con el que se quiere trabajar es amplio.

3.2.5. Conclusiones y recomendaciones del estudio.

De acuerdo al análisis del mercado realizado respecto a la idea del negocio, y considerando el contexto de salud por el que se atraviesa no solamente a nivel local, sino a nivel mundial, se deduce que el proyecto es totalmente viable debido a que la gran mayoría de encuestados consideran oportuna la inmersión de una nueva droguería en las ciudades de Huancayo y Huancavelica, siendo los aspectos más relevantes a considerarse para la planeación:

- El precio

- La calidad
- Ofertas

Asimismo, es importante considerar la atención esmerada a los establecimientos que forman parte de la cartera de clientes y la entrega oportuna de los pedidos, y considerar que los productos que no deben de faltar en stock son los de marcas comerciales antes que las genéricas.

3.3. Perfil del consumidor, tipo y sus variaciones

De los estudios cualitativos y cuantitativos se logró definir que los consumidores al que está dirigido el proyecto de negocio son:

Boticas, Farmacias y demás establecimientos que expenden directamente medicamentos a la población común en general, es por ello que a continuación mencionamos considerando su tamaño, ubicación o la antigüedad de funcionamiento en el mercado:

- **Boticas.**

Las boticas son establecimientos farmacéuticos, pero no necesariamente son de propiedad de un profesional químico farmacéutico. Muchas veces son propiedad de empresarios o grupos de empresas. Las empresas contratan a un profesional de la carrera para que labore y siga las políticas de su empleador. Su función principal es la venta de medicinas y la consejería farmacéutica, pero no interviene en decisiones o negociaciones comerciales.

- **Farmacias grandes.**

Las farmacias grandes tienen más de 100 metros cuadrados y varios trabajadores, normalmente, más de 5. En ellas el surtido es muy amplio y pueden llegar a tener varias zonas de productos y exposición, como hemos comentado en el punto anterior.

Por ello, su flujo de clientes es prácticamente constante. Suelen ubicarse en las zonas más comerciales de las grandes ciudades. En este tipo de farmacias es fundamental garantizar un espacio ordenado, donde cada categoría tenga su zona, así como trabajar correctamente las zonas del escaparate y la fachada para captar la atención del público potencial.

- **Farmacias pequeñas.**

Por otro lado, las farmacias pequeñas no suelen superar los 80 metros cuadrados, tampoco suelen tener más de 3 empleados. Al contrario que el tipo de farmacia anterior, tienen los productos más habituales y los relacionados con las recetas médicas. Son farmacias de barrio, aunque también podemos encontrarlas en las ciudades más pequeñas, normalmente a pie de calle.

Aunque en ambas un buen diseño es fundamental, en las farmacias pequeñas la optimización del espacio es la clave. Lineales bien ordenados permitirán una mejor clasificación de los productos e incluso ganar el espacio suficiente para mostrar algunos otros.

- **Farmacias medianas.**

Por otro lado, también encontramos farmacias medianas, que no corresponden ni a uno ni a otro grupo. Generalmente, se encuentran en ciudades de tamaño medio, también en centros comerciales o incluso en urbanizaciones de reciente construcción, ofreciendo un servicio a toda su zona de influencia.

- **Farmacias de salud.**

Finalmente, otro tipo de farmacia que recibe su nombre por su ubicación son las llamadas farmacias de salud. Su característica fundamental es que se ubican cerca de centros de salud y hospitales, por lo que gran

parte de su negocio está relacionado con la dispersión de recetas. No por ello deben prestar menos atención al resto de su stock, sino que es recomendable que incorporen también productos relacionados, así como productos de compra por impulso y más habituales que se dispensen sin receta, como puedan ser, por ejemplo, caramelos y cremas, complementos nutricionales, cosmética, alimentación infantil.

- **Farmacias de nueva apertura.**

Las nuevas corresponden a aquellos farmacéuticos que han recibido una licitación y, por tanto, van a abrir una nueva farmacia completamente desde 0. Para ello, tendrán que elegir un local que cumpla con todas las especificaciones contenidas en la ley, entre otras muchas cosas, y completar todos los trámites que la administración requiera. El tipo de local que elija y las condiciones del mismo determinarán el tipo de farmacia resultante, así como el catálogo de productos que podrá ofrecer. En este tipo de farmacias, la creación y el desarrollo de una marca y de todas las actividades de marketing farmacéutico, es fundamental para que la farmacia empiece a ser reconocida en su zona de influencia. También para confeccionar la línea argumental del que será el diseño de tu farmacia.

- **Farmacias tradicionales.**

Por otro lado, las farmacias tradicionales son las que disponen de un recorrido más o menos amplio. También se consideran de este tipo aquellas que, aunque se han traspasado o adquirido recientemente, anteriormente si han tenido actividad. En este último caso, tras un traspaso o una adquisición es importante valorar si el nombre comercial es apto para la nueva visión de negocio y si lo es también el catálogo y la forma de exponerlo.

- **Farmacias con otras actividades.**

Aunque hasta ahora hemos hablado únicamente de tipos de farmacias, lo cierto es que muchas de ellas también pueden combinar la venta de medicamentos con otras actividades. Por ejemplo, la realización de análisis y pruebas clínicas, laboratorios para analizar los resultados o las consultas de profesionales, por ejemplo, asesoramiento dietético o cosmético de mano de especialistas. Aunque son servicios propios de farmacias grandes o medias, Es fundamental que estos establecimientos cuenten con espacios separados e íntimos para atender a los pacientes y zonas cómodas y bien distribuidas para los trabajadores.

Capítulo IV

Proyección del Mercado Objetivo

4.1. El Ámbito de proyección

El ámbito de la proyección se enfoca en abarcar de manera global las regiones de Junín y Huancavelica.

4.2. Selección del método de proyección

El método aplicado en el presente estudio es la “Investigación de mercados” la cual se encuentra dentro de las técnicas cualitativas de predicción. Nassir Sapag dice al respecto que la investigación de mercados considera la opinión de los consumidores como muy necesaria en la predicción. Para dicho propósito, utiliza varias formas de recolección de sus opiniones como es el caso de las encuestas a una muestra significativa de la población de estudio, la observación de los potenciales consumidores, la realización de experimentos, etc. Con ello se busca probar o rechazar una hipótesis sobre un mercado, en otras palabras, estamos hablando de los rasgos de los consumidores o de algún producto. El procedimiento más común de este modelo de predicción es la realización de una encuesta.

4.2.1. Mercado potencial.

Para hallar el mercado potencial primero se va a definir la cantidad de establecimientos que expenden medicamentos y productos farmacéuticos y hallar una proyección respecto a ello tanto en la Región Huancavelica y Región Junín, en este caso se considera a partir del año 2017, luego se considera el porcentaje de aquellos establecimientos que se mantuvieron operativos y con buena aceptación por parte del público.

Tabla 7*Mercado Potencial.*

Cantidad de Establecimientos Operativos	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Región Junín	821	840	931	950	972	996
Región Huancavelica	19	23	27	33	41	83

Fuente: Elaboración Propia

Para poder proyectar las poblaciones en los años futuros. Se van a hallar las regresiones a través de la siguiente fórmula.

$$y = a + bx$$

$$a = \frac{\sum y}{n}$$

$$b = \frac{\sum xy}{\sum x^2}$$

Tabla 8*Regresión Región Junín.*

Años	"x" Cambio de Variable	"y" Población	xy	x ²
2015	-2	821	-1642	4
2016	-1	840	-840	1
2017	0	931	0	0
2018	1	950	950	1
2019	2	972	1844	4

Fuente: Elaboración Propia

Valor de a = 902.80

Valor de b = 31.2

Tabla 9*Regresión Región Huancavelica*

Años	"x" Cambio de variable	"y" Población	xy	x ²
2015	-2	19	38	4
2016	-1	23	23	1
2017	0	27	0	0
2018	1	33	41	1
2019	2	41	82	4

Fuente: Elaboración propia

Valor de a = 28.6

Valor de b = 18.4

Tabla 10*Mercado Potencial.*

Mercado Potencial	2021	2022	2023	2024	2025
Junín	1027	1058	1090	1121	1152
Huancavelica	112	120	139	157	175
Total Mercado Potencial (establecimientos)	1139	1180	1229	1278	1227

Fuente. Elaboración propia.

4.2.2. Mercado disponible.

Los mercados disponibles se van a determinar señalando el promedio porcentual de establecimientos que van a formar parte de la demanda de compras al por mayor de productos farmacéuticos y productos OTC a la Droguería en apertura. Dicha información se obtiene de fuentes primarias que son las encuestas realizadas y mostradas las que resulta 82% de entre todos los establecimientos.

Tabla 11

Mercado disponible

Mercado Disponible	2021	2022	2023	2024	2025
Junín	842	867	893	919	944
Huancavelica	91	98	113	128	143
Total, Mercado Disponible (establecimientos)	933	965	1007	1047	1088

Fuente: Elaboración propia

4.2.3. Mercado efectivo.

El mercado efectivo está determinado por el porcentaje de establecimientos que respondieron que definitivamente sí estarían dispuestos a ir a la propuesta de negocio. Este porcentaje hay que multiplicarlo por el número de establecimientos que se identificó en el mercado disponible tanto de Junín como de Huancavelica. Dicha información también se obtiene de las encuestas realizadas la misma que resulto 42%.

Tabla 12

Mercado efectivo.

Mercado efectivo	2021	2022	2023	2024	2025
Junín	354	364	375	386	397
Huancavelica	39	41	48	54	60
Total mercado efectivo (establecimientos)	393	405	423	430	457

Fuente: Elaboración propia

4.2.4. Mercado objetivo.

El mercado objetivo en síntesis va a estar determinado por el porcentaje de establecimientos que se desea captar para el tema de comercialización del número total de establecimientos operativos tanto en la Región Junín como en la Región de Huancavelica. Así también, La tasa de crecimiento anual que se ha propuesto para la Droguería en los siguientes años. La tasa de crecimiento se ha fijado considerando elementos como crecimiento poblacional, publicidad en medios escritos, radiales, televisivos y marketing de boca a boca. En resumen, el crecimiento se da por un crecimiento poblacional y un mejor posicionamiento en el mercado.

Tabla 13

Mercado Objetivo

Mercado Objetivo	2021	2022	2023	2024	2025
Junín	53	55	56	58	60
Huancavelica	6	6	7	8	9
Total, Mercado Objetivo (establecimientos)	59	61	63	66	69

Fuente: Elaboración propia

4.3. Pronostico de ventas

Para hacer un detallado pronóstico de ventas es necesario primero hallar las veces al año que los establecimientos soliciten o asistan a comprar en la misma Droguería. Y dicha información se obtiene de fuentes primarias que son las encuestas realizadas y mostradas en donde se puede apreciar el promedio de veces que acudirán o realizarán las compras al por mayor en nuestra Droguería.

Tabla 14

Pronóstico de ventas

Frecuencia	%	Nº Compras Mensual	Promedio de Compras
Semanal	51	4	1 compra semanal
Quincenal	31	2	1 compra quincenal
Mensual	18	1	1 compra mensual

Frecuencia	%	Nº Compras Mensual	Promedio de Compras
Total 100%			

Fuente: Elaboración propia

Tabla 15

Preferencia de productos.

Productos	%
Medicamentos Genéricos	57
Medicamentos Comerciales	32
Suplementos vitamínicos	8
Otros	3
Total	100%

Fuente: Elaboración propia

4.4. Aspectos críticos que impactan el pronóstico de ventas

- Es imprescindible llevar a cabo una buena encuesta que indique de forma precisa los porcentajes de la tendencia de consumo por establecimiento. En este caso en la encuesta se incluye a 94 personas que es tamaño de muestra contundente para dar tendencias.
- Determinar con precisión los clientes a la que se está apuntando (mercado potencial)
- Incluir factores de clasificación de los establecimientos según tamaño, antigüedad, lugar de ubicación, etc.
- Si no se tiene una cifra que se aproxime más a la realidad, el pronóstico será un tanto impreciso.
- Tener el catálogo de productos que se pretende ofrecer con el fin de obtener cifras exactas de los que se pretende vender.

Capítulo V

Ingeniería de Proyecto

5.1. Estudio de ingeniería

En el presente capítulo se presenta el estudio de ingeniería en el cual se explicarán el modelamiento y selección de procesos productivos, determinación del tamaño, determinación de la localización óptima del presente proyecto.

5.1.1. Diseño de servicio.

Tabla 16

Ficha técnica de droguería.

Ficha técnica de droguería	
Nombre del servicio	Droguería, venta al por mayor y menor de productos farmacéuticos
Clientes	Boticas y Farmacias de la provincia de Huancayo y Huancavelica
Procesos	Venta al por mayor y menor de fármacos
Procedimientos asociados	Compra, almacenamiento y distribución
Responsable del producto	Químico farmacéutico, técnico farmacéutico
Descripción del servicio	Venta de productos fármacos, con asesoramiento para el buen manejo de los productos en las boticas y farmacias, lo cual considera capacitaciones como por ejemplo punto de equilibrio en stock, estrategias de ventas, entre otros.

Fuente: Elaboración propia

5.1.2. Modelamiento y selección de procesos productivo.

La implementación del presente proyecto involucra la integración de varios procesos logísticos propios de una droguería, cuyos flujos de estos procesos innovadores se muestran a continuación:

1. Compra.

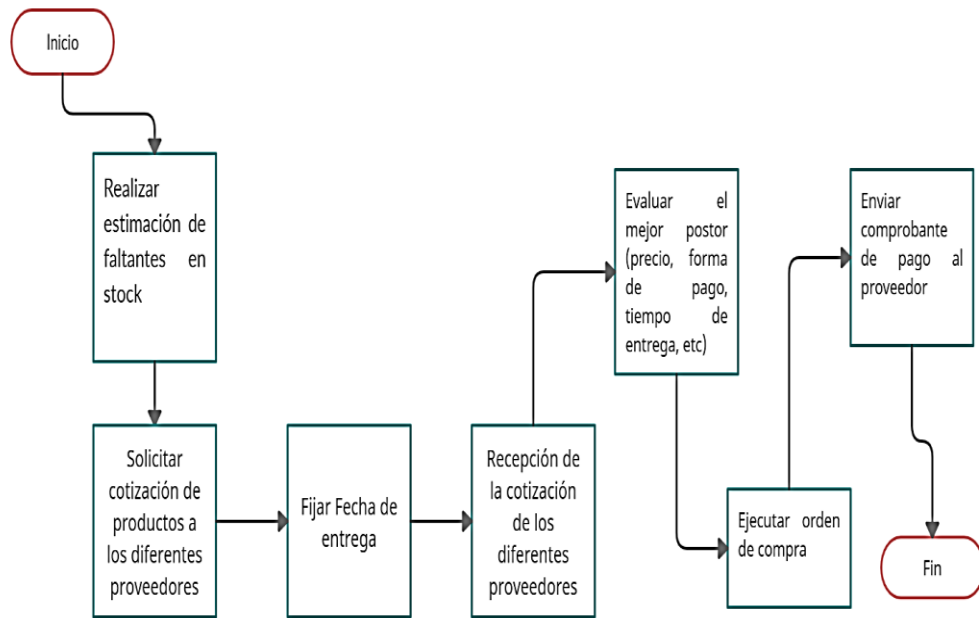


Figura 20. Flujograma Proceso de Compra

Fuente: Elaboración propia

El área de almacén es quien reporta faltantes de stock, una vez dada el visto bueno de gerencia general se solicita la cotización de productos a los diferentes proveedores, después de recepcionar las cotizaciones se evalúa al mejor postor no solo nos guiamos en los precios sino a esto se suma otras cualidades como tiempo de entrega, forma de pago, puntualidad en la entrega de productos, calidad de productos y promociones. Se da la orden de compra al proveedor y se fija fecha de entrega, a la par se envía el comprobante de pago al proveedor.

2. Venta.

Algunos clientes realizarán sus pedidos por redes o vía telefónica es ahí cuando se recibe la cotización, se le da los precios de los productos y se verifica stock para poder dar fecha de entrega, si es

nuevo cliente o cliente recurrente se evalúa la forma de pago si será contra entrega o si el cliente tendrá la posibilidad de línea de crédito, una vez realizada la negociación se recibe la orden de compra de nuestros clientes.

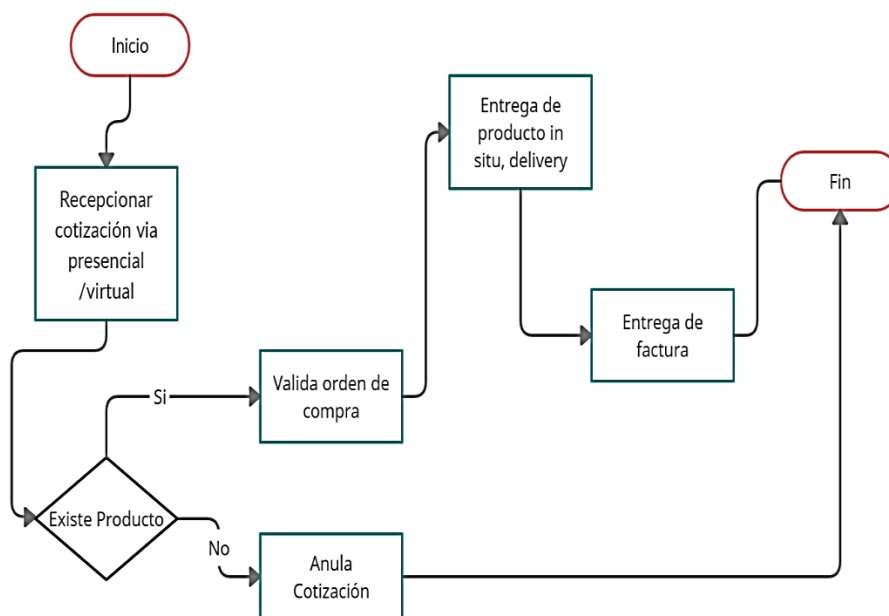


Figura 21. Flujograma Proceso de Venta.

Fuente: Elaboración propia.

Cuando es el asesor comercial que realiza la venta in situ es mediante una reunión con los propietarios de las boticas y/o farmacia, brinda información de los productos, promociones y precios, tomar pedido, si es nuevo cliente o cliente recurrente se evalúa la forma de pago si será contra entrega o si el cliente tendrá la posibilidad de línea de crédito luego envía a facturación como orden de compra, y se procede a la distribución.

5.1.3. Selección de equipamiento.

Para que la droguería tenga un funcionamiento adecuado y excelente productividad de acuerdo con los estándares de calidad establecidos se necesitará de los siguientes equipamientos:

Dos mesas largas

Descripción: De medidas 4.0 m. x 0.80 cm. Ubicadas en el área de recepción y de embalaje. Las patas son de acero inoxidable y los tableros de melanina color blanco.



Figura 22. Mesas largas

Seis Parihuelas

Estas plataformas sirven como base para el empacado, almacenamiento, manejo y transporte de productos cuando estas resultan pesadas y voluminosas, sus medidas son de 1.20 m x 1.20 m, están hechas de madera tratada.



Figura 23. Parihuelas.

Cinco computadoras

Descripción: Esta PC tiene un procesador Intel Core I3. Esta CPU tiene una memoria RAM de 8GB y un disco duro de 1TB. También viene con Monitor HD de 19, teclado y mouse.



Figura 24. Computadoras

Dos Impresoras

Las impresoras sin de modelos DCP-L2540DW de marca Brother es una impresora multifuncional láser monocromática. Posee 4 funciones: imprimir, copiar, escanear y fax. A través de estos equipos se llevan a cabo la impresión de formatos y reportes propios de las actividades que se desarrollan en cada área.



Figura 25. Impresoras.

Tres Termo higrómetros calibrado

Termo higrómetro con sonda 13307 y display jumbo marca DeltaTrack. A través de este instrumento se mide la temperatura y la humedad relativa dentro del ambiente de almacén de productos y durante el traslado en vehículo.



Figura 26. Termo higrómetros calibrado

Un juego de ocho cámaras con DVR cámaras de seguridad H.264 /H.265+ y compresión de video de doble flujo. Admite cámaras HD-TVI / analógicas y AHD con acceso adaptable. Grabación de canales completos con una resolución de hasta 1080P lite. Salida HDMI.



Figura 27. Cámaras de seguridad

Cuatro Anaqueles

Anaqueles de melanina color blanco de 3 m de alto y 4 m de ancho con una profundidad de 0.40 cm y 24 divisiones. Vienen a ser las estanterías que permiten conservar de manera ordenada los productos. Estos módulos poseen medidas y especificaciones técnicas del DIGEMID.



Figura 28. Anaqueles

Tres Motos mixtas

Descripción: MOTOS DISCOVER 125, La moto Bajaj Discover 125 es un fino balance entre poder y kilometraje. Una moto que satisface la sed de cada aventura diaria. CAPACIDAD 124.06 cc, POTENCIA 13 @ 9000 (Ps @ RPM), TORQUE 10.79 Nm @ 6500 rpm, MOTOR 4 Válvulas, doble bujía enfriado por aire. Batería sin mantenimiento, suspensión delantera, indicador de carga de batería, 4 Válvulas DTS-i, doble bujía enfriado por aire 124.6 cc con 12.8 caballos de fuerza, 5 cambios, arranque eléctrico y a pedal.



Figura 29. Motos mixtas

Un Camión refrigerador

Marca DAF Modelo CF 65 250 año 2020.

Especificaciones técnicas de: Tamaño del neumático del segundo eje 22,5, Peso bruto 19.000 kg, Peso sin carga 8.980. Motor 250 CC, Interior: Aire acondicionado, Cierre centralizado, Elevalunas eléctricos, Estéreo. Exterior: Espejos eléctricos, Plataforma elevadora.

Dimensiones: Tamaño del neumático 22.5 longitud del espacio de carga, 7.2 m de alto, 3.75 m de ancho del espacio de carga, 2.45 m de ancho, 2.60 m de altura del espacio de carga, 2.3 m de longitud, 10 m de distancia entre ejes 225 cm de tamaño de las ruedas delanteras 315/80 R, 22.5 de tamaño de las ruedas traseras 315/80, R 22.5 de configuración del eje 4x2 tipo de suspensión Ballesta-neumática, carga útil máxima 10.020 kg.



Figura 30. Camión refrigerador

Un Software Integrado

El Software deberá de tener módulos de clientes, proveedores artículos, caja, contabilidad, administración, créditos. El cual tendrá que ser hecho a media según nuestros procesos y necesidades.

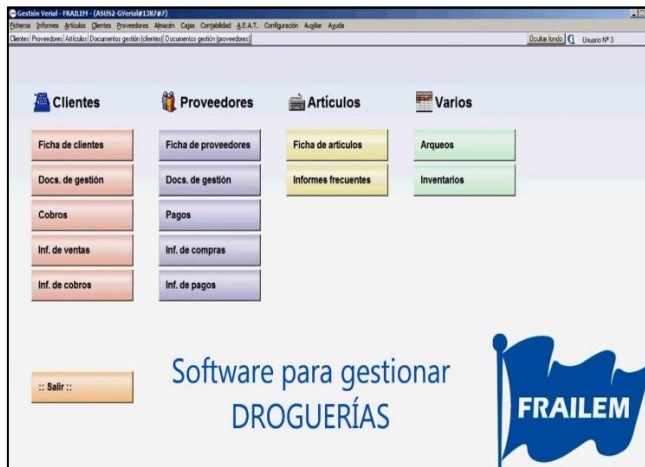


Figura 31. Software Integrado

5.1.4. Distribución de equipos y maquinaria.

La distribución del primer ambiente está compuesta por: Almacén de materiales de limpieza, vestidor, ss.hh, oficina administrativa, recepción y espera.

El segundo ambiente está compuesto por: Área de despacho, área de embalaje, área de recepción, área de cuarentena, área de devolución, área bajo rechazados, área de aprobados.

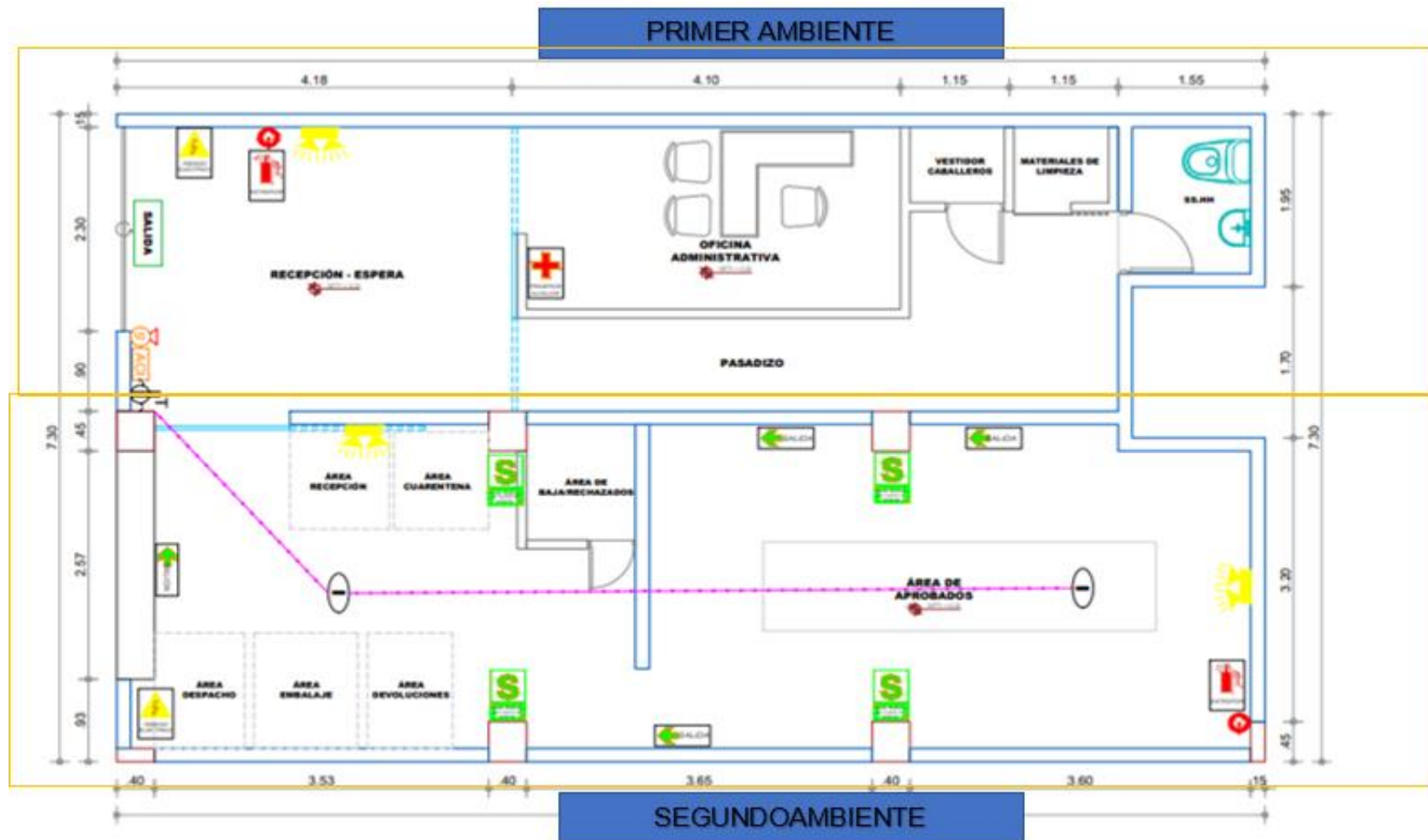


Figura 32. Distribución de Equipos y Maquinaria

Fuente: Elaboración propia

El área del terreno es de 88.549, y perímetro del terreno es 41.65 ml

5.2. Es determinación del tamaño

5.2.1. Proyección de Crecimiento.

A. Recursos.

Es imprescindible determinar el factor recurso, poder determinar el tamaño de las ventas, asimismo el factor tecnológico y el espacio físico.

El emprendimiento cuenta con las condiciones adecuadas en el periodo de proyección, siendo la fuerza de ventas y las estrategias de marketing las que deben garantizar, la solidez en el mercado y el abastecimiento de los productos.

B. Tecnología.

El uso de la tecnología es imprescindible, principalmente enfocado al servicio directo con los clientes, la tecnología también favorece el incremento de la productividad y la competitividad, potencia la innovación dentro de la organización a través de numerosas herramientas digitales que permiten una mejor investigación de los productos que ofrece la droguería, facilita la gestión de la información debido a que se cuenta con una gran cantidad de datos de clientes, competidores, proveedores, productos, información que resulta ser valiosas para la estrategia de la empresa. Por tanto, contar con equipos tecnológicos de última generación, implementar sistemas de gestión de datos u otras aplicaciones informáticas, facilita el intercambio, el control y el almacenamiento de esta información para proporcionar una mayor ventaja competitiva, repotencia el posicionamiento de marca a través del marketing digital en donde se desarrollan estrategias que mejoran el posicionamiento de los productos en las diferentes redes sociales que existen.

5.2.2. Flexibilidad.

A. Selección del tamaño ideal.

El tamaño ideal de la infraestructura y ambientes de la droguería es de 87 m² a 800 m². Para la implementación del negocio se cuenta con un espacio disponible de 88,54 m².

B. Estudio de localización.

El estudio de la localización permitirá determinar cuál es la zona idónea donde ubicar las instalaciones de la droguería, el mismo que abastecerá las ciudades de Huancayo y Huancavelica y sus lugares aledaños, por lo que es importante la ubicación este cerca a los lugares proyectados.

5.3. Consideraciones legales

5.3.1. Identificación del marco legal.

El presente proyecto se constituirá como Sociedad Anónima Cerrada S.A.C. cabe señalar que para estar dentro de este régimen las ventas anuales deben estar hasta 1700 UITs (UIT 2021: S/ 4,400.00 soles) con un máximo de 100 trabajadores.

Se contará con aporte de 2 accionistas y financiamiento en préstamo de una entidad financiera.

La constitución de la pequeña empresa debe seguir los siguientes pasos:

1. Realizar la búsqueda del nombre de la empresa en los Registros Públicos (SUNARP). Así conoceremos si existe otra empresa con el mismo nombre.
2. Reserva del nombre elegido.
3. Esta reserva permite retener el nombre elegido para nuestro negocio hasta por 30 días y durante ese tiempo no podrá ser utilizado por otra persona.

4. Con el nombre escogido y separado en SUNARP debemos proceder con la emisión de la Minuta de Constitución de la empresa.
5. Finalmente, para constituir legalmente la empresa se realizarán los siguientes pasos:
 - ✓ Minuta de Constitución (redactada por un abogado)
 - ✓ Escritura Pública de Constitución de empresa (realizada por un
 - ✓ Notario)
 - ✓ Inscripción en Registros Públicos
 - ✓ Obtención del Registro Único de Contribuyentes en la SUNAT, para este caso tiene que ser en el Régimen General (impuesto de tercera categoría). Al estar en el Régimen General, se lleva una contabilidad integral y para dicho propósito se tomará los servicios de un contador.

5.3.2. Ordenamiento legal de la empresa.

Obtener la licencia de funcionamiento:

1. Solicitud de Licencia de Funcionamiento, con carácter de declaración jurada, según formato que incluya:
 - a) Número de R.U.C. y D.N.I. o carné de Extranjería del solicitante, tratándose de personas jurídicas o naturales, según corresponda.
 - b) Vigencia de poder del representante legal, en el caso de personas jurídicas u otros entes colectivos.
 - c) Tratándose de representación de personas naturales, se requerirá carta poder con firma legalizada.
 - d) Declaración Jurada de Observancia de Condiciones de Seguridad o Inspección Técnica de Seguridad en
 - e) Defensa Civil de Detalle o Multidisciplinaria, según corresponda.

- f) Pago de Tasa por derecho de trámite correspondiente:
- MODALIDAD A: ITSE – EX POST S/. 97.40
 - MODALIDAD B: ITSE – EX ANTE S/. 261.90

De existir observaciones se realizará los pagos descritos en el TUPA, adicionalmente, de ser el caso, se exigirán los siguientes requisitos:

- Copia autenticada de: título profesional del Químico Farmacéutico regente, de la constancia de estar hábil para ejercer la profesión y del formulario presentado ante DIGEMID.
 - Copia autenticada de la autorización o acreditación del sector correspondiente que Conforme a Ley la requieran de manera previa al otorgamiento de la licencia de funcionamiento. Y de ser el caso otros documentos descritos en el TUPA o normativa vigente.
 -
2. Certificado de inspección técnica de seguridad en edificaciones - ITSE
- Solicitud de ITSE: (será entregada previa información y autorización en la oficina técnica)
 - Copias de: Plano de Ubicación. Firmado por Arquitecto habilitado, Plano de Arquitectura equipados (distribución) y detalle del cálculo de aforo por áreas. Firmado por Arquitecto habilitado.
 - Planos de diagramas unifilares y tableros eléctricos y cuadro de cargas.
 - Planos de señalización y rutas de evacuación. Firmado pro profesional habilitado
 - Plan de seguridad.

- Protocolos de pruebas de operatividad y mantenimiento de los equipos de seguridad.
- Certificado vigente de medición de resistencia del pozo de puesta a tierra.
- Licencia de la Dirección Regional De Salud (DIGESA)

5.4. Determinación optima

La localización óptima para la ubicación de la droguería se ha basado en los siguientes criterios:

- Tiempo de traslado de los productos hacia nuestros clientes.
- Disponibilidad de locales que cumplan con lo requerido por la DIGESA.
- Menos inversión para adecuación de local.
- Disponibilidad de agua y energía eléctrica.
- Menos acto delictivo-robo.

Por lo que, realizando una ponderación basada de 1 al 5, donde: De 1 es Deficiente, 2 es Insuficiente, 3 es Regular, 4 es Bueno y 5 es Excelente.

Tabla 17

Localización por distrito.

Factores a considerar	Localización por Distrito		
	El Tambo	Huancayo	Chilca
Tiempo de traslado para entrega	2	3	4
Disponibilidad de locales para alquiler	3	2	3
Menor inversión para adecuación	3	2	3
Disponibilidad de agua y energía eléctrica	2	1	3
Total	10	8	13

Fuente: Elaboración propia

De la tabla anterior y después de haber visto locales tentativos para la ubicación del local se decide que la droguería debería de estar ubicada en el distrito de Chilca, la cual está ubicada estratégicamente para disminuir tiempo en el traslado para la entrega de productos, existe mayor disponibilidad de locales para alquiler

porque es un distrito en crecimiento, sus zonas comerciales se vienen ampliando, existe menor inversión en los locales por estrenar donde hay posibilidad de negociación con los arrendatarios para que ciertas adecuaciones que se requiera ellos lo realicen esto dependiendo del tiempo de alquiler, la disponibilidad de agua y anergia eléctrica permite cumplir con los estándares de almacenamiento que se requiere.



Figura 33. Localización en Google Maps.

Fuente:

<https://www.google.com.pe/maps/search/municipalidad+cerca+de+Chilca,+Huancayo/@-12.0855015,-75.2085776,217m/data=!3m1!1e3?hl=es-419>

Capítulo VI

Aspectos Organizacionales

6.1. Características deseadas de la cultura organizacional deseada

6.1.1. Visión.

La visión de una empresa describe sus planes, el mundo, sus clientes y sí misma. Es decir, indica cómo le gustaría que el mundo fuese en algunos años. Esto incluye una idea de que cambios quieren ver en el mundo. También como se imaginan que la vida de sus clientes mejora. Y por último describir que tipo de organización les gustaría ser, aunque esto es lo menos importante de la visión (Entrepreneur)

La Visión es el sueño alcanzable a largo plazo, el futuro aspirado por la empresa, un sueño que representa su máxima aspiración. Proporciona la motivación y el entusiasmo para mirar hacia el futuro de forma positiva y caminar en esa dirección (Gestiopolis)

Es una perspectiva ambiciosa hacia el futuro, sin dejar de ser realista. Debe estar relacionada con la misión y reflejarse en consecuencia.

La visión tiene un papel fundamental en todo proyecto personal o profesional que se visualice a largo plazo, pues refleja cuáles son las aspiraciones, expectativas ideales o el estado deseable que se desea alcanzar; es la imagen que se plantea a futuro.

El entorno actual es tomado en cuenta para poder determinar la visión, pues depende de la situación presente para marcar un punto de partida, tomando en cuenta eventos inesperados que puedan surgir.

Aunque es más genérica que la misión, la visión debe ser clara, estar alineada con los valores pregonados y generar compromiso. Además,

puede ser emocional porque inspira e incentiva en situaciones difíciles (Diferenciador).

Para Farma Integra la visión es:

Ser para el 2023 una de las 5 mejores Droguerías con mayor preferencia de compra entre farmacias y boticas ubicadas en las ciudades de Huancayo y Huancavelica, brindando servicios y atención de calidad, manteniendo negociaciones ganar-ganar, promoviendo el crecimiento sostenible de nuestros clientes.

6.1.2. Misión.

La misión es el propósito, esencia y motivo de la empresa, determina la razón de ser de la empresa, pudiendo sufrir alteraciones a lo largo de los años. La misión define el negocio de la empresa y a que consumidores está orientada. La misión debe de ser adaptable y responder a las necesidades del mercado (Significados)

La misión describe el motivo o la razón de ser de una organización, empresa o institución. Se enfoca en los objetivos a cumplir en el presente. Debe estar definida de manera precisa y concreta para guiar al grupo de trabajo en el día a día. Por ejemplo: La misión de la compañía es mejorar la calidad de los automóviles.

Fuente: Referencia recuperada de: <https://concepto.de/mision-y-vision/#ixzz6rMYMyfN6>

La misión es lo que la organización desea lograr en un periodo específico de tiempo. Si el propósito es el Por qué haces las cosas, la misión se trata del Qué cosas haces. Una buena misión debe de describir que es lo que hace la empresa y lo que no. Tanto el presente como en el futuro, debe de proveer un enfoque a la dirección y sus colaboradores.

En resumen, una buena misión de una empresa debe de:

- Incluir temporalidad
- Describir el negocio en el que se opera
- Definir el cliente
- Métrica bajo la cual se define el éxito

Fuente: Referencia recuperada de:

<https://www.entrepreneur.com/article/294059>

Para Farma Integra la misión es:

Somos una droguería creada para llegar a los sectores que no tienen fácil acceso a medicamentos de calidad en la ciudad de Huancayo y Huancavelica, manteniendo a precios razonables y entregando los productos a tiempo.

6.1.3. Principios.

Los principios son reglas o normas que orientan la acción de un ser humano cambiando las facultades espirituales racionales. Se trata de normas de carácter general y universal, como, por ejemplo: amar al prójimo, no mentir, respetar la vida de las demás personas, etc. Los principios morales también se llaman máximas o precepto constitucional.

Referencia recuperada de:

[https://es.wikipedia.org/wiki/Principio_\(%C3%A9tica\)](https://es.wikipedia.org/wiki/Principio_(%C3%A9tica))

Los principios son el conjunto de valores, creencias, normas, que orientan y regulan la vida de la organización. Son el soporte de la visión, la misión, la estrategia y los objetivos estratégicos. Estos principios se manifiestan y se hacen realidad en nuestra cultura, en nuestra forma de ser, pensar y conducirnos. Como Partido Socialdemócrata, somos un movimiento político que lucha por la libertad, la justicia social, la igualdad y la solidaridad en nuestro país y en el mundo. Nuestra meta es un país

en paz, en el que puedan realizarse estos valores fundamentales, en el que cada individuo pueda vivir una vida plena desarrollando su personalidad y sus capacidades, y en el que los derechos humanos y civiles estén amparados en el marco de una sociedad democrática.

Referencia recuperada de:

<http://americo.usal.es/oir/opal/Documentos/Venezuela/AD/PrincipiosAD.pdf>

Para Farma Integra los valores considerados son:

- Respeto
- Responsabilidad
- Compromiso
- Trabajo en equipo

6.2. Formulación de la estrategia de negocio

6.2.1. Matriz EFI.

La matriz de evaluación de factores internos (EFI) es una síntesis dentro del proceso de auditoría interna de la administración estratégica. Esta herramienta para la formulación de estrategias sintetiza y evalúa las fortalezas y debilidades más importantes encontradas en las áreas funcionales de una empresa y también constituye la base para identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas. David, Fred R (2013).

Tabla 18

Matriz EFI.

Factores claves internos	Peso	Calificación	Valor ponderado
Fortalezas			
Know how del talento humano de la droguería	0.12	4	0.48
Cada vendedor cuenta con cartera de clientes	0.12	4	0.48
Relación de confianza de los proveedores con el talento humano administrativo	0.12	4	0.48
Software a medida	0.07	3	0.21
Diversificación de productos	0.1	3	0.3
Capacitaciones con relación al negocio para nuestros clientes	0.13	3	0.39

Factores claves internos	Peso	Calificación	Valor ponderado
Capacidad de entrega de los productos antes que la competencia	0.08	3	0.24
Debilidades			
No se tiene línea de crédito	0.07	4	0.28
Personal inexperto con la evaluación crediticia	0.07	3	0.21
Gastos administrativos y costo de ventas caros	0.07	3	0.21
No contar tener en claro punto de equilibrio en stock	0.05	2	0.1
	1		3.38

Fuente: Elaboración propia

Al tener un resultado mayor a 2.5, el cual es 3.38 en la puntuación total de la matriz EFI, vemos que las fortalezas son mayores que las debilidades, por lo tanto, podemos usar las fortalezas para disminuir o desaparecer las debilidades.

6.2.2. Matriz EFE.

La matriz de evaluación de factores externos (EFE) permite que los estrategias resuman y evalúen información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva. David, Fred R (2013)

Tabla 19

Matriz EFE.

Factores claves internos	Peso	Calificación	Valor ponderado
Oportunidades			
Demanda de productos por la coyuntura de covid 19	0.13	4	0.52
Apoyo del estado con financiamiento a las pequeñas empresas	0.13	3	0.39
Falta de stock de nuestros proveedores	0.13	3	0.39
Incremento de otras alternativas medicinales	0.08	3	0.24
Abrir más boticas, farmacias y tiendas que provean productos OTC	0.09	3	0.27
Amenazas			
Rubro atractivo para nuevos competidores	0.09	2	0.18

Factores claves internos	Peso	Calificación	Valor ponderado
Implementación de nuevas normas que generen mayor gasto a la droguería	0.08	3	0.24
Comercio ilegal en el mercado	0.05	4	0.2
Ingreso de los laboratorios a nuestro mercado objetivo	0.07	4	0.28
Desestabilidad económica del país	0.06	3	0.18
Incremento de productos sustitutos	0.09	2	0.18
	1		3.07

Fuente: Elaboración Propia

Como la matriz EFE supera los 2.5, se entiende como resultado que la droguería dispone de más oportunidades que aprovechar que amenazas por afrontar.

Con respecto a las estrategias de negocio para la droguería es prioridad crear relaciones perdurables con cada uno los clientes, tratándolos más que clientes como socios, por ello se utilizará como estrategia brindarles herramientas para que sus negocios crezcan, llegando a ofrecerles más que productos de calidad, capacitaciones gratuitas dadas por el talento humano de la droguería, en temas administrativos, financieros, logísticos, de conocimiento de los productos, estrategias de ventas y todo lo que requieran para la optimización de los recursos que ellos tengan generando consigo mayor rentabilidad.

Otra estrategia a utilizar será, entregarles a tiempo sus pedidos, para evitar que pierdan ventas ya que encontramos en la competencia días exclusivos para reparto y para ventas por lo que el cliente tiene que esperar ciertos días para que obtengan sus pedidos mientras tanto van perdiendo ventas.

Estas estrategias permitirán obtener una relación ganar-ganar, porque de esta manera generaremos que se identifiquen con FarmaIntegra, que quieran mantener un buen historial en sus pagos reduciendo el riesgo de

morosidad e incrementar ventas por sus preferencias de trabajar con nosotros

6.3. Formulación de las estrategias

6.3.1. Matriz vidrio.

Para (Mayorga, 2014) el análisis VRIO fue realizada por Jay Barney (19991) y fundamenta la relevancia que poseen los recursos y en la ventaja competitiva de una empresa. También menciona que es posible conocer los recursos que se refieren a los activos tangibles e intangibles de la empresa, los cuales se clasifican en financieros, físicos, individuales y de organización.

- Valor: ¿el recurso otorga valor a la posición competitiva de la empresa?
- Raro: ¿el recurso lo poseen pocas empresas?
- Inimitable; ¿las empresas que no cuentan con los recursos se encuentren desventaja?
- Organización; ¿la organización de mala empresa es apropiada para el uso del recurso? (Mayoga, 2014)

Tabla 20

Matriz VRIO de droguería FARMAINTEGRA.

Capacidad/Recursos	Valioso	Raro	Inimitable	Organizado	Implicancia competitiva
1. Personal administrativo con know how	si	no	si	Si	Ventaja competitiva sostenible temporal
2. Personal de ventas con cartera de clientes	si	no	si	Si	Ventaja competitiva sostenible temporal
3. Software a medida	si	si	si	Si	Ventaja competitiva sostenible temporal
4. Stock variado	si	no	si	Si	Ventaja competitiva sostenible temporal
5. Relación con los proveedores con mejores productos y precios	si	no	no	Si	Ventaja competitiva
6. Distribución al día siguiente de pedido	si	si	si	Si	Ventaja competitiva sostenible temporal

Capacidad/Recursos	Valioso	Raro	Inimitable	Organizado	Implicancia competitiva
7. Canales de ventas vía telefónica, whatsApp y fanpage	si	no	no	Si	Ventaja competitiva

Fuente: Elaboración propia

Después de tener como resultado en la implicancia competitiva que arroja la matriz VRIO de la droguería FARMAINTEGRA, podemos ver que se tiene una ventaja competitiva sostenible temporal que se debe al software a medida y a la distribución al día siguiente de pedido, la competencia suele repartir una vez a la semana a todos sus clientes lo que hace que los clientes no tengan su mercadería a tiempo llegando incluso a perder ventas, por ellos el distribuir al día siguiente de sus pedidos es una ventaja que se crea en comparación con ellos, así mismo la competencia suele tener un software comercial centrado solo en almacén, al tener nosotros un software a medida e interrelacionada entre las diferentes áreas, permitirá utilizar mejor nuestros recursos, disminuir costos, reducir riesgos crediticios, llegar encontrar el punto de equilibrio en stock, evaluar a nuestros proveedores y clientes, entre otras operaciones, lo cual se obtendrá por el know how que tiene nuestro talento humano y que se puede estar trabajando desde el inicio de operatividad de FARMAINTEGRA.

6.4. Consideraciones legales

6.4.1. Identificación del marco legal.

El presente proyecto de negocio será constituido como una pequeña empresa del tipo Sociedad Anónima Cerrada S.A.C., se fundamenta bajo el Régimen Laboral Especial (RLE), ya que para estar dentro de este régimen las ventas anuales deben estar hasta 1700 UITs (UIT 2021: S/ 4,400.00) que representa S/ 7,480,000.00 y un máximo de 100 trabajadores. Por tanto, se cumple con dichos requerimientos; además la empresa presenta las características siguientes:

- El capital proviene de las acciones (en bienes y/o en efectivo).
- Se requiere como mínimo dos accionistas, ante las deudas de la empresa ninguno de ellos responde con su patrimonio personal.

La constitución de la pequeña empresa debe seguir los siguientes pasos:

1. Realizar la búsqueda del nombre de la empresa en los Registros Públicos (SUNARP). Así conoceremos si existe otra empresa con el mismo nombre.
2. Reserva del nombre elegido.
3. Esta reserva permite retener el nombre elegido para nuestro negocio hasta por 30 días y durante ese tiempo no podrá ser utilizado por otra persona.
4. Con el nombre escogido y separado en SUNARP debemos proceder con la emisión de la Minuta de Constitución de la empresa.
5. Finalmente, para constituir legalmente la empresa se procederá a realizar los siguientes pasos:
 - ✓ Minuta de Constitución (redactada por un abogado)
 - ✓ Escritura Pública de Constitución de empresa (realizada por un Notario)
 - ✓ Inscripción en Registros Públicos
 - ✓ Obtención del Registro Único de Contribuyentes en la SUNAT, en este caso bajo el Régimen General del Impuesto a la Renta (tercera categoría). Bajo este régimen, se lleva contabilidad integral, a cargo de un Contador.

6.4.2. Ordenamiento jurídico.

1. Obtener la licencia de funcionamiento
2. Solicitud de licencia de funcionamiento, con carácter de declaración jurada, según formato que incluya:

- a) Número de R.U.C. y D.N.I. o carné de Extranjería del solicitante, tratándose de personas jurídicas o naturales, según corresponda.
- b) Vigencia de poder del representante legal, en el caso de personas jurídicas u otros entes colectivos.
- c) Tratándose de representación de personas naturales, se requerirá carta poder con firma legalizada.
- d) Declaración Jurada de Observancia de Condiciones de Seguridad o Inspección Técnica de Seguridad en
- e) Defensa Civil de Detalle o Multidisciplinaria, según corresponda.
- f) Pago de Tasa por derecho de trámite correspondiente:
 - MODALIDAD A: ITSE – EX POST S/. 97.40
 - MODALIDAD B: ITSE – EX ANTE S/. 261.90

De existir observaciones se realizará los pagos descritos en el TUPA, adicionalmente, de ser el caso, serán exigibles los siguientes requisitos:

- Copia autenticada del título profesional del Químico Farmacéutico regente, copia autenticada de la constancia de estar hábil para ejercer la profesión y Copia autenticada del formulario presentado ante DIGEMID.
 - Copia autenticada de la autorización o acreditación del sector correspondiente que Conforme a Ley la requieran de manera previa al otorgamiento de la licencia de funcionamiento. Y de ser el caso otros documentos descritos en el TUPA o normativa vigente.
3. Certificado de inspección técnica de seguridad en edificaciones - ITSE
- Solicitud de ITSE: (será entregada previa información y autorización en la oficina técnica)

- Copias de: Plano de Ubicación. Firmado por Arquitecto habilitado, Plano de Arquitectura equipados (distribución) y detalle del cálculo de aforo por áreas. Firmado por Arquitecto habilitado.
- Planos de diagramas unifilares y tableros eléctricos y cuadro de cargas.
- Planos de señalización y rutas de evacuación. Firmado por profesional habilitado
- Plan de seguridad.
- Protocolos de pruebas de operatividad y mantenimiento de los equipos de seguridad.
- Certificado vigente de medición de resistencia del pozo de puesta a tierra.
- Certificado de conformidad emitidos por OSINERGMIN, cuando corresponda.

6.5. Diseño de estructura organizacional

Estructuras Organizacionales Según (Chiavenato 2002) la estructura organizacional son los Patrones de diseño para organizar una empresa, con el fin de cumplir las metas propuestas y lograr el objetivo deseado.

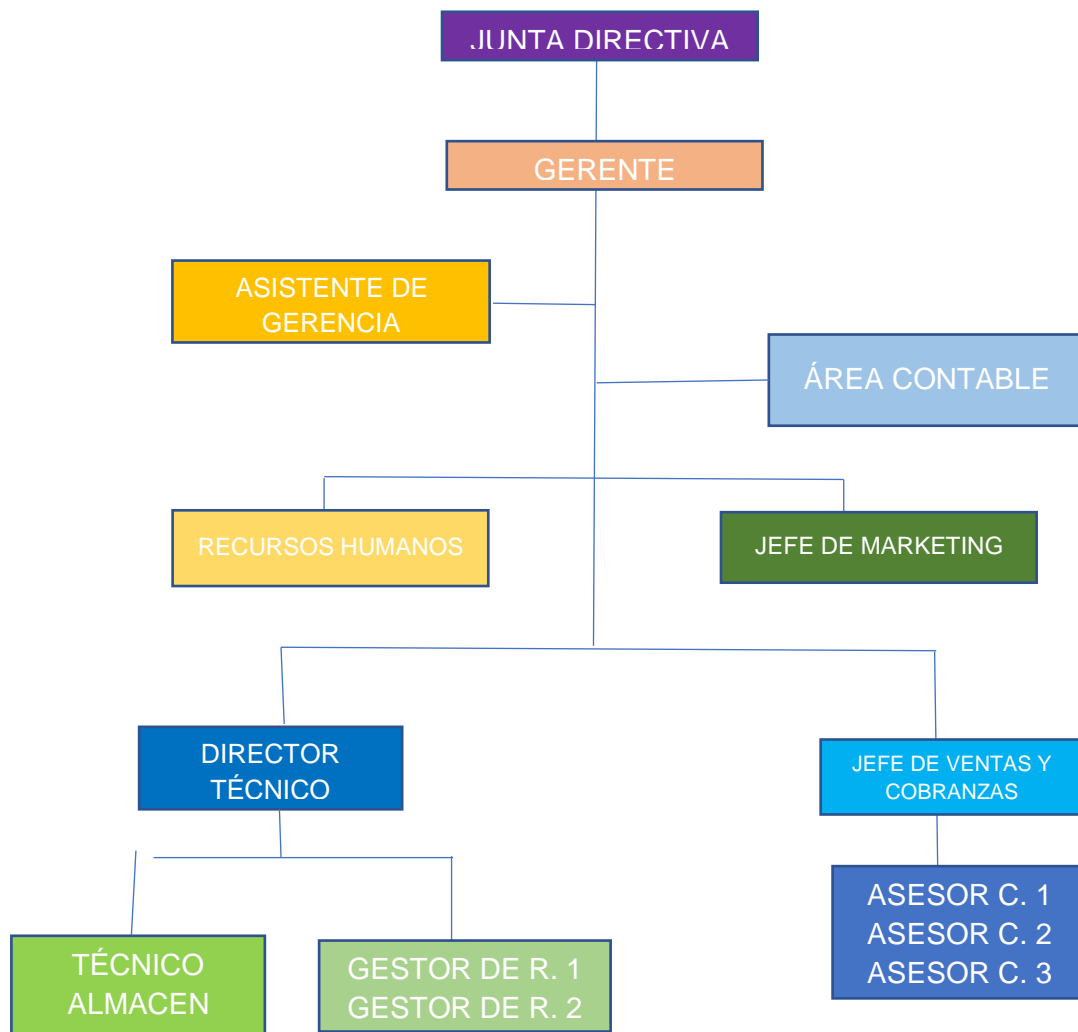


Figura 34. Diseño de estructura organizacional deseada.

Fuente: Elaboración propia.

Se iniciará con equipo reducido, con una persona a cargo por área, luego según el aumento de actividades por el incremento de ventas se asignará mayor personal en ventas y reparto, así mismo en áreas administrativa, marketing, contabilidad, asistente de gerencia comienza trabajando medio tiempo y cuando resulte necesario trabajará a tiempo completo. De esta manera se pretende no incurrir en horas/hombre perdidos.

6.6. Remuneraciones competencias e incentivos

Tabla 21

Cuadro de remuneraciones, compensaciones e incentivos A.

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Gerencia general	2000	2000	2000	2000	2000	2000
Asistente de gerencia	465	465	465	465	465	465
Contabilidad	700	700	700	1000	1000	1000
Marketing	700	700	700	1000	1000	1000
Recursos humanos	700	700	700	1000	1000	1000
Jefe de ventas y cobranzas	0	0	0	2000	2000	2000
Químico farmacéutico	1800	1800	1800	2000	2000	2000
Técnico farmacéutico	930	930	930	930	930	930
Jefe de reparto	0	0	0	930	930	930
Repartidor	930	930	930	1395	1395	1395
Ventas	1200	1200	1200	1200	1200	1200
TOTAL	S/9,425.00	S/9,425.00	S/9,425.00	S/13,920.00	S/13,920.00	S/13,920.00

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 22

Cuadro de remuneraciones, compensaciones e incentivos B.

	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Gerencia general	3000	3000	3000	3000	4000
Asistente de gerencia	930	930	930	930	1500
Contabilidad	1500	1500	1500	1500	1800
Marketing	1500	1500	1500	1500	1800
Recursos humanos	1500	1500	1500	1500	1800
Jefe de ventas y cobranzas	2500	2500	2500	2500	3500
Químico farmacéutico	2500	2500	2500	2500	3000

	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Técnico farmacéutico	1200	1200	1200	1200	1900
Jefe de reparto	1395	1395	1860	1860	2860
Repartidor	1860	1860	1860	1860	5000
Ventas	2400	2400	2400	2400	5800
Total	S/20,285.00	S/20,285.00	S/20,750.00	S/20,750.00	S/32,960.00

Fuente: Elaboración propia.

Se comenzarán con nueve colaboradores, y desde el mes de abril se contratará a un jefe de ventas y cobranzas, un jefe de reparto, porque incrementará las ventas y se necesitará realizar seguimiento de la cartera del vendedor, cuidar la mora y del área de reparto. El personal seguirá aumentado para julio contratando a un vendedor más y un repartidor.

Así mismo el personal administrativo (contabilidad, marketing y recursos humanos) comenzará a trabajar con un horario part time, y para abril a tiempo completo, con excepción de asistente de gerencia que comenzará a tiempo completo desde julio.

Todas las remuneraciones tienen un aumento a partir de julio debido a que las ventas incrementarán y habrá mayor esfuerzo de nuestro personal.

Compensación

El personal estará en planilla REMYPE, los primeros tres meses estarán a prueba con contrato por locación, después de ello tendrán contrato por tiempo definido ingresando a planilla.

Liquidación al término de contrato en caso no se renueve.

Incentivos

- Línea de carrera
- Bonos en julio y diciembre (500 soles)
- Bonos por superar metas trazadas
- Capacitaciones profesionales
- Talleres para fortalecer el ámbito personal
- Productos a buenos precios

6.6.1. Políticas de recursos humanos.

FARMA INTEGRAL, es una droguería que tiene como principio la valoración del ser humano, teniendo como concepto la motivación de

todo su talento humano, reforzando sus capacidades desde el área profesional como personal.

Comenzamos con un equipo reducido el cual ira incrementando según la necesidad dadas por el crecimiento de la empresa.

Es nuestro talento humano en los primeros que trabajaremos posicionamiento de marca y fidelización para que tomen a la droguería con sentido de pertenencia y lograr el máximo desempeño de sus funciones, cuidando de ella y sus recursos.

Recursos humanos deberá de trabajar desde la filosofía de Gun HO, palabra china que traducida al español significa trabajando juntos, este tipo de filosofía nos menciona tres estados. En primer lugar, nos menciona el espíritu de la ardilla lo que explica que el trabajo que cada colaborador realiza no es solo para beneficio propio sino se canaliza para todo el equipo y para la sociedad por lo tanto sus funciones son sumamente importantes, para ello la meta debe ser compartida y debe de tener de base los valores.

En segundo lugar, el espiritual del castor, esto hace referencia a que los lideres deben dejar a los colaboradores a su cargo hacer sus funciones a su criterio siempre y cuando se mantenga bajo los lineamientos de funciones, los líderes deberán de tener presente los pensamiento, sentimientos y necesidades del talento humano a su cargo. El tercer estado es el don del ganso, menciona que la motivación extrínseca no solo debe de provenir de los lideres o jefes sino debe de ser entre todo el talento humano así mismo los jefes deberán de reconocer el esfuerzo desarrollando constantemente impulsando el logro de los objetivos.

Capítulo VII

Plan de Marketing

En la actualidad las organizaciones empresariales, independientemente de su tamaño, necesitan desarrollar un plan de marketing adecuado, que les permita tener éxito y lograr sus objetivos organizacionales, ayuda a dar pasos seguros, hacia el logro de los objetivos empresariales. El Plan de Marketing viene a ser una guía u hoja de ruta, se constituye en referencia esencial en la planificación de las operaciones y formulación de estrategias organizacionales.

7.1. Estrategias de marketing

El marketing aplicado a la industria farmacéutica enfrenta el reto de forma parte de uno de los sectores más regulados en el mundo junto con el sistema bancario, energético, entre otros; situación que complica su desenvolvimiento y reduce sus márgenes de maniobra.

No obstante, las empresas farmacéuticas, tienen y afrontan necesidades de promoción como todos los negocios, afrontan retos diversos, tales como: ¿Cómo reforzar la marca?; ¿Cómo comunicar nuevos lanzamientos de productos?; ¿Cómo afrontar las crisis de reputación?; entre otros.

El marketing farmacéutico, está constituido por todas aquellas tácticas de promoción, offline y online, dirigidas a la promoción de los productos y servicios de las empresas del sector farmacéutico, que incluye a los laboratorios, las distribuidoras, farmacias, boticas, hospitales, clínicas, centros de salud, otros puntos de venta y organismos oficiales.

7.1.1. Las estrategias de marketing farmacéutico,

Referencias tomadas de Marketing farmacéutico: qué es y estrategias.

Recuperado de: <https://es.semrush.com/blog/marketing-farmaceutico/>

A. Conoce a tu nicho de mercado.

Conciérne al conocimiento verdadero del nicho de mercado al que se van a dirigir los productos y servicios de la empresa farmacéutica. El marketing farmacéutico, para tener éxito, tiene que identificar correctamente el perfil del cliente.

En este sector, la identificación del perfil del cliente se fundamenta en la solución de los problemas de salud de las personas, destacando para ello los beneficios del producto o servicio a ofrecer.

Considerando lo señalado, el plan de marketing farmacéutico dirigido a determinado nicho de mercado tiene cierta ventaja, basado en el tema de salud y bienestar.

B. El producto o servicio necesita explicación.

El marketing farmacéutico, tiene muchos destinatarios: pacientes, médicos, aseguradoras, organismos oficiales, empresas intermediarias, inversores, ente otros agentes que intervienen en el sector. Cada destinatario requiere explicación adecuada a su posición, nivel o situación.

C. Ofrecer un adelanto, no toda la información.

El marketing farmacéutico tiene posición ventajosa en muchos aspectos, como es el caso de los medicamentos, sin embargo, en otras ocasiones, las cosas son complicadas, como en el caso de los visitantes médicos. Ellos siempre están contra el tiempo

disponible de sus clientes y de ellos mismos. ¿Cuánto tiempo esperan hasta que el cliente les dedique unos minutos breves? Resulta complicado dar a conocer todos los beneficios de un producto o servicio en pocos minutos, considerando además que el material de ventas está atiborrado de datos, estadísticas y detalles. Frente a lo señalado, es pertinente presentar información preliminar retador.

La sobrecarga de información suele ser una barrera en la oferta de los productos y servicios farmacéuticos. Generalmente, cuando se nos presenta información múltiple, resulta demasiado abrumador para cambiar, y se opta por mantener el statu quo.

D. Plantear el problema, no ofrecer solo la solución.

Las estrategias de marketing farmacéutico tienen que lidiar con muchos agentes diferentes. En algunos casos es suficiente con presentar la solución, sin embargo, en otros como los medicamentos con receta, hay necesidad de crear una narrativa que en primer término presente el problema.

Una manera de estructurar el inicio del esfuerzo de venta es presentando el escenario del problema, para que los médicos o farmacéuticos vean con claridad, cómo la solución es atractiva para sus pacientes y sus casos particulares.

E. Aprovechar el poder visual.

El marketing farmacéutico involucra a las personas y su salud, por consiguiente, requiere información clara, sencilla y completa. Sin embargo, los temas relacionados con la salud y las enfermedades provocan rechazo a muchas personas. Para mitigar y suavizar el efecto pánico, se debe utilizar material visual con alto poder de

compromiso, utilizando, en lo posible, vídeos, material gráfico, infografías, ilustraciones, imágenes entre otros.

Si bien el negocio trata de ciencia y medicamentos, sin embargo, concierne a las personas, y éstas necesitan comunicación fluida y clara, cuando se trata de información sobre productos y servicios médicos.

7.1.2. Estrategias de producto.

Existe una definición de Philip Kotler que distingue tres tipos de productos:

- Producto básico: es lo que está comprando el cliente, en término de algo que resuelve su problema y/o necesidad.
- Producto real: está constituido por la calidad, las características, el nombre y el empaque.
- Producto aumentado: son los servicios y beneficios adicionales, como entrega atención, crédito, garantía etc.

Como producto básico y real, teniendo como referencia los resultados de las encuestas, los productos que compran más para expender en las boticas y farmacias son los medicamentos comerciales, y en menor cantidad los productos genéricos pero que aun así tienen en stock para atender las diferentes necesidades de los consumidores finales, y por último también consideran los productos OTC, por lo tanto, serán los tipos de productos que venderemos.

Como Producto aumentado se ha considerado a:

- Las capacitaciones empresariales, las cuales serán dadas como premio a la puntualidad de sus pagos o por superar un monto de compra mensual, las capacitaciones serán dadas por nuestros profesionales de las diferentes áreas de FarmaIntegra, atendiendo

la principal necesidad de nuestros clientes en cuanto adquirir conocimientos para el crecimiento de sus empresas.

- Los créditos en productos a 60 días permitiéndonos evaluar al cliente por su capacidad de pago para que se les otorgue la línea de crédito. La puntualidad de sus pagos les permitirá a nuestros clientes acceder a ofertas, promociones y a las capacitaciones.

Se ha determinado poner a esta droguería el nombre de FarmaIntegra por que las dos palabras que la compone transmiten lo que es esta empresa y lo que busca, la primera palabra Farma se ha adoptado por el hecho de estar en el rubro farmacéutico y permite relacionar rápidamente de que rubro es. La expresión Integrar se ha incorporado con el fin de transmitir la misión y el primer principio que es la integración, pues integramos a la empresa a nuestros stakeholders como parte de un todo.



Figura 35. Isologotipo de la droguería.

Fuente: Elaboración propia.

ESLOGAN:

“Trabajamos íntegramente por la salud...”

El logo es una cruz la cual es relaciona como símbolo de salud y en ella vemos un estetoscopio; instrumento que se utiliza para escuchar los sonidos internos del cuerpo, es un instrumento posicionado en la mente de la personadas lo cual relacionan rápidamente con el rubro de salud.

Se ha elegido el color turqués ya que la psicología del color menciona que: el color del cielo y del mar, suele asociarse con la estabilidad y la profundidad. Representa la lealtad, la confianza, la sabiduría, la inteligencia, la fe, la verdad y el cielo eterno. Es muy adecuado para presentar productos relacionados con la limpieza (personal, hogar o industrial)

Y al ser una empresa relacionada a la distribución de medicamentos queremos relacionar a la marca con confianza para que nuestros clientes estén 100% seguros de los productos que brindarnos, lealtad por el hecho de que trabajaremos como socios.

7.1.3. Estrategias de precio.

Para Kotler y Armstrong (2012) (página 290), el precio es la cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio. En términos más amplios, un precio es la suma de los valores que los consumidores dan a cambio de los beneficios de tener o usar el producto o servicio. Con el tiempo, el precio ha sido el factor que más influye en las decisiones de los compradores.

Se considera precio a la cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio, se considera también aquella suma de valores que los consumidores dan a cambio de los beneficios de tener o usar el producto o servicio. El precio es muy importante en la determinación de la rentabilidad de la empresa. Es así que a la hora de fijar el precio se tiene que tomar en cuenta múltiples indicadores como: las estrategias del marketing. Las decisiones de los precios se deben coordinar con las demás estrategias del marketing para poder lograr los objetivos planteados. Tal es el caso que las empresas con frecuencia posicionan sus productos según el precio y luego definen las demás decisiones de

la mezcla de marketing. En este caso el precio es un factor crucial en el posicionamiento del producto.

Según Kotler y Amstrong (2012) (página 314) en las estrategias de fijación de precios en nuevos productos existe la fijación de precios para penetrar el mercado para ello se utiliza un precio bajo inicialmente para penetrar el mercado rápidamente y tener mayor participación en el mercado. Para ello se tendría que garantizar la venta en volumen para disminuir los costos. Una vez se tenga mayor participación en el mercado se utilizar otro tipo de fijación de precio para clientes seleccionados el cual es fijar precios de valor agregado que es lo que se pretende lograr con lo explicado en productos agregados.

7.1.4. Estrategias de plaza.

La venta directa se realiza mediante los Asesores Comerciales, el trato es face to face y personalizado. A partir de esta modalidad, la atención a los clientes que realizará la droguería, es sin utilizar intermediarios, de modo que el canal es directo. Cada asesor comercial llevara consigo un brochure digital e impreso para que la mayoría de los clientes se sientan familiarizados al hacer sus pedidos, cada asesor tiene en su móvil el aplicativo del sistema ellos pueden ver el stock, ofertas y el precio mínimo y máximo de venta. Los productos se trasladarán a los establecimientos de los clientes con los medios de la droguería.



Figura 36. Modelo de brochure.

Fuente: Elaboración propia.

Los canales de venta de los productos de la droguería serán a través de las ventas directas en los establecimientos de nuestros clientes, no obstante, se utilizan medios electrónicos como el Facebook (Red social), a través de la creación de un fan Page, se difundirán y venderán los productos farmacéuticos que ofrece la droguería, logrando tener una comunicación directa con el público objetivo, considerando que el Facebook se está convirtiendo en un canal alternativo de promoción y ventas que bien gestionado ayuda promocionar y publicitar a la empresa.

Página Web de la empresa, se plantea una página web la cual ayudará a tener un canal de comunicación y venta directa con los clientes, también permitirá consultar información relevante de la empresa, de los

productos y servicios que se ofrece y trato directo con los clientes, permitiendo realizar pedidos en línea.

7.1.5. Estrategias de promoción y publicidad.

La estrategia de promoción aplicada en el presente Proyecto de negocio será la estrategia de empuje, considerando que se realizará en los distintos canales, para esto recurriremos a la fuerza de venta y promociones comerciales, entre las herramientas consideradas tenemos:

- Venta personal; a través de una fuerza de venta se logrará la interacción directa con los clientes, el propósito es lograr una mayor flexibilidad, atención personalizada y sobre todo fidelización, si bien es cierto esta estrategia conlleva un costo de venta se ha analizado que es necesaria para lograr un posicionamiento efectivo de los productos que ofrece la droguería.
- La publicidad que se realizará será a través de redes sociales y página web, mediante nuestras redes se pretende generar interacción con nuestros clientes y público en general por ellos los siguientes modelos de las publicaciones que se harán en nuestras redes.

Este tipo de modelo pretende incentivar el interés del público en general y promocionar nuestra marca para que mediante boca a boca se llegue a nuestro público objetivo:



Figura 37. Primer modelo de diseño para publicaciones en el fan page de la droguería.
Fuente: Elaboración propia.

Este tipo de publicaciones nos permitirá dar a conocer los productos tradicionales y no tradicional que brindamos de forma dinámica, la atención de precios y demás temas de negociación se realizará por interno en mensajería del fanpage y por los números telefónicos que ya están registrados para consultas.



Figura 38. Segundo modelo de diseño para publicaciones en el fan page de la droguería.
Fuente: Elaboración propia.

Este tipo de publicaciones permitirá dar a conocer las promociones y ofertas que otorguemos a nuestros clientes o para captar nuevos clientes:



Figura 39. Tercer modelo de diseño para publicaciones en el fan page de la droguería.
Fuente: Elaboración propia.

- Los canales de venta de los productos de la droguería serán a través de las ventas directas en los establecimientos de nuestros clientes, Facebook (Red social), a través de la creación de un fan Page, se difundirán y venderán los productos farmacéuticos que ofrece la droguería, logrando tener una comunicación directa con el público objetivo, considerando que el Facebook se está convirtiendo en un canal alternativo de promoción y ventas que bien gestionado ayuda promocionar y publicitar a la empresa.



Figura 40. Diseño del fan page de la droguería.

Fuente: Elaboración propia.

- Página Web de la empresa, se plantea una página web la cual ayudará a tener un canal de comunicación y venta directa con los clientes, también permitirá consultar información relevante de la empresa, de los productos y servicios que se ofrece y trato directo con los clientes, permitiendo realizar pedidos en línea.

7.2. Estrategias de ventas

Las estrategias de ventas son uno de los pilares más importantes en cualquier empresa, para poder conseguir buenos resultados económicos, en las estrategias de ventas se definen las acciones que contribuirán al crecimiento de la empresa para que ésta alcance la rentabilidad esperada.

Tabla 23

Proyección de ventas estimada a una tasa de crecimiento 3%.

Año	Ventas
2021	2,302,050.00
2022	2,371,111.50
2023	2,442,244.85
2024	2,515,512.19

Año	Ventas
2025	2,590,977.56
2026	2,668,706.88
2027	2,748,768.09

Fuente: Elaboración propia

7.2.1. Plan de ventas.

El plan de ventas establece el presupuesto de ventas, a partir de puntos clave como: i) objetivos de ventas; ii) estrategias de ventas); y iii) plan de acción necesario.

Por lo señalado, el plan de ventas incluye el volumen (cantidad física) de ventas que se espera realizar, el presupuesto de ventas y los indicadores mediante los cuales se medirán las metas fijadas.

Para formular el plan de ventas, en el proyecto, se dispone de la siguiente información: i) Precios unitarios de ventas; ii) comisiones por ventas; iii) estimación de las cantidades a vender expresada en unidades; iv) plan de marketing que comprende la definición del mercado objetivo, propuesta de valor y posibles nichos de mercado; v) soporte tecnológico necesario.

7.2.2. Políticas de servicio y garantía.

Las garantías se dan siempre y cuando los productos llegan dañados o en mal estado de conservación o no cumpla con la fecha de vencimiento que se haya estipulado en la cotización, lo cual da lugar al cambio inmediato del producto.

Política de ventas; en la empresa se aplicarán ventas al contado y ventas al crédito, a plazos de 30, 60 y 90 días.

El servicio de atención al cliente ocurre generalmente en la pos venta, y consiste en conocer la satisfacción del cliente en cuanto a la atención de sus pedidos, los productos que ha recibido, la oportunidad de la entrega, cantidad, calidad y demás atributos. Sobre esta base, la entidad obtiene feedback y realiza acciones de mejora continua en la atención a sus clientes

Capítulo VIII

Análisis Económico Financiero del Proyecto

8.1. Inversiones estimadas del proyecto

8.1.1. Inversiones en adecuación del local.

Considerando que se alquilará un local que está por terminar con los acabos de la construcción, se pedirá que se adecue a lo que se requiere para la cooperativa, invirtiendo menos en adecuación de local, este tipo de trato se dará por el tiempo de contrato que mínimamente se debería de estipularlo 5 años, para se pondrá algunos detalles espacio con Adecuación de las áreas de: embalaje, recepción, cuarentena, devolución, bajo rechazados, aprobados.

Tabla 24

Lista de artículos para la adecuación del local.

Cantidad	Descripción	Pecio Unit. S/	Sub total S/
2	Mesas largas	600.00	1,200.00
1	Lectoras scanner	200.00	200.00
2	Embalaje parihuelas	50.00	100.00
2	Descarga parihuelas	50.00	100.00
2	Recepción parihuelas	50.00	100.00
5	Bandejas	11.00	55.00
1	Escalera	400.00	400.00
5	Computadora de escritorio	1,300.00	6,500.00
3	Termómetros	185.00	555.00
3	Termohigrómetros calibrados	140.00	420.00
4	Anaqueles	1,000.00	4,000.00
2	Impresora	700.00	1,400.00
2	Extintores	175.00	350.00
3	Luces de emergencia	150.00	450.00
1	Juego de 8 con DVR cámaras de seguridad	3,000.00	3,000.00
1	Sistema integrado + software	5,000.00	5,000.00
5	Supresor de picos	20.00	100.00
6	Sillas	45.00	270.00
4	Escritorios	500.00	2,000.00
4	Sensores de humo	25.00	100.00

Cantidad	Descripción	Pecio Unit. S/	Sub total S/
1	Extractor de aire	120.00	120.00
4	Luces de emergencia	45.00	180.00
	Total		26,600.00

Fuente: Elaboración propia

Tabla 25

Medios de transporte y artículos para la entrega de productos y cobranzas.

Cantidad	Descripción	Precio Unit. S/.	Sub total S/.
3	Motos mixtas	6,000.00	18,000.00
3	Loncheras para motos	280.00	840.00
1	Carro de transporte con sistema de refrigeración	155,362.10	155,362.10
	Total		174,202.10

Fuente: Elaboración propia.

8.1.2. Inversiones para tramitar autorización para abrir la empresa.

Tabla 26

Inversión para tramitar la apertura.

Descripción	Monto S/.
Pago a Químico Farmacéutico para abrir	4,500.00
Mapeo térmico de temperatura	2,500.00
Derecho de apertura DIRESA - BPA	600.00
Licencia de funcionamiento/ defensa civil	350.00
SOAT de moto	300.00
SOAT de carro	100.00
Elaboración de planos	5,000.00
Carnet de sanidad	100.00
Total	13,450.00

Fuente: Elaboración propia.

8.1.3. Inversiones en insumos básicos.

Tabla 27

Inversión en insumos básicos.

Cantidad	Descripción	Precio unit	Sub total
1	Lapiceros caja	10.00	10.00
4	Hojas millar	50.00	200.00
6	Útiles escritorio	70.00	420.00
6	Tinta	100.00	600.00
12	Plumones	8.00	96.00
12	Papel toalla	15.00	180.00
1	Paquete papel higiénico	24.00	24.00
6	Jabón liquido	15.00	90.00
3	Escobas	15.00	45.00
1	Aspiradora	100.00	100.00
2	Balde trapeador	20.00	40.00
2	Pinesol 4l	31.00	62.00
10	Mascarilla 3m	30.00	300.00
12	Strech film	174.00	2,088.00
100	Cinta de embalaje	3.50	350.00
20	Cajas de guantes de examen	60.00	1,200.00
4	caja de ligas	7.00	28.00
10	Caja de grapas	20.00	200.00
2	Uniformes operarios	60.00	120.00
2	Uniformes químicos	75.00	150.00
1	Uniforme chofer	60.00	60.00
3	Mandil visita	40.00	120.00
3	Engrapadora caja	40.00	120.00
2	Dispensador de cinta de embalaje 10 20.00 200.00	20.00	40.00
2	Dispensador de papel film	100.00	200.00
2	Zapato de seguridad	55.00	110.00
3	Faja lumbar power belt	34.00	102.00
1	Uniforme limpieza	40.00	40.00
	Total		5,815.00

Fuente: Elaboración propia.

8.2. Inversiones en el capital de trabajo

8.2.1. Inversiones en stock.

Comenzaremos con 108 variedad de productos, el stock de cada producto varía desde 10 unidades hasta 303 unidades, según la rotación

de productos ya que se busca la máxima optimización del almacén pudiendo encontrar el punto de equilibrio en la mercadería.

Tabla 28

Inversión en stock inicial.

Fármacos Comerciales	
C.Variable Unitario	S/20.00
Cantidad	2700.00
<i>Sub total</i>	S/54,000.00
Farmacos Genéricos	
C.Variable Unitario	S/15.34
Cantidad	2000.00
<i>Sub total</i>	S/30,680.00
Total	S/84,680.00

Fuente: Elaboración propia

8.2.2. Inversiones en talento humano

Tabla 29

Inversión en personal – A.

	Gerencia General	Asistente de gerencia	Contabilidad	Marketing
Mes	Sueldo	Sueldo	Sueldo	Sueldo
Enero	S/2,000.00	S/465.00	S/700.00	S/700.00
Febrero	S/2,000.00	S/465.00	S/700.00	S/700.00
Marzo	S/2,000.00	S/465.00	S/700.00	S/700.00
Abril	S/2,000.00	S/465.00	S/1,000.00	S/1,000.00
Mayo	S/2,000.00	S/465.00	S/1,000.00	S/1,000.00
Junio	S/2,000.00	S/465.00	S/1,000.00	S/1,000.00
Julio	S/3,500.00	S/1,200.00	S/1,500.00	S/1,500.00
Agosto	S/3,000.00	S/930.00	S/1,500.00	S/1,500.00
Setiembre	S/3,000.00	S/930.00	S/1,500.00	S/1,500.00
Octubre	S/3,000.00	S/930.00	S/1,500.00	S/1,500.00
Noviembre	S/3,000.00	S/930.00	S/1,500.00	S/1,500.00
Diciembre	S/4,000.00	S/1,500.00	S/1,800.00	S/1,800.00
Total	S/31,500.00	S/9,210.00	S/14,400.00	S/14,400.00

Fuente: Elaboración propia

Tabla 30

Inversión en personal – B.

	Recursos humanos	Jefe de ventas y cobranza	Químico farmacéutico	Técnico farmacéutico
Mes	Sueldo	Sueldo	Sueldo	Sueldo

Enero	S/700.00	S/0.00	S/1,800.00	930
Febrero	S/700.00	S/0.00	S/1,800.00	930
Marzo	S/700.00	S/0.00	S/1,800.00	930
Abril	S/1,000.00	S/2,000.00	S/2,000.00	930
Mayo	S/1,000.00	S/2,000.00	S/2,000.00	930
Junio	S/1,000.00	S/2,000.00	S/2,000.00	930
Julio	S/1,500.00	S/2,500.00	S/2,500.00	1,700.00
Agosto	S/1,500.00	S/2,500.00	S/2,500.00	1,200.00
Setiembre	S/1,500.00	S/2,500.00	S/2,500.00	1,200.00
Octubre	S/1,500.00	S/2,500.00	S/2,500.00	1,200.00
Noviembre	S/1,500.00	S/2,500.00	S/2,500.00	1,200.00
Diciembre	S/1,800.00	S/3,500.00	S/3,000.00	1,900.00
Total	S/14,400.00	S/22,000.00	S/26,900.00	13,980.00

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 31

Inversión en personal – C.

Gestor de Reparto		Asesor comercial y cobranzas
Mes	Sueldo	Sueldo
Enero		1,200.00
Febrero		1,200.00
Marzo		1,200.00
Abril	930.00	1,200.00
Mayo	930.00	1,200.00
Junio	930.00	1,200.00
Julio	1,895.00	3,400.00
Agosto	1,395.00	2,400.00
Setiembre	1,395.00	2,400.00
Octubre	1,860.00	2,400.00
Noviembre	1,860.00	2,400.00
Diciembre	2,860.00	5,800.00
Total	14,055.00	26,000.00

Fuente: Elaboración propia

Tabla 32

Inversión en personal según el cargo.

Cargo	Monto anual en \$/.
Gerencia general	31,500.00
Asistente de gerencia	9,210.00
Contabilidad	14,400.00
Marketing	14,400.00
Recursos humanos	14,400.00
Jefe de ventas	22,000.00
Químico farmacéutico	28,900.00
Técnico farmacéutico	13,980.00
Jefe de reparto	14,055.00
Repartidor	22,275.00
Ventas	28,000.00
Total	209,120.00

Fuente: Elaboración propia

8.2.3. Inversión promoción y publicidad

Tabla 33

Inversión en promoción y publicidad.

	Public. Convencional	Redes Sociales	Capacitaciones
Mes	Monto	Monto	Monto
Enero	1,800.00	400.00	300.00
Febrero	1,800.00	400.00	300.00
Marzo	1,800.00	400.00	300.00
Abril	1,800.00	400.00	300.00
Mayo	1,800.00	400.00	300.00
Junio	1,800.00	400.00	300.00
Julio	1,800.00	400.00	300.00
Agosto	1,800.00	400.00	300.00
Setiembre	1,800.00	400.00	300.00
Octubre	1,800.00	400.00	300.00
Noviembre	1,800.00	400.00	300.00
Diciembre	1,800.00	400.00	300.00
Total	21,600.00	4,800.00	3,600.00

Fuente: Elaboración propia

Tabla 34

Inversión en publicidad.

Descripción	Monto Anual
Publicidad convencional	21,600.00
Redes sociales	4,800.00
Capacitaciones	3,600.00
Merchandising	17,000.00
Total	47,000.00

Fuente: Elaboración propia

8.3. Financiamiento

Tabla 35

Costos de inversión.

Descripción	Costo S/.
Inversión estimada del proyecto	20,067.10
Capital de trabajo	84,682.83
Total de inversión	104,749.93

Fuente: Elaboración propia.

La inversión será en un 50.78% dada por los accionistas y el 49.22% por financiamiento de una entidad financiera.

Tabla 36

Financiamiento.

Tipo de financiamiento	Monto en S/.
Aporte de accionistas al 57.78%	154,749.93
Préstamo al 49.22%	150,000.00

Fuente: Elaboración propia.

El préstamo bancario será pagado de la siguiente manera:

Tabla 37

Tasa de Interés

Descripción	Monto %
Monto	150,000.00
TEA	11%
TEM	0.87%
Tiempo	36

Cuota	S/ 4,874.06
Fuente: Elaboración propia	

Tabla 38

Cronograma de pagos.

Nro.	Saldo	Amortización	Interés	Cuota
0	S/ 150,000.00			
1	S/ 146,436.13	S/ 3,563.87	S/ 1,310.19	S/ 4,874.06
2	S/ 142,841.13	S/ 3,595.00	S/ 1,279.06	S/ 4,874.06
3	S/ 139,214.73	S/ 3,626.40	S/ 1,247.66	S/ 4,874.06
4	S/ 135,556.66	S/ 3,658.07	S/ 1,215.98	S/ 4,874.06
5	S/ 131,866.63	S/ 3,690.03	S/ 1,184.03	S/ 4,874.06
6	S/ 128,144.37	S/ 3,722.26	S/ 1,151.80	S/ 4,874.06
7	S/ 124,389.60	S/ 3,754.77	S/ 1,119.29	S/ 4,874.06
8	S/ 120,602.04	S/ 3,787.57	S/ 1,086.49	S/ 4,874.06
9	S/ 116,781.39	S/ 3,820.65	S/ 1,053.41	S/ 4,874.06
10	S/ 112,927.37	S/ 3,854.02	S/ 1,020.04	S/ 4,874.06
11	S/ 109,039.68	S/ 3,887.68	S/ 986.37	S/ 4,874.06
12	S/ 105,118.04	S/ 3,921.64	S/ 952.42	S/ 4,874.06
13	S/ 101,162.14	S/ 3,955.90	S/ 918.16	S/ 4,874.06
14	S/ 97,171.70	S/ 3,990.45	S/ 883.61	S/ 4,874.06
15	S/ 93,146.39	S/ 4,025.30	S/ 848.76	S/ 4,874.06
16	S/ 89,085.93	S/ 4,060.46	S/ 813.60	S/ 4,874.06
17	S/ 84,990.00	S/ 4,095.93	S/ 778.13	S/ 4,874.06
18	S/ 80,858.29	S/ 4,131.71	S/ 742.35	S/ 4,874.06
19	S/ 76,690.50	S/ 4,167.79	S/ 706.26	S/ 4,874.06
20	S/ 72,486.30	S/ 4,204.20	S/ 669.86	S/ 4,874.06
21	S/ 68,245.38	S/ 4,240.92	S/ 633.14	S/ 4,874.06
22	S/ 63,967.42	S/ 4,277.96	S/ 596.10	S/ 4,874.06
23	S/ 59,652.09	S/ 4,315.33	S/ 558.73	S/ 4,874.06
24	S/ 55,299.06	S/ 4,353.02	S/ 521.04	S/ 4,874.06
25	S/ 50,908.02	S/ 4,391.04	S/ 483.01	S/ 4,874.06
26	S/ 46,478.62	S/ 4,429.40	S/ 444.66	S/ 4,874.06
27	S/ 42,010.53	S/ 4,468.09	S/ 405.97	S/ 4,874.06
28	S/ 37,503.42	S/ 4,507.11	S/ 366.94	S/ 4,874.06
29	S/ 32,956.94	S/ 4,546.48	S/ 327.58	S/ 4,874.06
30	S/ 28,370.74	S/ 4,586.19	S/ 287.87	S/ 4,874.06
31	S/ 23,744.49	S/ 4,626.25	S/ 247.81	S/ 4,874.06
32	S/ 19,077.83	S/ 4,666.66	S/ 207.40	S/ 4,874.06
33	S/ 14,370.41	S/ 4,707.42	S/ 166.64	S/ 4,874.06
34	S/ 9,621.87	S/ 4,748.54	S/ 125.52	S/ 4,874.06
35	S/ 4,831.85	S/ 4,790.02	S/ 84.04	S/ 4,874.06
36	S/ 0.00	S/ 4,831.85	S/ 42.20	S/ 4,874.06

Fuente: Elaboración propia.

8.4. Presupuesto de ingresos y egresos

Presupuesto conservador

En el siguiente cuadro de ingresos para el año 2021 tiene un escenario conservador y está de acuerdo al crecimiento proyectado, de ser el caso que el negocio se desarrolle con las metas establecidas, se tendría un margen razonable en saldo final mensual que mes a mes llega a crecer de 43.47 % hasta en un 90% según el grado de inversión.

Tabla 39*Prepuestado de ingresos y egresos.*

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Ingresos												
Actividad principal	S/ 88,000.00	S/ 110,000.00	S/ 110,000.00	S/ 150,000.00	S/ 160,000.00	S/ 160,000.00	S/ 204,000.00	S/ 215,000.00	S/ 215,000.00	S/ 235,000.00	S/ 288,000.00	S/ 300,000.00
Ingresos extraordina	S/ 0.00	S/ 0.00	S/ 0.00	S/ 0.00	S/ 0.00	S/ 0.00	S/ 0.00	S/ 0.00	S/ 0.00	S/ 0.00	S/ 0.00	S/ 0.00
Saldo anterior	S/ 0.00	-s/21,849.06	-s/20,968.12	-s/20,087.18	-s/24,151.24	-s/18,715.30	-s/13,279.35	-s/4,478.41	S/24,092.53	S/ 52,613.47	S/ 75,169.41	S/ 150,775.35
Total ingresos	S/ 88,000.00	S/ 88,150.94	S/ 89,031.88	S/ 129,912.82	S/ 135,848.76	S/ 141,284.70	S/ 190,720.65	S/ 210,521.59	S/ 239,092.53	S/ 287,613.47	S/ 363,169.41	S/ 450,775.35
Egresos												
Costos variables	S/ 84,680.00	S/ 84,000.00	S/ 84,000.00	S/ 124,000.00	S/ 124,000.00	S/ 124,000.00	S/ 149,000.00	S/ 149,000.00	S/ 149,000.00	S/ 174,000.00	S/ 174,000.00	S/ 174,000.00
Costos fijos	S/ 4,520.00	S/ 4,520.00	S/ 4,520.00	S/ 4,520.00	S/ 4,520.00	S/ 4,520.00	S/ 4,520.00	S/ 4,520.00	S/ 4,520.00	S/ 4,520.00	S/ 4,520.00	S/ 4,520.00
Gastos Administrativos	S/ 9,425.00	S/ 9,425.00	S/ 9,425.00	S/ 13,920.00	S/ 13,920.00	S/ 13,920.00	S/ 24,055.00	S/ 20,285.00	S/ 20,285.00	S/ 20,750.00	S/ 20,750.00	S/ 32,960.00
Gastos de venta	S/ 3,500.00	S/ 3,500.00	S/ 3,500.00	S/ 3,500.00	S/ 3,500.00	S/ 3,500.00	S/ 4,500.00	S/ 3,500.00	S/ 3,500.00	S/ 3,500.00	S/ 3,500.00	S/ 7,500.00
Servicios básicos	S/ 250.00	S/ 250.00	S/ 250.00	S/ 250.00	S/ 250.00	S/ 250.00	S/ 250.00	S/ 250.00	S/ 250.00	S/ 250.00	S/ 250.00	S/ 250.00
Otros gastos	S/ 7,474.06	S/ 7,424.06	S/ 7,424.06	S/ 7,874.06	S/ 8,374.06	S/ 8,374.06	S/ 12,874.06	S/ 8,874.06	S/ 8,924.06	S/ 9,424.06	S/ 9,374.06	S/ 13,374.06
Total egresos	S/ 109,849.06	S/ 109,119.06	S/ 109,119.06	S/ 154,064.06	S/ 154,564.06	S/ 154,564.06	S/ 195,199.06	S/ 186,429.06	S/ 186,479.06	S/ 212,444.06	S/ 212,394.06	S/ 232,604.06
Saldo final	-s/21,849.06	-s/20,968.12	-s/20,087.18	-s/24,151.24	-s/18,715.30	-s/13,279.35	-s/4,478.41	S/24,092.53	S/ 52,613.47	S/ 75,169.41	S/ 150,775.35	S/ 218,171.29

Fuente: Elaboración propia

Capítulo IX

Evaluación Económico-Financiera

9.1. Tasa de descuento

La tasa de descuento en el proyecto de inversión es un componente básico en el análisis, ya que facilita la comparación entre distintos capitales en diferentes momentos del tiempo. Esto se realiza mediante la actualización de los diferentes flujos de caja futuros estimados permitiendo obtener el valor actual neto (VAN) del proyecto de inversión.

En el cálculo de la rentabilidad de los proyectos de inversión, se suele definir la tasa de descuento como aquella que corresponde al coste de los recursos financieros utilizados para ejecutar dicha inversión. Los recursos financieros considerados para el presente proyecto: son propios y ajenos, Por lo tanto, para calcular el coste de los recursos totales, se realiza el análisis en qué proporción intervienen cada uno de estos recursos en el proyecto y cuál es su coste. Una vez que tenemos el coste de los recursos necesarios para realizar la inversión, estaremos en disposición de saber qué rentabilidad mínima debemos exigirle a la inversión que estamos evaluando. Efectivamente, nunca invertiremos en algo cuya rentabilidad sea inferior al coste de nuestra aportación. Por eso, la tasa de descuento es la tasa de rentabilidad mínima que se busca en la inversión.

Tabla 40

Cuadro de obtención de la tasa de descuento usando modelo CAPM.

Descripción	%	Fuente
Tr = Bonos de USA a 30 años	1.87%	Bloomberg (18.01.2021)
Rm = S&P 500	3.80%	https://espanol.spindices.com/indices/equity/sp-500
Rp = Riesgo país de Perú	1.12%	JP Morgan (20.01.2021)
Beta = Beta del Mercado	0.94	http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html

COK = $Tr + B*(Rm - Tr) + Rp$	
Costo de Capital	
Costo del accionista	
TASA DE DESCUENTO	
COK =	4.80
	%

Fuente: Elaboración propia

9.2. Flujo de Caja

Proyección para 7 años del flujo de caja libre y obtención del VAN.

Tabla 41

Flujo de Caja.

	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Ingresos	2,302,050.0 0	2,371,111.5 0	2,442,244.8 5	2,515,512.1 9	2,590,977.5 6	2,668,706.8 8	2,748,768.0 9
Costo de Ventas	2,055,133.0 1	2,088,015.1 4	2,121,423.3 8	2,155,366.1 5	2,189,852.0 1	2,224,889.6 4	2,260,487.8 8
Margen Bruto	246,916.99	283,096.36	320,821.47	360,146.04	401,125.55	443,817.24	488,280.21
Gastos de Ventas	-48,048.10	-49,119.57	-50,214.94	-51,334.73	-52,479.50	-53,649.79	-54,846.18
Gastos Administrativos	-212,884.16	-216,716.07	-220,616.96	-224,588.07	-228,630.65	-232,746.01	-236,935.43
Margen Operativo	-14,015.27	17,260.72	49,989.56	84,223.24	120,015.39	157,421.44	196,498.60
Gastos Financieros	-13,606.75	-8,669.73	-3,189.64	-	-	-	-
Depreciación	-42,857.14	-42,857.14	-42,857.14	-42,857.14	-42,857.14	-42,857.14	-42,857.14
Margen antes de impuestos	-70,479.16	-34,266.16	3,942.78	41,366.10	77,158.25	114,564.30	153,641.46
Impuestos	-	-	-1,182.83	-12,409.83	-23,147.48	-34,369.29	-46,092.44
Depreciación	42,857.14	42,857.14	42,857.14	42,857.14	42,857.14	42,857.14	42,857.14
Flujo de Caja Neto (FCN)	-27,622.02	8,590.98	45,617.09	71,813.41	96,867.92	123,052.15	150,406.16
VAN	S/ 54,311.40						

Fuente: Elaboración propia

9.3. Análisis de Sensibilidad

A. Crecimiento de ventas.

La variación en crecimientos de ventas no puede ser menos a 3% puesto a que si esta fuese menor el VAN sería negativo.

Tabla 42

Crecimiento de ventas.

Variación de ventas	S/54,311.40
-0.50%	-S/1,288,903.59
-1.00%	-S/1,467,011.28
0.00%	-S/1,107,475.27
1.00%	-S/734,411.87
2.00%	-S/347,321.48
3.00%	S/54,311.40

Fuente: Elaboración propia.

B. Crecimiento en costo de ventas.

En el siguiente cuadro podemos ver que, si el porcentaje de crecimiento en costos de ventas es menor a 1.90% el VAN es positivo, sin embargo mientras crezca el costo de ventas el VAN arroja negativo, la diferencia que genera el crecimiento porcentual aun así varié en 0.50% genera gran diferencia en el VAN, se debe cuidar que no crezca más de 1.60%.

Tabla 43

Crecimiento de costo de ventas

Variac. C. Vtas.	S/54,311.40
-0.20%	S/666,640.55
0.10%	S/567,390.79
0.40%	S/467,035.25
1.60%	S/54,311.40
1.90%	-S/51,756.98
2.20%	-S/159,005.55

Fuente: Elaboración propia.

C. Crecimiento en gasto de ventas.

En el siguiente cuadro podemos observar que si el porcentaje de crecimiento en gasto de ventas es negativo o positivo el van nos da positivo, la variación por el crecimiento porcentual no genera gran diferencia en el VAN.

Tabla 44

Crecimiento de gasto de ventas.

Variac. G. Vtas.	S/54,311.40
-0.30%	74,509.45
-0.10%	72,980.53
0.00%	72,211.83
0.10%	71,440.29
0.20%	70,665.89
0.30%	69,888.62

Fuente: Elaboración propia.

D. Crecimiento en gastos administrativos.

En el siguiente cuadro podemos ver a que si el porcentaje de crecimiento en gastos administrativos es menor el van nos da positivo sin embargo si este llegara a crecer en un 4% el van comenzaría a arrojarnos en negativo.

Tabla 45

Crecimiento de gastos administrativos.

Variac. G. ADMI.	S/54,311.40
-0.4%	131,690.41
-0.2%	124,912.82
1.0%	83,178.91
2.0%	46,960.41
3.0%	9,381.23
4.0%	-29,608.39

Fuente: Elaboración propia.

Conclusiones

- El plan de negocio para implementar la droguería FARMAINTEGRA, que permite cubrir la demanda de productos farmacéuticos y productos OTC al por mayor a los establecimientos de las zonas urbano y rural de las ciudades de Huancayo y Huancavelica es viable de acuerdo a los resultados obtenidos en el presente estudio.
- Se desprende del estudio de mercado, que el 48% de los establecimientos encuestados acepta formar parte de nuestra organización como clientes preferenciales, y serán ellos quienes adquirirán nuestros productos por considerarlos de buenos precios, buena calidad y principalmente garantía en el servicio de entrega oportuna.
- Las instalaciones de la droguería FARMAINTEGRA estará ubicada en la Av. Huancavelica 504 – Chilca – Huancayo, por considerarse como lugar estratégico, de fácil acceso y ubicación, además de cumplir con todas las condiciones de seguridad que señalan las entidades supervisoras.
- Respecto a la evaluación económica y financiera del proyecto se concluye que las ratios tanto de liquidez, rentabilidad reportaron que el proyecto es rentable a corto plazo, los que fueron determinados en función de las expectativas de inversión y utilidad esperada para el proyecto, obteniendo un valor actual neto económico de S/54,311.40 soles, la que demuestra que el proyecto es viable desde el punto de vista económico.

Recomendaciones

- Implementar el proyecto propuesto en el plan de negocios de una droguería que permita abastecer de productos farmacéuticos y productos OTC a establecimientos de las zonas urbano y rural de las ciudades de Huancayo y Huancavelica, por haber resultado viable de acuerdo al estudio realizado.
- Desarrollar el estudio de mercado en otras zonas o provincias de la región Junín y Huancavelica a fin de continuar expandiendo el nivel de aceptación y mercado objetivo de la droguería FARMAINTEGRA, proponiendo precios accesibles, buena calidad y principalmente garantía en el servicio de entrega oportuna.
- Adecuar la infraestructura y el equipamiento ideal para el plan de negocio de la droguería en la ciudad de Huancayo y Huancavelica teniendo en cuenta las especificaciones técnicas nacionales e internacionales.
- Conquistar nuevos mercados (establecimientos de expendio de productos farmacéuticos y productos OTC) a las que aun la empresa de la competencia no logró su introducción debido a la lejanía o por estar dentro del rango rural distantes a las ciudades de Huancayo y Huancavelica.

Referencias Bibliográficas

- Bello R.P.A. (2017). "*Plan de Negocios para la Comercialización de un Producto Farmacéutico. Tesis para optar al grado de magíster en gestión y dirección de empresas*". Universidad de Chile, Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas, Departamento de Ingeniería Industrial. Santiago de Chile.
- Burriel, M., & Figarella, V. (2013). *El impacto de las redes sociales en el consumidor en línea: Compradores Sociales*. Lima: Interactive Advertising Bureau Perú.
- Chacón Ch. J. (2015). "*Propuesta de un Plan de Mercadeo para la Expansión de la Cadena de Farmacias Santiago en la Gran Área Metropolitana*". Universidad de Costa Rica, Sistema de Estudios de Posgrado. Ciudad Universitaria Rodrigo Facio, Costa Rica.
- Chase, R., & Jacobs, R. (2009). "*Administración de Operaciones Producción y Cadena de Suministros*". México D.F.: Mc Graw Hill.
- Daft, R. (2011). "*Teoría y diseño organizacional. En Fundamentos de la estructura organizacional*". México: Cengage Learning.
- David, F. (2013). "*Administración Estratégica*". México D.F.: Pearson.
- Futuro Labs. (2015). "*III Estudio de Comercio Electrónico para el Perú 2015*". Recuperado el 01 de enero del 2021 de: <http://www.futurolabs.com>
- Hitt, I. (2007). "*Administración Estratégica*", Séptima Edición, Edit. CENGAGE Learning. México.
- McDaniel, C., & Gates, R. (1999). "*Investigación de Mercados Contemporánea*". México D.F.: International Thomson Editores.
- Mendoza, P., & Robles, L. (2000). "*Planeamiento Estratégico en Gerencia Aplicado a Servicios de Salud*". Lima, Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Ministerio de la Producción. (6 de Octubre de 2016). Ministerio de la Producción. Recuperado el: 6 de enero de 2021 de: <http://www.produce.gob.pe/index.php/k2/noticias/item/75-produce-cumple-con-ayudar-a-formalizar-a-mas-de-600-empresas>

Ministerio de la Producción. (2009). Guía Constitución Empresas.

Murillo R.O.J. (2015). "*Plan de Negocios para la Puesta en Marcha de Distribuidora de Medicamentos y Dispositivos Médicos de Alto Costo en el Oriente Colombiano*". Universidad Industrial de Santander, Facultad de Ingenierías Físico Mecánicas, Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Maestría en Gerencia de Negocios. Bucaramanga, Colombia.

Ontaneda C. D.R. (2016). "*Plan de Marketing para la Farmacia "La Salud" de la Ciudad de La Maná, Provincia de Cotopaxi Periodo 2016 - 2019*". Universidad Nacional de Loja, Carrera de Administración de Empresas. Ecuador.

Recuperado el 02 de enero del 2021 de:

http://www.crecemype.pe/portal/images/stories/files/Guia_Constitucion_empresas.pdf

Porter, M.E. (2015). "*Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*". Grupo Editorial Patria, México D.F.

Takach O.J.E, (2018). "*Propuesta para la Implementación de una Farmacia Universitaria en la Facultad de Ciencias de la Salud – Upla, 2016*". Huancayo.

Rojas C. (2019), "*La industria farmacéutica peruana se transforma*".

Recuperado de:

<https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2019/12/09/industria-farmaceutica/>

Anexos

Anexo A: Cuestionario de la encuesta

Indicaciones: A continuación, se le plantea una serie de preguntas a las que deberá responder con total sinceridad.

1. ¿Por qué medio se le es más conveniente realizar sus pedidos?
 - () Teléfono
 - () Facebook
 - () Whatssap
 - () Visita del asesor comercial
2. ¿Qué aspecto considera más importante en su decisión de compra?
 - () Precio
 - () Atención
 - () Variedad de productos
 - () Puntualidad en la entrega
 - () Calidad de los productos
3. ¿Qué valor agregado considera más importante para acompañar su compra?
 - () Capacitaciones
 - () Ofertas
 - () Regalos
 - () Vales de consumo
4. ¿Estaría de acuerdo con la apertura de una nueva Droguería que expendá productos farmacéuticos al por mayor en las ciudades de Huancayo y Huancavelica?
 - () Si
 - () No
5. ¿Considera importante publicitarnos en periódicos, televisión, radio, revistas etc.? ¿Para darnos a conocer?
 - () Si
 - () No

6. ¿A qué Droguería prefiere comprar productos farmacéuticos o productos OTC al por mayor para su establecimiento?
- () MIDCO
 - () INTERFARMA
 - () PERUFARMA
 - () MEDINCA
 - () AHORROFARMA
 - () OTROS, especifique _____
7. ¿Con que frecuencia se abastece de las compras de productos farmacéuticos o productos OTC al por mayor?
- 1 vez a la semana
 - 2 veces a la semana
 - 1 vez por mes
8. ¿Qué tipo de productos farmacéuticos o productos OTC, expende más en su establecimiento?
- Genéricos
 - Comerciales
9. ¿Cuánto de monto en promedio destina cada vez que realiza las compras al por mayor de productos farmacéuticos o productos OTC, de la Droguería para abastecer su establecimiento?
- Menos de S/. 5,000.00
 - Entre S/.5,000.00 y S/. 10,000.00
 - Entre S/.10,000.00 y S/.20,000.00
 - Entre S/.20,000.00 y S/. 30,000.00
 - Más de S/. 30,000.00
10. Usualmente Ud. realiza el pago de sus compras...
- Al contado
 - A crédito
11. ¿Qué líneas de productos adquiere más en sus compras, para abastecer su establecimiento?

- Medicamentos
- Productos de belleza y perfumería
- Suplementos vitamínicos
- Otros:

Especifique

12. ¿Su establecimiento farmacéutico estaría dispuesto a formar parte de nuestra organización como cliente preferencial?

- Si
- No

13. ¿Cuántos años de antigüedad tiene su negocio?

- Menos de 1 año
- Más de 1 y hasta 2 años
- Más de 2 años y hasta 3 años
- Más de 3 años y hasta 4 años
- Más de 4 años hasta 5 años
- Más de 5 años

Anexo 2: Diseño de los perfiles de puestos clave

La descripción de los perfiles de cargos según Chiavenato (1990), es un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás cargos de la empresa, es la enumeración detallada de las funciones o tareas del cargo (que hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuando lo hace), los objetivos del cargo (por qué lo hace). Básicamente es hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo y de los deberes y responsabilidades que comprende.

Gerente general

Tabla A-01

Funciones del Gerente general

Fuente: Elaboración propia

Cargo	Áreas a cargo	Jefe inmediato	Jefe de global
Gerente general	Sobre toda la estructura funcional	Junta directiva	Junta directiva

Tabla A-02

Nivel de formación.

Nivel de instrucción	Tipo de carrera (técnico/universitario)	Carreras	Grado requerido	Otros Necesarios
Superior	Universitario	Contabilidad Administración Economía o afines	Titulado	- Colegiado - Habilitado

Fuente: Elaboración propia

Funciones:

1. Formular, evaluar y controlar la ejecución de planes, estrategias, programas y presupuestos para que la DROGUERÍA cumpla con los objetivos, políticas, acuerdos y disposiciones establecidas por el Consejo de Administración.

2. Cumple con informar a las autoridades pertinentes sobre la marcha económica de la DROGUERÍA, comparándola con el informe anterior y con las metas previstas para dicho periodo, así mismo informa sobre los principales riesgos enfrentados por la DROGUERÍA y las acciones adoptadas para enfrentarlos adecuadamente.
3. Cumple con informar en cada sesión ordinaria sobre los créditos otorgados, así como las inversiones y ventas realizadas a partir de la sesión precedente y sobre la situación de sus deudores crediticios e inversiones.
4. Representa legalmente a la DROGUERÍA en todo acto, trámite y función de gestión ejecutoria, así como en la inscripción y suscripción de convenio, contrato, documento y títulos valores de acuerdo a las facultades que le confiere la ley y el estatuto.
5. Propone la solución a los problemas de carácter técnico, financiero, administrativo, tributario y legal que se presenten durante el desarrollo de las actividades de La DROGUERÍA.
6. Organiza, dirige y supervisa el desempeño de las labores de los colaboradores de La DROGUERÍA, fijando sus atribuciones y responsabilidades de acuerdo a ley, estatuto, reglamento interno y el presente manual de organización y funciones.
7. Nombra, promueve y suspende a los colaboradores de La DROGUERÍA de acuerdo con las disposiciones vigentes.
8. Establece políticas de selección, reclutamiento, remuneración, motivación, estímulo y entrenamiento continuo para el personal de La DROGUERÍA, estableciendo líneas de carrera y desarrollo profesional.
9. Cautela que la información contable, técnica y financiera que emita La DROGUERÍA reúna condiciones de veracidad, legalidad y oportunidad.
10. Supervisa el proceso de adquisiciones de La DROGUERÍA sobre la base de precio, calidad, oportunidad y condiciones de pago hasta la recepción y locación de los bienes o de ser el caso hasta la ejecución del servicio contratado.
11. Decide las acciones de supervisión y control permanentes a través de exámenes especiales o auditorías cuando se estime conveniente, informando al Consejo de Administración y al Consejo de Vigilancia.

12. Vigila el cumplimiento de la ley, el estatuto, las normas internas y los acuerdos adoptados por la asamblea general y el Consejo de Administración.
13. Efectúa la planificación financiera y presupuestaria de La DROGUERÍA, ligada al Plan de Negocios y al análisis pertinente en forma participativa.
14. Establece y mantiene relaciones con instituciones y organismos de su entorno que permitan dar mayor representatividad a La DROGUERÍA.
15. Vigila el adecuado uso y custodia de los activos que sean asignados a su dependencia.
16. Manejo de cuentas bancarias firmando los documentos necesarios.

ASISTENTE DE GERENCIA

Tabla A-03

Funciones del Asistente de gerencia

Cargo	Áreas a cargo	Jefe inmediato	Jefe de global
Asistente de gerente	No aplica	Gerente general	Junta directiva

Fuente: Elaboración propia

Tabla A-04

Nivel de formación

Nivel de instrucción	Tipo de carrera (técnico/universitario)	Carreras	Grado requerido	Otros Necesarios
Superior	Universitario	Contabilidad Administración Economía o afines	Titulado	

Fuente: Elaboración propia

Funciones:

1. Representa a Gerencia General en todo acto, trámite y función de gestión ejecutoria, así como en la inscripción y suscripción de convenio, contrato, documento; mediante carta poder simple o notarial dependiendo del caso.

2. Recepcionar, registrar, archivar, clasificar y tramitar la correspondencia y documentación de Gerencia y los órganos de nivel representativo, llevando los registros y realizando su respectivo seguimiento y control.
3. Toma apuntes, redacta y digita la correspondencia y documentación que emite la Gerencia.
4. Atiende a los socios y a visitantes que deseen ser atendido por la Gerencia y miembros del nivel representativo de La DROGUERÍA.
5. Atiende llamadas telefónicas, concertar citas y entrevistas de la Gerencia y miembros de nivel representativo de La DROGUERÍA.
6. Efectúa el seguimiento y control de la documentación presentada.
7. Prepara la agenda de reuniones, citas y compromisos de la gerencia y el nivel representativo y atiende a las personas que soliciten entrevistas.
8. Verifica que la documentación cuente con la correspondiente aprobación o indicación de trámite, antes de efectuar su distribución.
9. Responde por la correcta organización y actualización de los archivos de la documentación e información sobre cartas, memorando, circulares, acuerdos cursados y recibidos.
10. Mantiene responsabilidad por el uso, mantenimiento y custodia de los bienes que le sean asignados.
11. Recepciona, registra, clasifica y archiva la documentación destinada al Centro de Documentación.
12. Implementar controles para un mejor desarrollo de las actividades.
13. Fomentar la participación del personal en el desarrollo institucional.
14. Desarrolla gestiones de relacionista público.
15. Participar en todos los talleres, capacitaciones internas y/o externas que estipule La DROGUERÍA siendo la asistencia de carácter obligatorio.
16. Emitir informes mensuales y todos aquellos que sean relevantes ante algún hecho

Contador general

Tabla A-05

Funciones del contador general.

Cargo	Áreas a cargo	Jefe inmediato	Jefe de global
Contador general	Jefe de cobranzas y Reparto. Jefe de ventas.	Gerente general	Junta directiva

Fuente: Elaboración propia

Tabla A-06

Nivel de formación.

Nivel de instrucción	Tipo de carrera (técnico/ universitario)	Carreras	Grado requerido	Otros Necesarios
Superior	Universitario	Contabilidad	Titulado	- Colegiado - Habilitado

Fuente: Elaboración propia

Funciones:

1. Planificar, organizar, dirigir, programar y controlar las actividades del departamento.
2. Presentar la liquidación de impuestos mensuales y anuales.
3. Revisar liquidaciones de cajas chicas, viáticos y reposición de gastos.
4. Elaborar conciliaciones bancarias de cada una de las cuentas que posee la empresa.
5. Elaborar estados financieros confiables, oportuno y de acuerdo a Normas Internacionales de Información Financiera y otras disposiciones vigentes.
6. Elaborar los libros y registros contables.
7. Participar en la formulación de presupuestos anuales.
8. Elaborar y registrar la planilla de remuneraciones de acorde a las políticas de la empresa y leyes laborales.
9. Pagar y entregar boletas de pago al colaborador.

10. Elaborar el cronograma de pago a los proveedores.
11. Pagar de manera oportuna a los proveedores.
12. Aprobar requerimientos de compra de mercadería.
13. Realiza las facturaciones, notas de créditos.
14. Verificar que la adquisición de mercadería sea la solicitada en referencia a precios, cantidad, laboratorio y calidad.
15. Realizar inventarios en fechas establecidas e inopinadas.
16. Administrar la documentación contable, financieros, laborales y tributarios.
17. Coordinar y supervisar las funciones de contabilidad en base a evaluaciones de rendimiento.
18. Participar en la elaboración de metas y/o objetivos institucionales.
19. Contribuir con las demás áreas departamentales de una empresa para proporcionar la información necesaria para una mejor toma de decisiones.
20. Cumplir y hacer cumplir las normas, procedimientos y demás disposiciones regulatorias para el manejo económico y control de la empresa.
21. Atender requerimientos económicos de las diversas áreas.
22. Supervisar la ejecución del gasto a los asesores de ventas, ejecutivos de ventas y/o otros.
23. Formular, evaluar y controlar la ejecución de planes, estrategias, programas y presupuestos, cumpla con los objetivos, políticas, acuerdos y disposiciones establecidas por el GERENTE GENERAL.
24. Proponer soluciones a problemas de carácter financiero, tributario, laboral y legal cuando se requiera.
25. Corroborar que la información contable, financiera, laboral y tributaria reúnan condiciones de veracidad, legalidad y oportunidad.
26. Coordinar la planificación financiera y presupuestaria, ligada al Plan de Negocios y al análisis pertinente en forma participativa.
27. Examinar y evaluar los resultados de la gestión, con la finalidad de expresar una opinión objetiva sobre los estados financieros y la gestión que los generó apegados a una ética del ejercicio profesional.

28. Analizar los resultados económicos, detectando áreas críticas y señalando cursos de acción que permitan lograr mejoras.
29. Informar al GERENTE GENERAL el logro de las metas establecidas.
30. Verificar la veracidad de los depósitos realizados por los clientes.
31. Verificar la facturación correcta por parte de proveedores.
32. Realizar seguimiento a la cartera de morosidad, respetando los límites de cobranza establecidos y las sanciones para el personal responsable.
33. Manejo global del sistema.

Marketing

Tabla A-07

Funciones del especialista en Marketing.

Cargo	Áreas a cargo	Jefe inmediato	Jefe de global
Marketing	Jefe de ventas.	Gerente general	Junta directiva

Fuente: Elaboración propia

Tabla A-08

Nivel de formación.

Nivel de instrucción	Tipo de carrera (técnico/ universitario)	Carreras	Grado requerido	Otros Necesarios
Superior	Universitario	Comunicación Administración	Titulado	Especialización en Marketing

Fuente: Elaboración propia

Funciones:

1. Planteamiento y desarrollo del manual de imagen corporativa.
2. Actualización de la página y redes sociales.
3. Actualización de recursos publicitarios de acuerdo a campañas o fechas festivas
4. Actualización y mejoras en los manuales que el área desarrolla.

5. Manejo de recursos de imagen corporativa (fotocheck, acrílicos para analistas, uso de colores corporativos y objetos promocionales).
6. Supervisión y planteamiento de uso de indumentaria y control de imagen de los colaboradores de las diferentes agencias.
7. Desarrollo de videos corporativos e institucionales.
8. Relaciones Públicas
9. Coordinar y participar con entidades públicas y privadas en sus diversos eventos y actividades, trasmitiendo la imagen de la labor de La DROGUERÍA.
10. Presencia de marca en empresas e instituciones públicas y privadas (auspicios).
11. Impulsar la firma de convenios con entidades públicas y/o privadas y el aprovechamiento de ellos.
12. Saludo institucional por Aniversario de entidades públicas y privadas.
13. Publicidad
14. Diseño de afiches, dípticos, volantes, etc.
15. Diseño de banners, spot de radio y televisión, publicación en prensa por campañas, etc.
16. Armado de campañas publicitarias y de comunicación por Agencia.
17. Redacción de guiones literarios y técnico de spots radiales y televisivos.
18. Grabación de spot publicitario de radio y televisión.
19. Armado de estrategias publicitarias.
20. Evaluar la efectividad de las campañas publicitarias y sugerir las acciones correctivas a tomar.
21. Ordenar y archivar todo trabajo impreso elaborado por el área.
22. Abastecimiento en recursos de publicidad a las sucursales.
23. Bridar servicios a terceros en asesoramiento y dirección de marketing.
24. Colaborar con Gerencia General para la ejecución de estudio de mercado

Jefe recurso humanos

Tabla A-09

Funciones del Jefe de recursos humanos.

Cargo	Áreas a cargo	Jefe inmediato	Jefe de global
Recursos Humanos		Gerente general	Junta Directiva

Fuente: Elaboración propia

Tabla A-10

Nivel de formación.

Nivel de instrucción	Tipo de carrera (técnico/ universitario)	Carreras	Grado requerido	Otros Necesarios
Superior	Universitario	Administración Contabilidad	Titulado	Recursos humanos

Fuente: Elaboración propia

Funciones:

1. Garantizar una buena comunicación entre todos los niveles de la organización, lo cual permita mantener un ambiente organizacional adecuado donde sea más armónica la comunicación y las jornadas laborales, proporcionando mayor productividad del Recurso Humano y por ende de la empresa.
2. Elaborar y controlar el proceso de reclutamiento, selección, ingreso e inducción del personal, a fin de asegurar la elección de los candidatos más idóneos para los puestos de la organización, mediante la aplicación de los procedimientos formales programados para facilitar al nuevo trabajador toda la información necesaria acerca de la estructura organizacional, funciones, objetivos de la DROGUERÍA, política y objetivos de la calidad, de su puesto de trabajo, facilitando la adaptación del trabajador y su participación e identificación activa en la DROGUERÍA.
3. Proyectar y coordinar programas de capacitación y entrenamiento para los colaboradores, a fin de cumplir con los planes de formación, desarrollo, mejoramiento y actualización del personal, a través de la detección de necesidades de adiestramiento, la priorización de los cursos, talleres entre otros.

De manera de asegurar el máximo aprovechamiento del talento humano y promover la motivación al logro, en términos personales y organizacionales.

4. Supervisar y controlar los pasivos laborales del personal activo (vacaciones, anticipos de prestaciones sociales, fideicomiso, etc.) y liquidaciones de prestaciones sociales, a objeto de cumplir con los procedimientos establecidos en la DROGUERÍA.
5. Supervisar y revisar los procesos de nómina a fin de garantizar el depósito oportuno de los colaboradores y asignados de la DROGUERÍA.
6. Controlar y supervisar los diferentes beneficios de Ley (utilidades, prestaciones sociales, vacaciones, entre otros), mediante el cumplimiento de los procedimientos internos de la DROGUERÍA y el MINISTERIO DE TRABAJO.
7. Elaboración de certificado de trabajo al personal activo para su emisión y hacer firmar la carta de compromiso de confidencialidad al termino del vínculo laboral, respetando la modalidad de contratación.
8. Coordinar y controlar el proceso de egreso para la desincorporación del personal, ya sea por despido, retiro voluntario o culminación de contrato, según lo establecido en la ley, con el fin de cumplir con el plazo fijado por la DROGUERÍA para la entrega oportuna de las liquidaciones.
9. Planificar y supervisar el Plan de Formación de Personal.
10. Anticiparse a las necesidades de los colaboradores con el fin de solventar cualquier inquietud o insuficiencias que padezcan.
11. Estar actualizado en todo lo referente al marco legal que rige la política de trabajo en el país donde se encuentre (ministerio de trabajo, leyes de trabajo, etc.)
12. Mantener supervisión funcional de tareas relacionadas con toda el área de recursos humanos para la atención de reclamos y soluciones de problemas personales.
13. Cumplir con las normas, procedimientos de seguridad y salud en el trabajo.
14. Tramitar las diferentes solvencias ante los seguros sociales, ministerio del trabajo y otras necesarias para la DROGUERÍA.
15. Mantener actualizado el área de Recursos Humanos en lo referente a la calidad.

16. Elaborar y mantener actualizado el MOF y su área con lo todo referente al marco legal.

Director técnico

Tabla A-11

Funciones del Director técnico.

Cargo	Áreas a cargo	Jefe inmediato	Jefe de global
Director técnico	Almacén	Gerente general	Junta directiva

Fuente: Elaboración propia

Tabla A-12

Nivel de Formación.

Nivel de instrucción	Tipo de carrera (técnico/ universitario)	Carreras	Grado requerido	Otros Necesarios
Superior	Universitario	Farmacia y Bioquímica	Titulado	- Colegiado - Habilitado

Fuente: Elaboración propia

Funciones:

1. Sujetar su conducta profesional a las normas de ética establecidas en los códigos de ética profesional.
2. Conocer y aplicar la normativa y las políticas del sector dentro y fuera de la institución.
3. Orientar a los ASESORES COMERCIALES en el uso racional de medicamentos, ejerciendo la farmacovigilancia.
4. Capacitar constantemente al personal de la droguería respecto a nuevos productos en almacén y sus propiedades para su correcta venta.

5. Velar por la salubridad y las buenas prácticas de almacenamiento de los medicamentos en stock.
6. Asegurar la suficiente provisión de medicamentos en el almacén, verificando su calidad.
7. Hacer cumplir, según el caso, la aplicación de las buenas prácticas de almacenamiento y dispensación, y otras que exijan la Organización Mundial de la Salud, la Organización Panamericana de la Salud y otras instancias internacionales.
8. Controlar la buena conservación de los medicamentos.
9. Vigilar las fechas expirables de los medicamentos.
10. Participar en capacitaciones constantes que permitan la mejora de los procesos de venta.
11. Servir como consultor científico y técnico del personal de FARMAINTEGRA.
12. Vigilar que el sistema de aseguramiento de la calidad en las etapas de recepción, almacenamiento y distribución (asegurarse la conservación), estabilidad y calidad de los productos.
13. Ordenar el retiro del mercado de los productos o dispositivos de los lotes, serie o código de identificación y comunicar el hecho, cuando corresponda a DIGEMID.
14. Autorizar la puesta en el mercado de productos previa verificación de su conformidad con las especificaciones aprobadas en el registro sanitario.
15. Verificar que los libros oficiales se mantengan actualizados y permanezcan en la droguería.
16. Verificar que no existan productos contaminados, adulterados, falsificados, alterados, expirados, en mal estado de conservación u otras observaciones sanitarias, de ser el caso, estos están retirados de la venta y ubicados en el área de baja o rechazados debidamente identificados y lacrados para su posterior destrucción, y en el caso de productos presuntamente falsificados, esta situación debe comunicarse a la DIGEMID.
17. Capacitar y supervisar a los asesores comerciales y demás colaboradores con la correcta información de los medicamentos.

18. Garantizar la veracidad de las declaraciones, documentación e información presentada para solicitar el registro sanitario o su modificación
19. Notificar las sospechas de reacciones adversas e incidentes adversos de productos en el formato autorizado y en los plazos establecidos en el reglamento según las buenas prácticas de farmacovigilancia y tecnovigilancia.
20. Custodiar la documentación técnica relativa a los productos que se compran.
21. Custodiar la documentación técnica relativa a los productos que se venden.
22. Exigir el correcto desarrollo de las actividades del responsable de almacén.
23. Velar por la no transgresión de los medicamentos en su almacén por parte de personal no autorizado.

Auxiliar de almacén

Tabla A-13

Funciones del auxiliar de almacén.

Cargo	Áreas a cargo	Jefe inmediato	Jefe de global
Auxiliar de almacén	-	Director técnico	Director gerente

Fuente: Elaboración propia

Tabla A-14

Nivel de formación.

Nivel de instrucción	Tipo de carrera (técnico/ universitario)	Carreras	Grad o requerido	Otros Necesarios
- Superior	- Técnico	- Farmacia	- Titulado	- Experiencia en almacén, mínima 3 meses.

Fuente: Elaboración propia

Funciones:

1. Sujetar su conducta profesional a las normas de ética establecidas en los códigos de ética profesional.
2. Conocer y aplicar la normativa y las políticas del sector dentro y fuera de la institución
3. Controlar la buena conservación de los medicamentos.
4. Vigilar las fechas expirables de los medicamentos.
5. Verificar que los libros oficiales se mantengan actualizados y permanezcan en la droguería.
6. Verificar que no existan productos contaminados, adulterados, falsificados, alterados, expirados, en mal estado de conservación u otras observaciones sanitarias, de ser el caso, estos están retirados de la venta y ubicados en el área de baja o rechazados debidamente identificados y lacrados para su posterior destrucción, y en el caso de productos presuntamente falsificados, esta situación debe comunicarse a la DIGEMID.
7. Garantizar la veracidad de las declaraciones, documentación e información presentada para solicitar el registro sanitario o su modificación
8. Custodiar la documentación técnica relativa a los productos que se compran.
9. Custodiar la documentación técnica relativa a los productos que se vende.
10. Registra el ingreso y salida de medicamentos.
11. Lleva el registro control del termohigrometro.
12. Mantiene en el orden establecidos todos los medicamentos en almacén.
13. Vela por la limpieza en almacén a fin de cumplir con los estándares de las buenas prácticas de almacenamiento.
14. Informa a su jefe inmediato sobre la escases y estancamiento de medicamentos.
15. Dirige y lleva el registro del proceso de empaquetamiento del medicamento solicitado.
16. Elabora informes quincenales y mensuales de las actividades realizadas.
17. Apoya los procesos de distribución de acuerdo a la disposición de tiempo.

Jefe de venta y cobranzas

Tabla A-15

Funciones del Jefe de venta y cobranzas.

Cargo	Áreas a cargo	Jefe inmediato	Jefe de global
Jefe de venta y cobranzas	- Asesores comerciales y cobranzas	Gerente general	Junta directiva

Fuente: Elaboración propia

Tabla A-16

Nivel de formación.

Nivel de instrucción	Tipo de carrera (técnico/ universitario)	Carreras	Grad o require rido	Otros Necesarios
Superior	- Universitario - Técnico	- Administraci ón - Contabilidad - Economía	- Titula do - Bachil ler	- Experiencia mínima 01 año. - Habilidades Sociales Desarrolladas

Fuente: Elaboración propia

Funciones:

1. Preparar los Pronósticos de Ventas.
2. Buscar y sugerir otros canales de Distribución y Venta.
3. Investigar, sugerir Planes Promocionales: Regalos, Ofertas, Canjes, Descuentos, Bonificaciones, etc.
4. Capacitarse y buscar asesoramiento en tareas específicas ligados a la administración y manejo de personal.
5. Analizar y organizar los tiempos y movimientos de las rutas de cada asesor comercial.

6. verificar las visitas de cada asesor comercial y asignar el número exacto de vendedores de acuerdo a la necesidad del mercado y al plan expansivo de la empresa.
7. Crear programas de capacitación y adoctrinamiento para toda la fuerza de ventas.
8. Controlar y supervisar las rutas asignadas a cada asesor comercial.
9. Velar por el correcto uso de los formatos de venta.
10. Actualizar constantemente la cartera de clientes sectorizada.
11. Evaluar el nivel de satisfacción de nuestros clientes.
12. Plantear estímulos para los asesores comerciales.
13. Realizar las diligencias necesarias para el correcto control del personal a cargo en horario laboral.
14. Realizar el reconocimiento domiciliario de cada uno de sus asesores a cargo.
15. Asegurar el cumplimiento de meta de cada uno de sus asesores.
16. Regular el proceso de venta para evitar el acrecentamiento de la cartera morosa.
17. Realizar seguimiento a la cartera de morosidad.
18. Dirigir el proceso de recuperación de medicamentos de clientes morosos.
19. Aperturar nuevos mercados de venta.
20. Verificar el correcto uso de recursos económicos y de transporte por parte de los asesores a cargo.

En capacitar y adoctrinar a la fuerza de ventas

1. Capacitar y formar a los asesores comerciales en el campo y en la sala de ventas.
2. Adecuar e implementar estrategias de ventas y cobranzas considerando la realidad del mercado (inspecciones de la Digemind, temporadas altas y bajas del mercado, huelgas y otros).
3. Proponer y preparar conjuntamente con el área de marketing recursos que impulsen la correcta ejecución de funciones de los asesores comerciales.
4. Tener todo el material adecuado para la capacitación y formación de los asesores comerciales, como padrones de clientes, planos de rutas, formularios, catálogos, cartas, etc.
5. Realizar la presentación de nuevos medicamentos en el mercado y desarrollar nuevas técnicas de visitas a clientes para promocionarlos.

En generar motivación a la fuerza de ventas

1. Formular ingeniosas formas de estimular a los asesores comerciales (bonificaciones semanales por meta, bonificaciones por colocación de productos específicos, etc.).
2. Formular campañas promocionales conjuntamente con el área de marketing, eligiendo premios y concursos semanales o mensuales.
3. Escuchar siempre a los ASESORES COMERCIALES y orientarlos sobre sus dudas.
4. Darles solución a todos sus problemas laborales e involucrarse de manera sutil en la solución de sus asuntos familiares cuando sea necesario.
5. Felicitar y en lo posible premiar los logros de cada vendedor.
6. Seleccionar al asesor comercial del mes.

En supervisar las acciones de su equipo de ventas

1. Debe realizar el seguimiento constante del cumplimiento de los objetivos y metas de la semana, mes y año.
2. Supervisar el cumplimiento de las labores diarias de los vendedores verificando los documentos utilizados.
3. Debe supervisar la actitud personal de los vendedores, así como sus estados de ánimo, su presencia, etc.
4. Sancionar el incumplimiento a faltas de políticas de vestimenta, limpieza y acuerdos internos como la limpieza de las áreas de oficinas a nivel de su equipo.
5. Orientar cualquier desviación sobre lo establecido.

Asesores comerciales y cobranzas

Tabla A-17

Funciones de los Asesores comerciales y cobranzas.

Cargo	Áreas a cargo	Jefe inmediato	Jefe de global
Asesor comercial y cobranzas	No aplica	Jefe de venta	Director gerente

Fuente: Elaboración propia

Perfil del cargo

Tabla A-18

Nivel de formación.

Nivel de instrucción	Tipo de carrera (técnico/universitario)	Carreras	Grado requerido	Otros Necesarios
- Secundaria	- Universitario - Técnico	- Administración - Contabilidad - Economía - Trabajo social - Sociología - Comunicación - Otros	- Carrera en curso - Egresado - Titulado - Bachiller	- Experiencia en ventas, mínima 6 meses.

Fuente: Elaboración propia

Funciones:

1. Realiza visitas a la clientela, boticas, farmacias, bodegas, instituciones relacionadas a la actividad.
2. Proyecta planes de cobertura de zona asignada.
3. Sugiere y formula planes que le permitan llegar a su meta.
4. Entiende y diagnostica las necesidades de la clientela, utilizando los medios técnicos pertinentes y los protocolos establecidos en cada caso.
5. Informa, asesora y aconseja a la clientela sobre los productos en los que muestra interés.
6. Hace entrega a sus clientes de recursos publicitarios previa autorización del responsable del control de estos.
7. Monitorea la entrega de los productos que su cliente ha requerido de acuerdo a los parámetros establecidos por la empresa.
8. Utiliza los formatos establecidos para cada proceso
9. Se encarga de administrar los recursos que le provee el área de marketing y su jefe inmediato y de enviar la evidencia (foto) de su correcto uso.

10. Administra los recursos económicos asignados para su movilidad y cumple con rellenar y/o entregar los documentos sustentatorios requeridos por su superior o el encargado.
11. Emite y transmite sus pedidos de venta al área encargada en el debido tiempo, considerando el correcto relleno de los formularios y enviando una foto legible al área de facturación.
12. Gestiona la recogida selectiva de medicamentos y productos rechazados por los clientes y los hace llegar a los puntos de recogida selectiva pertinentes.
13. Puede asumir la función de encargado/a en ausencia de su jefe inmediato.
14. Desarrolla participación en las actividades diarias estipuladas por la empresa (compartir diario, capacitaciones, encuentros y otros).
15. Presenta informes de avance quincenal y mensual sobre progreso de ventas, cobranzas y morosidad de sus clientes.
16. Traza línea de acción, Recibe la ruta de cobranzas con las facturas para ser cobradas diariamente por la mañana, revisa que contengan los documentos necesarios para el cobro, acepta y discrimina aquellos documentos que por tiempo o falta de requisitos, no alcanzará a visitar y por lo tanto no logrará el cobro.
17. Se encarga de llegar a tiempo en el horario establecido por los clientes, para recoger sus pagos, Firma de recibido haciéndose responsable del monto cobrado en el momento, hasta ser entregado a su jefe inmediato.
18. Reporta a su jefe inmediato continuamente durante el día, cualquier desviación, problema, novedad, falta y logro de pago, para su conocimiento y apoyo en su caso.
19. Informa a su jefe inmediato la situación de los cobros al regresar de la ruta con los documentos, anticipa los días festivos, eventos o vacaciones del cliente, para que la analista negocie el pago anticipado a dichas fechas inhábiles.
20. Captura la cobranza en los sistemas de cómputo por las tardes al regresar a la empresa por todos aquellos cobros logrados o por los documentos devueltos para que se vuelvan a reprogramar.
21. Registra la bitácora de su unidad (automóvil o motocicleta) en cuanto a kilometraje recorrido, consumo de gasolina, aceite, aditivos. También es responsable de su

limpieza, programa su mantenimiento periódico como frenos, afinación, servicios generales, cambio de aceite y verificación. Anticipa los días inactivos de su unidad para que se le asigne una unidad alterna.

22. Conoce los objetivos de planeación se le comunican las metas del mes siguiente, en cuanto a recuperación de su ruta de cartera en valores y en días, ayuda al analista en cuanto al informe del desempeño por lo correspondiente a su ruta, así como los nuevos compromisos.

Gestor reparto

Tabla A-19

Funciones del gestor reparto.

Cargo	Áreas a cargo	Jefe inmediato	Jefe de global
Gestor de reparto	No aplica	Gerente general	Junta directiva

Fuente: Elaboración propia

Tabla A-20

Nivel de formación.

Nivel de instrucción	Tipo de carrera (técnico/universitario)	Carreras	Grado requerido
Superior	- Universitario - Técnico	Contabilidad	Bachiller

Fuente: Elaboración propia

Funciones:

1. Recepcionar los pedidos y constatar que este la cantidad requerida y en buen estado
2. Traspasar desde despacho hasta la movilidad con los protocolos y cuidados necesarios.
3. Preparar su ruta antes de salir
4. Conducir la movilidad
5. Entrega de productos

6. Recepción de medicamentos devueltos
7. Entregan facturas y boletas de compra, emiten y nota de crédito
8. Trasladar los productos de acuerdo a las exigencias de tratamiento de producto
9. Rellenar ficha de datos de los clientes nuevos
10. Entrega de merchandising
11. Administra los recursos económicos asignados para su movilidad y cumple con rellenar y/o entregar los documentos sustentatorios requeridos por su superior o el encargado
12. Informa, asesora y aconseja a la clientela sobre los productos en los que muestra interés.
13. Hace entrega a sus clientes de recursos publicitarios previa autorización del responsable del control de estos.
14. Utiliza los formatos establecidos para cada proceso
15. Gestiona la recogida selectiva de medicamentos y productos rechazados por los clientes y los hace llegar a los puntos de recogida selectiva pertinentes.
16. Desarrolla participación en las actividades diarias estipuladas por la empresa (compartir diario, capacitaciones, encuentros y otros).
17. Presenta informes de avance quincenal y mensual sobre progreso de ventas, cobranzas y morosidad de sus clientes.
18. Participa activamente de todas las actividades impuestas por su jefe inmediato.
19. Se encarga de llegar a tiempo en el horario establecido por los clientes, para entregar sus pedidos,
20. Reporta a su jefe inmediato continuamente durante el día, cualquier desviación, problema, novedad, falta pago, para su conocimiento y apoyo en su caso.
21. Informa a su jefe inmediato la situación de los cobros al regresar de la ruta con los documentos, anticipa los días festivos, eventos o vacaciones del cliente, para que la analista negocie el pago anticipado a dichas fechas inhábiles.
22. Registra la bitácora de su unidad (automóvil o motocicleta) en cuanto a kilometraje recorrido, consumo de gasolina, aceite, aditivos. También es responsable de su limpieza, programa su mantenimiento periódico como frenos, afinación, servicios

generales, cambio de aceite y verificación. Anticipa los días inactivos de su unidad para que se le asigne una unidad alterna.