



FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y DE LA COMUNICACIÓN

**CARRERA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS
INTERNACIONALES**

TESIS

**“Plan de marketing para establecer estrategias que permitan la expansión de Farmacias
Lourdes y Sao Paulo 1 y 2 E.I.R.L. – Arequipa 2021“**

ANDREA ALEXANDRA DURAND LÓPEZ

ASESOR: JAFEL GRANADOS GARCIA

Para la obtención del Título Profesional de:

Licenciada en Administración y Negocios Internacionales

AREQUIPA – PERÚ

2021

DEDICATORIA

La presente investigación está dedicada a Dios y a mi familia, especialmente a mi querido hijo Leonardo, por ser mi motor y motivo. A todas las personas importantes que aportaron su entusiasmo y tiempo en esta etapa, enriqueciendo mi formación profesional y personal para hacer realidad este sueño.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por la bendición de permitirme lograr mis objetivos, a mi familia, piedra angular de mi destino, a las personas que apoyaron mi trayectoria académica.

Agradezco a mi Alma Mater, Universidad La Salle, a los profesores, mentores y asesores, que apostaron por mí y me dieron la confianza suficiente para emprender este proyecto.

INDICE

Dedicatoria	2
Agradecimiento	3
Resumen	xii
Abstract	xiii
Capítulo I: Introducción	14
1.1. Planteamiento del Problema	14
1.2. Objetivos	16
1.2.1. Objetivo general	16
1.2.2. Objetivos específicos.....	16
1.3. Viabilidad.....	16
1.3.1. Económica.....	16
1.3.2. Tiempo	16
1.3.3. Accesibilidad de información.....	16
1.4. Limitaciones	17
1.5. Justificación del proyecto.....	17
Capítulo II: Revisión y fundamentación teórica.....	18
2.1. Antecedentes	18
2.1.1. Antecedente 1	18
2.1.2. Antecedente 2.....	19
2.1.3. Antecedente 3.....	19
2.1.4. Antecedente 4.....	20
2.1.5. Antecedente 5.....	21
2.1.6. Antecedente 6.....	21
2.1.7. Antecedente 7.....	22
2.2. Fundamentación Teórica	22
2.2.1. Marketing	22
2.2.2. Marketing Mix.....	23
2.2.3. Posicionamiento	24
2.2.4. Plan de Marketing.....	25
2.2.5. Estrategias de Marketing	27
2.2.6. Presupuesto.....	29
2.2.7. Estrategias	29
2.2.8. Análisis PESTEL.....	33
2.2.9. Matriz de Ansoff	34
2.2.10. Matriz BCG.....	35

2.2.11 Matriz FODA	36
2.2.12. Modelo de las 5 Fuerzas de Porter	37
2.2.13. Análisis de la cadena de valor	39
2.2.14. Atención al Cliente.....	43
2.2.15. Precios competitivos.....	43
2.2.16. Alianzas estratégicas	44
Capítulo III: Contextualización del proyecto de inversión.....	46
3.1. Análisis externo.....	46
3.1.1. Análisis PESTEL.....	46
3.1.2. Análisis del micro entorno.....	67
3.2. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE).....	76
3.3. Análisis interno	77
3.3.1. Análisis organizacional	77
3.3.2. Capacidades.....	79
3.3.3. Marketing Mix.....	82
3.3.4. Análisis de la cadena de valor	87
3.3.5. Benchmarking	90
3.3.6. Matriz Boston Consulting Group (BCG).....	91
3.3.7. Matriz Producto/Mercado de Ansoff	92
3.4. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI).....	94
3.5. Análisis estratégico	95
3.5.1. Análisis FODA.....	95
3.5.2. Determinación de ejes estratégicos.....	99
3.5.3. Mapa Estratégico	100
Capítulo IV: Investigación de mercado.....	101
4.1. Análisis del consumidor	101
4.1.1. Segmentación de mercado.....	101
4.1.2. Mercado.....	103
4.1.3. Determinación de la demanda	104
4.1.4. Perfil del consumidor	104
4.1.5. Medición de aceptación del producto	104
Capítulo V: Estudio técnico.....	139
5.1. Tamaño de la empresa	139
5.2. Estudio de localización.....	139
5.3. Procesos.....	141
5.3.1. Logística de Ingreso de Mercadería.....	141

5.3.2. Atención al cliente.....	141
5.3.3. Logística de Salida de Mercadería.....	142
5.4. Cronograma de aplicación de estrategias y tácticas de marketing.....	143
5.5. Estudio organizacional	146
5.5.1. Diseño organizacional	146
5.5.2. Estructura Organizacional	146
Capítulo VI: Estudio económico y financiero	148
6.1. Demanda actual	148
6.2. Pronóstico de la demanda	148
6.3. Proyección de la demanda	148
6.4. Flujo de efectivo proyectado	149
Conclusiones	150
Referencias	152
Anexos	158
Anexo 1 – Instrumento para estudio de mercado	158
Anexo 2 – Validación por expertos	160
Anexo 3 – Cálculo de coeficientes para pronóstico de demanda	166
Anexo 4 – Cálculo de coeficientes para pronóstico de ingresos.....	167
Anexo 5 - Recaudación de impuestos SUNAT 2019 – 2021	168
Anexo 6 – Flujogramas de Gestión de almacenes y Distribución	169
Anexo 7 – Flujogramas de Gestión de Compras	170
Anexo 8 - Determinación del COK mediante el método de CAPM.....	170

LISTA DE TABLAS

Tabla 1- Índice de criminalidad y seguridad 2021	47
Tabla 2 - Tablas del Índice de paz global.....	48
Tabla 3 - PBI de Perú	49
Tabla 4 - Inflación peruana 2016 al 2020.....	52
Tabla 5 - Análisis Del Tipo De Cambio 2019 – 2021	53
Tabla 6 - Acuerdos Comerciales	56
Tabla 7 - Número de población por distrito	67
Tabla 8 - Sistema Integrado de Gestión de Farmacias Lourdes y Sao Paulo 1 y 2.....	68
Tabla 9 - Total de Cadenas en la Región Arequipa.....	68
Tabla 10 - Proveedores frecuentes.....	69
Tabla 11 - Total de Oficinas Farmacéuticas (Boticas y Farmacias) en la Región de Arequipa.....	72
Tabla 12 - Número De Oficinas Farmacéuticas Aperturadas En Cada Año Respectivo	73
Tabla 13 - Matriz EFE Farmacia Lourdes y Sao Paulo 1 y 2	76
Tabla 14 - Proyección de atención a clientes para el periodo 2021	80
Tabla 15 - Matriz BCG Farmacias Lourdes y Sao Paulo 1 y 2 EIRL.....	91
Tabla 16 - Productos analizados del 01/05/2021 AL 31/07/2021.....	92
Tabla 17 - Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI).....	94
Tabla 18 - Lista de fortalezas	95
Tabla 19 - Lista de debilidades.....	96
Tabla 20 - Lista de oportunidades	96
Tabla 21 - Lista de amenazas	97
Tabla 22 - Estrategias FO.....	97
Tabla 23 - Estrategias FA.....	98
Tabla 24 - Estrategias DO	98
Tabla 25 - Estrategias DA	98
Tabla 26 - Identificación de mercados para Farmacias Lourdes y Sao Paulo EIRL.....	103
Tabla 27 - Proporción población / muestra.....	103
Tabla 28 - Determinación de la demanda.....	104
Tabla 29 - Distritos seleccionados para investigación.....	105
Tabla 30 - Análisis con Alpha de Cronbach.....	106
Tabla 31 - Prueba de mitades partidas.....	106
Tabla 32 - Cuadro resumen de calificación prueba Delphi.....	107
Tabla 34 - Sexo de encuestados.....	108
Tabla 35 - Edades de encuestados	109
Tabla 36 - Distrito de Residencia	110
Tabla 37 - Usualmente hago la compra de medicamentos en cadenas de boticas como Inkafarma o Mifarma.....	111

Tabla 38 - Generalmente hago compras de medicamentos en farmacias independientes.....	112
Tabla 39 - Por lo general las compras de medicamentos las hago en Boticas o Farmacias cercanas a mi domicilio.....	113
Tabla 40 - El medio de pago que suelo utilizar con más frecuencia es efectivo.....	114
Tabla 41 - Realizo los pagos de mis medicamentos con Tarjeta de débito / crédito	115
Tabla 42 - Realizo los pagos de mis medicamentos mediante aplicativos electrónicos (Yape. Tunki. Lukita. etc.)	116
Tabla 43 - El tipo de medicamento que compro es genérico.....	117
Tabla 44 - Considero que una farmacia es buena por la diversidad de sus productos	118
Tabla 45 - Una característica que aprecio cuando visito una farmacia es la profesionalidad del personal	119
Tabla 46 - Considero que la atención al cliente es importante en la compra de productos farmacéuticos	120
Tabla 47 - La atención en farmacias independientes es buena.....	121
Tabla 48 - La atención en cadenas de farmacias es excelente	122
Tabla 49 - El precio es decisivo para comprar un medicamento de marca frente a uno genérico	123
Tabla 50 - A pesar de que un medicamento sea más costoso, lo compro por ser de mejor calidad ya que conozco la marca del producto	124
Tabla 51 - El servicio adicional de entrega a domicilio representa un factor importante al decidir la compra.....	125
Tabla 52 - Es importante que me ofrezcan agua para consumir mi medicamento en el establecimiento donde lo compro	126
Tabla 53 - El horario de atención de una farmacia o botica es importante al momento de decidir mi compra.....	127
Tabla 54 - Por lo general visito los establecimientos farmacéuticos por la mañana.....	128
Tabla 55 - Por lo general visito los establecimientos farmacéuticos por la tarde	129
Tabla 56 - Por lo general visito los establecimientos farmacéuticos por la noche.....	130
Tabla 57 - ¿Con que frecuencia realiza la compra de medicamentos en un establecimiento farmacéutico?	131
Tabla 58 - ¿Con cuanta frecuencia compra medicamentos de marca?	132
Tabla 59 - ¿Con cuanta frecuencia compra medicamentos de genéricos?.....	133
Tabla 60 - ¿Con que frecuencia realiza la compra de productos cosméticos (perfumes, maquillaje, labiales, esmaltes, tintes etc.) en un establecimiento farmacéutico?.....	134
Tabla 61 - ¿Con que frecuencia realiza la compra de productos de cuidados de piel (mascarillas, cremas, protectores solares, bloqueadores, etc.) en un establecimiento farmacéutico?.....	135
Tabla 62 - ¿Con que frecuencia realiza la compra de productos de cuidado personal (Jabones, desodorantes, pasta y cepillos de dientes, rasuradoras, crema para afeitarse, etc)?	136
Tabla 63 - ¿Con que frecuencia realiza la compra de productos de higiene (toallas húmedas, pañales para niños, pañales para adultos, hisopos, etc.) en un establecimiento farmacéutico?	137
Tabla 64 Gastos pre Operativos por local.....	139
Tabla 65 - Factores de localización	139

Tabla 66 - Calificación de localizaciones	140
Tabla 67 - Alternativa de localización.....	140
Tabla 68 - Demanda Actual.....	148
Tabla 69 - Pronóstico de la demanda	148
Tabla 70 - Proyección de la demanda.....	148
Tabla 71 - Flujo de efectivo proyectado	149

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Estrategias de posicionamiento del producto.....	25
Figura 2 - Matriz de Expansión de productos.....	35
Figura 3 - Matriz Boston Consulting Group (BCG).....	36
Figura 4 - Matriz de análisis FODA	37
Figura 5 - Modelo de las 5 Fuerzas de Michael Porter.....	39
Figura 6 - Modelo de la Cadena de Valor.....	40
Figura 7 - Riesgo país en la Alianza del Pacífico	¡Error! Marcador no definido.
Figura 8 - Empleo formal e informal en el Perú 2019.....	60
Figura 9 - Ubicación establecimiento Lourdes (Urbanización Cercado Avenida La Paz 597, Esquina con Manuel Muñoz Najjar – Arequipa).....	83
Figura 10 - Ubicación establecimiento Sao Paulo 2 (Calle Puente Grau 505 Interior 107 – Arequipa).....	83
Figura 11 - Ubicación establecimiento Sao Paulo 3 (Urbanización Magisterial 2 Av. Emmel 409 Mz E Lote 6, Yanahuara – Arequipa).....	84
Figura 12 - Ubicación establecimiento Sao Paulo 1 y 4 (Urbanización León XIII Avenida Trinidad Morán Mz J Lote 2 y Mz K Lote 6, Cayma – Arequipa)	84
Figura 13 - Ubicación establecimiento Sao Paulo 6 (Urbanización León XIII CAL, 4 Mz E Lote 4, a 3 cuadras de la plaza Señor de la Caña, Cayma – Arequipa)	85
Figura 14 - Ubicación establecimiento Sao Paulo 5 (Avenida Ejercito 500 Dpto E, al costado del grifo Primax, Yanahuara – Arequipa).....	85
Figura 15 Matriz de Ansoff	92
Figura 16 - Mapa Estratégico Farmacia Lourdes y Sao Paulo 1 y 2 EIRL.....	100
Figura 17 - Segmentación socioeconómica.....	101
Figura 18 - Segmentación psicográfica	101
Figura 19 - Beneficios y ventajas buscadas.....	102
Figura 20 - Segmentación geográfica.....	102
Figura 21 - Sexo de encuestados	108
Figura 22 - Edades de encuestados.....	109
Figura 23 - Edades de encuestados.....	110
Figura 24 - Usualmente hago la compra de medicamentos en cadenas de boticas como Inkafarma o Mifarma.....	111
Figura 25 - Generalmente hago compras de medicamentos en farmacias independientes	112
Figura 26 - Por lo general las compras de medicamentos las hago en Boticas o Farmacias cercanas a mi domicilio	113
Figura 27 - El medio de pago que suelo utilizar con más frecuencia es efectivo	114
Figura 28 - Realizo los pagos de mis medicamentos con Tarjeta de débito / crédito	115
Figura 29 - Realizo los pagos de mis medicamentos mediante aplicativos electrónicos (Yape. Tunki. Lukita. etc.)	116
Figura 30 - El tipo de medicamento que compro es genérico.....	117

Figura 31 - Considero que una farmacia es buena por la diversidad de sus productos.....	118
Figura 32 - Una característica que aprecio cuando visito una farmacia es la profesionalidad del personal	119
Figura 33 - Considero que la atención al cliente es importante en la compra de productos farmacéuticos	120
Figura 34 - Atención en farmacias independientes.....	121
Figura 35 - La atención en cadenas de farmacias es excelente	122
Figura 36 - El precio es decisivo para comprar un medicamento de marca frente a uno genérico.....	123
Figura 37 - A pesar de que un medicamento sea más costoso, lo compro por ser de mejor calidad ya que conozco la marca del producto	124
Figura 38 - El servicio adicional de entrega a domicilio representa un factor importante al decidir la compra.....	125
Figura 39 - Es importante que me ofrezcan agua para consumir mi medicamento en el establecimiento donde lo compro	126
Figura 40 - El horario de atención de una farmacia o botica es importante al momento de decidir mi compra.....	127
Figura 41 - Por lo general visito los establecimientos farmacéuticos por la mañana	128
Figura 42 - Por lo general visito los establecimientos farmacéuticos por la tarde.....	129
Figura 43 - Por lo general visito los establecimientos farmacéuticos por la noche	130
Figura 44 - ¿Con que frecuencia realiza la compra de medicamentos en un establecimiento farmacéutico?	130
Figura 45 - ¿Con cuanta frecuencia compra medicamentos de marca?.....	132
Figura 46 - ¿Con cuanta frecuencia compra medicamentos de genéricos?.....	133
Figura 47 -¿Con que frecuencia realiza la compra de productos cosméticos (perfumes, maquillaje, labiales, esmaltes, tintes etc.) en un establecimiento farmacéutico?.....	134
Figura 48 - ¿Con que frecuencia realiza la compra de productos de cuidados de piel (mascarillas, cremas, protectores solares, bloqueadores, etc.) en un establecimiento farmacéutico?.....	135
Figura 49 - ¿Con que frecuencia realiza la compra de productos de cuidado personal (Jabones, desodorantes, pasta y cepillos de dientes, rasuradoras, crema para afeitarse, etc)?	135
Figura 50 - ¿Con que frecuencia realiza la compra de productos de higiene (toallas húmedas, pañales para niños, pañales para adultos, hisopos, etc.) en un establecimiento farmacéutico?	137
Figura 51 - Cronograma de estrategias y Tácticas.....	143
Figura 52 - Organigrama de Farmacias Lourdes y Sao Paulo 1 y 2 E.I.R.L.....	146

RESUMEN

La presente investigación se desarrolló con la finalidad de implementar un Plan de marketing que defina estrategias orientadas a lograr la expansión de Farmacias Lourdes y Sao Paulo 1y2 E.I.R.L – Arequipa 2021.

El objetivo general fue incrementar la participación en el mercado de la empresa Lourdes y Sao Paulo 1 y 2 EIRL en la venta de productos farmacéuticos en la ciudad de Arequipa a través de la realización de un plan de marketing que evalúa los atributos de la empresa, que ayudaran a adaptarse a los factores del entorno y plantear estrategias adecuadas para lograr el objetivo general. Así mismo se determinará el nivel de competencia que existe en el mercado farmacéutico, la identificación de la sensibilidad al precio de los clientes en productos farmacéuticos, el análisis de la mejor ubicación para el nuevo punto de venta y la determinación de la viabilidad financiera.

La información que se sustrajo para analizar fue en gran parte de fuentes secundarias para el análisis PESTEL, análisis competitivo y análisis de la empresa; también se utilizó información de fuente primaria recolectada por medio de la aplicación, revisión y tabulación de una encuesta dirigida a potenciales clientes, así mismo se utilizó la prueba Delphi para la validación, y para la confiabilidad se realizó el análisis del Alpha de Cronbach.

Se segmentó el público objetivo teniendo en consideración a personas entre 17 y 69 años de edad y son residentes de los distritos de Cayma, Yanahuara, Cerro Colorado y Cercado de los niveles socio económicos A, B y C.

Finalmente, se determinó que es factible la inversión de un nuevo punto de venta. Así mismo se pudo hallar que el nivel de competencia es alto por la presencia de grandes cadenas y farmacias independientes, lo cual influye en la sensibilidad al precio del público objetivo.

Palabras Claves: Plan de marketing, estrategias, expansión, crecimiento, cliente.

ABSTRACT

The present research was developed in order to deploying a Marketing Plan that defines strategies oriented to achieve a commercial expansion for the company Farmacias Lourdes y Sao Paulo 1 y 2 E.I.R.L. - Arequipa 2021.

The main objective was to increase market share by means of a Market Plan that evaluates the company's crucial features, which will be helpful for adapting it to the environmental factors and to establish proper growth strategies, which has been portrayed in the specific objectives section. In that order of ideas, the market's level of competitiveness will be also determined as well as the price sensitivity for our prospect clients, and an analysis in order to finding the optimal placement for the new selling point and its financial viability.

The leading data was obtained by applying, checking and tabulating a survey applied to potential customers, the Delphi test was used as well for validation, and for trust issues the Cronbach Alpha analysis was also applied.

Objective customers were segmented taking in consideration people between 17 and 69 years old, residents of the districts of Cayma, Yanahuara, Cerro Colorado and Cercado from A, B and C economical levels.

Finally, the opening of a new selling point was determined to be viable, even when the resulting competition level was found to be high by the presence of big pharmaceutical chains and independent drugstores, which influences the price sensitivity of objective customers, according to this, growth strategies were defined and those should be underway within the next few months.

Key words: Marketing plan, strategies, expansion, growth, customer.

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

1.1. Planteamiento del Problema

Farmacias Lourdes y Sao Paulo 1y2 E.I.R.L., es una empresa farmacéutica que ofrece medicamentos y productos referidos a la salud humana con una atención de calidad, orientados a la satisfacción de las necesidades de nuestros clientes, a través de un trato cordial, atento y altamente capacitado en su rubro priorizando la salud y bienestar de los clientes en sus 07 locales de atención.

Los establecimientos mencionados cuentan con varios años de trabajo en el sector farmacéutico en la zona limítrofe entre Miraflores y el Cercado de la ciudad, en el centro de Yanahuara y en la zona comercial de Cayma, donde la primera farmacia tiene una antigüedad de más de 30 años.

A lo largo del tiempo las estrategias aplicadas apuntaron al logro de un posicionamiento en el mercado basado en la diferenciación, como la primera cadena local de farmacias en la región de Arequipa, planteando un componente diferenciador fundamentado en el servicio de seguimiento y apoyo al paciente, así mismo dando precios económicos para productos de tratamientos crónicos como diabetes, hipertensión y tratamiento del dolor.

Para alcanzar ese objetivo, Farmacias Lourdes y Sao Paulo ha invertido progresivamente en el transcurso del tiempo en nuevos locales, lo cual ha requerido de la aplicación de estrategias adecuadas de crecimiento orientadas a la penetración de mercado, incrementar la cuota de mercado y utilizar más efectivamente los recursos de marketing para hacer frente a los retos que implica estar en un mercado de alta competitividad. Por lo cual en este plan de marketing se plantea ver la viabilidad de implementar un nuevo local de atención que estaría considerado en las estrategias de plaza o distribución con el fin de lograr el aumento de la partición de mercado.

El servicio de seguimiento y apoyo al paciente consiste en ofrecer beneficios como bonificaciones para cubrir hasta el 50% de su tratamiento y/o productos adicionales a precios competitivos, adicionalmente otro beneficio que nos diferencia y aporta a nuestra propuesta de valor es el servicio de agentes bancarios implementados en todas nuestras sucursales.

Un hito importante en la historia farmacéutica del Perú fue el Gobierno de Alberto Fujimori (1990-2000) durante el cual se permitió el ingreso de las transnacionales o

“cadenas farmacéuticas”, que hicieron desaparecer a la industria farmacéutica peruana y a gran parte de las pequeñas farmacias.

Estas cadenas fueron: BOTICAS INKAFARMA- BOTICAS BTL- BOTICAS ARCÁNGEL. En esa época, las farmacias independientes que conformaban una oferta horizontal no lograron competir directamente con dichas cadenas, pues estas últimas contaban y cuentan hasta la actualidad con un poder de negociación muy alto con los laboratorios farmacéuticos internacionales que son los proveedores y lograban adquirir lotes enteros de fármacos al precio unitario más bajo del mercado, lo cual permitió que pudieran tener una cuota de mercado muy amplia que a su vez fue impulsada por la inversión realizada en nuevas sucursales de sus farmacias.

En la actualidad persisten solo dos grandes cadenas de farmacias, INKAFARMA Y MIFARMA que tienen una gran participación de mercado, y un gran alcance impulsado por su inversión en nuevos locales como también en su inversión publicitaria.

Esto genera un problema real para las pequeñas empresas farmacéuticas situadas en las principales ciudades del país que no tienen la misma capacidad financiera que les permita acciones de marketing con mayor impacto y la reducción de costos que harían posible generar precios más competitivos, lo cual es un factor en contra, teniendo en consideración la sensibilidad a los precios que pueden tener los clientes, lo que impulsa el mantener el enfoque de una ventaja competitiva basada en tres características fundamentales (1) la atención en centros de salud de prestigio, (2) el seguimiento y apoyo a los pacientes y (3) la atención personalizada y reactiva que son aplicadas en cada uno de los locales que tiene Farmacias Lourdes y Sao Paulo 1 y 2 EIRL.

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo general:

- Elaborar un plan de marketing para establecer estrategias que permitan la expansión de la Farmacia Lourdes y Sao Paulo 1y2 EIRL en la venta de productos farmacéuticos en la ciudad de Arequipa.

1.2.2 Objetivos específicos:

- Identificar las características del mercado objetivo para Farmacias Lourdes y Sao Paulo 1y2 EIRL.
- Determinar el nivel de competencia que existe en el mercado farmacéutico.
- Identificar la sensibilidad al precio de los clientes en productos farmacéuticos.
- Analizar la mejor ubicación para el nuevo punto de venta de Farmacias Lourdes y Sao Paulo 1y2 EIRL.
- Determinar la viabilidad financiera de la apertura de un nuevo punto de venta.

1.3. Viabilidad

1.3.1. Económica

Este proyecto es viable desde el punto de vista económico, pues los gastos de la investigación son accesibles, más no se pueden compartir en el análisis, tomando en cuenta que se realizarán encuestas virtuales y físicas, además se invertirá en anuncios en redes sociales tales como Facebook e Instagram los cuales no son muy onerosos. La empresa ya cuenta con una página web activa, pero es necesario actualizar campañas.

1.3.2. Tiempo

Actualmente me encuentro laborando para la empresa materia de esta investigación, así que el tiempo dedicado a la misma se encuentra dentro de mi horario de trabajo y algunas horas extras voluntarias.

1.3.3. Accesibilidad de información

La información es plenamente accesible, puesto que en mi calidad de colaborador tengo acceso a ella, bajo autorización de la empresa, y se me ha permitido utilizar la información necesaria para la presente investigación.

1.4. Limitaciones

Es conveniente reconocer que el público no está siempre dispuesto a responder encuestas, por lo que podría tener dificultad al momento de recabar información. Adicionalmente, la información de la competencia no es de fácil acceso, por lo que podrían presentarse datos insuficientes o ambiguos.

Otra limitación importante es el actual estado de emergencia, que no se permite mantener abiertos los establecimientos comerciales, por lo cual quedan varias horas en las que no se pueden realizar ningún tipo de venta ni aplicación de encuestas presenciales después del toque de queda.

1.5. Justificación del proyecto

El Plan de Marketing propuesto, está orientado a conseguir información relevante sobre los actuales y potenciales clientes de la zona de estudio, así como de la competencia, con el fin de desarrollar estrategias de crecimiento que nos hagan aún más atractivos en el mercado y establecer el grado de influencia positiva y/o negativa percibida desde los diferentes puntos de vista de los clientes, en especial los precios, apoyo al paciente y ofertas.

Otro punto de estudio que desarrollaremos a lo largo de este proyecto es la evaluación de alianzas estratégicas con instituciones afines, tales como centros médicos y laboratorios locales. Estas alianzas son claves para la fidelización de pacientes agudos y crónicos.

CAPÍTULO II: REVISIÓN Y FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.1. Antecedentes

2.1.1. Antecedente 1:

Martínez Zapata & Mechato Ventura (2014) desarrollaron una investigación titulada “Diseño de Plan de Marketing para las Farmacias Independientes Karla y Patricia en el distrito de José Leonardo Ortiz – Chiclayo Para El Año 2014” la cual es una tesis tecnológica en la cual desarrolla lo siguiente:

Se encontró un estudio de mercado que abarca a los sectores económicos B, C y D, en el cual se detalla el análisis y diagnóstico del sector y un análisis interno de la empresa. Sus objetivos están planteados en base a los cuatro indicadores de Plan de Marketing: Producto, Promoción, Plaza y Precio. La empresa analizada es real y está localizada en puntos estratégicos, de la ciudad de Chiclayo.

Al término de este trabajo, se concluyó que lo que más valoran los pacientes de farmacia encuestados es el servicio que se ofrece y los precios accesibles, un mayor porcentaje realiza sus compras en Cadenas de Farmacias, pero a pesar de la preferencia, también existe acogida por las Farmacias Independientes. Al realizar el análisis interno y externo, se determinó que existe un mercado muy atractivo, que se debe principalmente al desarrollo económico y al mayor poder adquisitivo de las personas, logrando que este mercado sea más favorable para las farmacias.

Las estrategias competitivas aplicadas fueron: posicionar la marca por medio de campañas en redes sociales y utilizando marketing de influencia para lograr el reconocimiento de los clientes, en función a la satisfacción de sus expectativas, generando alianzas estratégicas con clínicas, consultorios y policlínicos aledaños, ofrecer más productos y Servicios complementarios, agilizar el proceso en la atención al cliente, rapidez en la entrega de los medicamentos, brindar un servicio adicional, y lograr que la empresa tenga una mayor participación en el mercado.

Las variables de estudio aplicadas al mercado farmacéutico han tenido un desarrollo progresivo con el paso del tiempo, lo cual hace evidente la necesidad que tienen las empresas de ser más competitivas considerando que se desenvuelven en un mercado globalizado de fluctuantes cambios en los que las necesidades de los clientes no son estáticas.

2.1.2. Antecedente 2:

Alava Fruto y Chilingua Cherez (2019) en la tesis titulada “Diseño de un Plan De Marketing para el Posicionamiento de Marca de la Farmacia Su Salud 2019”, de investigación Tecnológica argumentan lo siguiente:

En la actualidad el marketing se ha vuelto una herramienta fundamental para toda organización dado que el mercado es muy competitivo y las empresas se ven obligadas a enfrentar nuevos retos. El objetivo principal de dicha investigación es determinar las circunstancias del poco reconocimiento de la marca en la disminución de las ventas, mediante una investigación interna y externa; esto ayudara diseñar un plan estratégico de marketing para la Farmacia Su Salud.

Para una mejora de participación de la farmacia Su Salud en el mercado se desarrollará un conjunto de estrategias de posicionamiento, de publicidad, promoción y precio, relacionadas a la empresa con las preferencias y necesidades de los clientes.

Se concluye que las ventas se redujeron en un promedio de 1.28% mensual al momento de analizar las ventas de la Farmacia Su Salud, lo cual permitió conocer el problema de dicha entidad, que es el poco conocimiento de la marca.

Es importante notar que Farmacia Su Salud no tiene un reconocimiento de marca dentro del cantón Nobol, por lo tanto no hay una satisfacción del cliente.

Dicho plan permite efectuar estrategias de marketing que cubran los segmentos de mercado que no están siendo atendidos, consecuentemente se logrará una diferenciación de la competencia, captar atención e interés de los clientes al momento de la compra.

2.1.3. Antecedente 3:

Arellano Díaz (2017), en su Revista científica vol. 3, “La calidad en el servicio como Ventaja Competitiva” argumenta lo siguiente:

Cuando una empresa tiene una mejor posición que la competencia es porque representa una gran ventaja competitiva asegurando a sus clientes y defendiéndose de sus rivales. Un punto fundamental es la calidad de servicio ya que es un elemento estratégico que aporta ventaja competitiva. En el artículo mencionado se plantea analizar la relación entre calidad en el servicio y la ventaja competitiva para entidades con grandes dimensiones en el mercado. La permanencia de las empresas en el

mercado depende de su capacidad para captar y fidelizar a su cliente, pero en la actualidad se vuelve más complicado debido a la gran competencia.

Un dato significativo es que la prioridad de cada empresa debe ser el cliente, por ello es importante que las estrategias de la organización se enfoquen en la satisfacción del cliente pues genera utilidad en un mediano y largo plazo.

Por otro lado es muy complicado dar un buen servicio cuando la persona encargada de brindarlo no se siente bien; pues esto no ayuda en lo absoluto a la empresa.

Por último es que los colaboradores de una empresa son la base del éxito de la misma, por ello es importante que el personal la elija como su principal cliente.

Como conclusión final de la investigación es importante prestar principal atención al mercado y al segmento de consumidores a los que va dirigido el servicio antes de cualquier proceso de producción o administrativo. Sin embargo no debemos dejar de lado conocer a los clientes y sus necesidades; asimismo tener en cuenta el personal adecuado para la atención ya que son la clave para llevar la empresa al éxito.

2.1.4. Antecedente 4:

Espinoza Ramírez y Hernández Sosa (2013) en su tesis titulada “Propuesta de un plan de promoción publicitaria para el posicionamiento de la marca en los clientes de la farmacia Servimed Perú, Chiclayo”, la cual es una investigación tecnológica desarrollan lo siguiente:

La publicidad es un factor muy importante en la actualidad, todas las empresas y organizaciones utilizan este método para poder incrementar las ventas y a la vez posicionar su marca, por lo que todos los medios de comunicación son necesarios para posicionarse en la mente del consumidor.

Para la propuesta de un plan de promoción publicitaria para el correcto posicionamiento de la marca de la farmacia Servimed en la mente del consumidor, se obtuvo como resultado utilizar medios de comunicación masivos como la televisión ya que se transmite de manera oportuna, la radio, porque para la mayoría de los clientes es más directo, periódicos, etc.

Asimismo, se manifestó que el personal no brinda información clara y completa a los clientes por lo que se sienten insatisfechos al no ser bien atendidos. Por ello, el personal debe comprometerse más en la función que desempeñan. Adicionalmente se recomendó que se debe rediseñar su logotipo para el mejor

entendimiento de relación con la farmacia ya que muchos no identifican ni relacionan el logotipo con la farmacia.

2.1.5. Antecedente 5:

Eslava J. (2012), en su libro de “Pricing: nuevas estrategias de precios, tercera edición 2012”, nos argumenta lo siguiente:

El valor percibido por los clientes es en la actualidad un aspecto fundamental para la decisión de compra. No solamente en términos monetarios es el valor que los clientes perciben al momento de aceptar o no el precio. Sin embargo las empresas que no se den cuenta de cuál es el valor que los consumidores y clientes conceden a sus productos o servicios no serán capaces de establecer adecuadas estrategias de precios que les permita alcanzar el objetivo final de sostenerse en el tiempo con precios rentables.

Se concluye que desde una visión muy general el precio puede definirse como lo que cuesta o por lo que hay que pagar y desde un punto empresarial el precio es el importe que se fija en un producto o servicio.

2.1.6. Antecedente 6:

Umaquiza Biscarra (2016) en su tesis titulada “Estudio de Factibilidad para la creación una sucursal de la farmacia comunitaria Alexandra en el barrio Orellana de la ciudad de Nueva Loja, provincia de Sucumbíos”, de investigación tecnológica argumenta lo siguiente:

En dicho estudio se recurrieron a métodos y técnicas que ayudarían a crear una nueva sucursal de farmacia en Nueva Loja donde existe un segmento de clientes desatendidos dando lugar a cubrir las necesidades de dicha población.

Adicionalmente ayudó a percibir que la nueva sucursal durante su nuevo inicio se obtuvo una muy buena rentabilidad por lo que el objetivo de dicho trabajo fue factible para la creación de la sucursal.

En la actual investigación se utilizaron métodos y técnicas dando como resultado una muestra tomada por las familias habitantes de Nueva Loja donde se demostró que existe una demanda no satisfecha de antivirales, antibióticos y antiinflamatorios durante el año de inicio de la nueva sucursal. Adicionalmente se determinó que el promedio de atención por cliente dura 14 minutos; lo cual finalmente se llegó a la conclusión que la farmacia necesita al menos 5 personas que

atiendan de manera eficiente a sus clientes. Este trabajo aporta un punto de vista técnico para definir la cantidad de colaboradores que se necesitan en una sucursal en función al estudio poblacional.

2.1.7. Antecedente 7:

Gonzales Bolo (2019) en su tesis titulada “Propuesta de estrategias de competitividad para las boticas y farmacias independientes en el distrito de los Olivos”, de investigación tecnológica argumenta lo siguiente:

En dicha investigación se ejecutó un plan estratégico el cual incrementa la competitividad de las boticas y farmacias independientes en el distrito de Los Olivos. La obtención de la muestra fue en relación a la percepción de la competitividad de las boticas y farmacias mediante los clientes, sin embargo resulta baja, pues es difícil tener un posicionamiento en el mercado del sector farmacéutico a causa de diversos factores; por esa razón se plantearon estrategias para la mejora de fidelización de los clientes y publicidad ofreciendo atractivas promociones ya sea en salud, en modalidades de pago y servicio a domicilio.

Un dato interesante fue que se debe tener un personal competente para obtener un excelente servicio. Por lo tanto, no basta con un buen personal para un excelente servicio, sino que también deben existir capacitaciones constantes para garantizar una atención de calidad.

En conclusión, las boticas y farmacias independientes de Los Olivos no cuentan con estrategias apropiadas que les permitan competir en el mercado farmacéutico.

Por último, las estrategias de atención en farmacia se establecieron con el objetivo de satisfacer las necesidades de los clientes.

2.2. Fundamentación Teórica

2.2.1. Marketing:

Para Kotler y Keller (2006), el marketing es un conjunto de prácticas comerciales, que trata de identificar y satisfacer las necesidades humanas y sociales. La mejor definición es “satisfacer las necesidades de manera rentable”.

Según Kotler, Bowen y Markens (2004) el marketing lo definen como un proceso social y administrativo mediante el cual se crean intercambios de productos y valores con el fin de obtener lo que desean y necesitan.

Para Kotler y Amstrong (2012) el marketing es el manejo de las relaciones con el cliente, de tal manera su objetivo es el de crear valor para los clientes y a cambio obtener valor de ellos.

La Asociación Americana de Marketing (2007) ofrece la siguiente definición formal: “Marketing es la actividad o grupo de entidades y procedimientos para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tienen valor para los consumidores, clientes, socios y la sociedad en general”.

2.2.2. Marketing Mix:

Según McCarthy, el marketing mix es la agrupación de elementos claves por lo cual se utiliza para comprender y trabajar los cuatro componentes básicos, precio, plaza, promoción y producto (4ps) y de esa manera influenciar en la decisión de compra del cliente.

Para P. Kotler, el marketing Mix es una herramienta clásica para ayudar a planificar lo que se va a brindar a los consumidores. Consiste en todo lo que la empresa es capaz de hacer para influir en la demanda de su producto, es decir, que la empresa despliega un abanico de posibilidades que el autor clasifica en cuatro grupos de variables conocidas como las 4P (Producto, Precio, Plaza y Promoción).

Adicionalmente, Kotler integró tres nuevas variables (Procesos, Personas y Ambiente Físico) para la obtención de un mejor servicio, las cuales están representadas tanto bienes tangibles como intangibles.

- A. Producto:** Es un bien tangible o intangible que puede ser vendido. Tiene algunas variables como: Calidad, Marca, Envase, Servicio, Garantía, Diseño, Características, entre otras.
- B. Precio:** Es aquel que genera rentabilidad a la empresa; así mismo es la cantidad o importe monetario que el cliente debe de pagar por un determinado producto o servicio.
- C. Plaza:** Es el lugar o área geográfica donde la empresa ofrece para vender un producto o servicio a disposición el mercado.
- D. Promoción:** Es el principal objetivo de influir en la mente del consumidor de manera positiva. Es la manera de promocionar un servicio y/o producto. El propósito fundamental de la promoción es permitir a potenciales compradores enterarse de la existencia de un bien o servicio con el fin de consumirlos.

- E. Procesos:** Se refieren a la atención al cliente, y la información que este les brinda a través de un seguimiento que puede darse por redes sociales y entrevistas que deben ser efectivas para obtener una comunicación directa y real con el cliente. La experiencia que comparte el cliente a través de las encuestas, comentarios, calificaciones y otras retroalimentaciones, permiten evaluar la satisfacción que el cliente recibe en un negocio.
- F. Personas:** En este punto se refiere tanto al cliente como al asesor de ventas que lo atiende y genera una relación personalizada donde se emitan mensajes de interés, de confianza, respeto y amabilidad dirigidos a las emociones del cliente. La relación persona a persona es clave para fidelizar a cualquier cliente potencial.
- G. Ambiente físico:** Se considera en este punto el diseño interior del establecimiento, el layout o distribución de productos, el empaque y la exhibición de la marca. El impacto de estos factores tiene gran relevancia para ciertos clientes que absorben la información por los sentidos.

2.2.3. Posicionamiento:

Para P. Kotler y G. Armstrong, el posicionamiento es la forma de plantear una oferta y una imagen empresarial destinada a ocupar un lugar en la mente del consumidor. Asimismo, el posicionamiento tiene como factor principal la diferenciación, ya que le dará una ventaja competitiva al producto o servicio a ofrecer y un atributo que marque la diferencia.

Por otra parte, la estrategia de posicionamiento del segmento puede incluir las estrategias de producto y precio, pero una estrategia completa de marketing mix debe incluir también las estrategias de comunicación y de lugar (ventas y distribución).

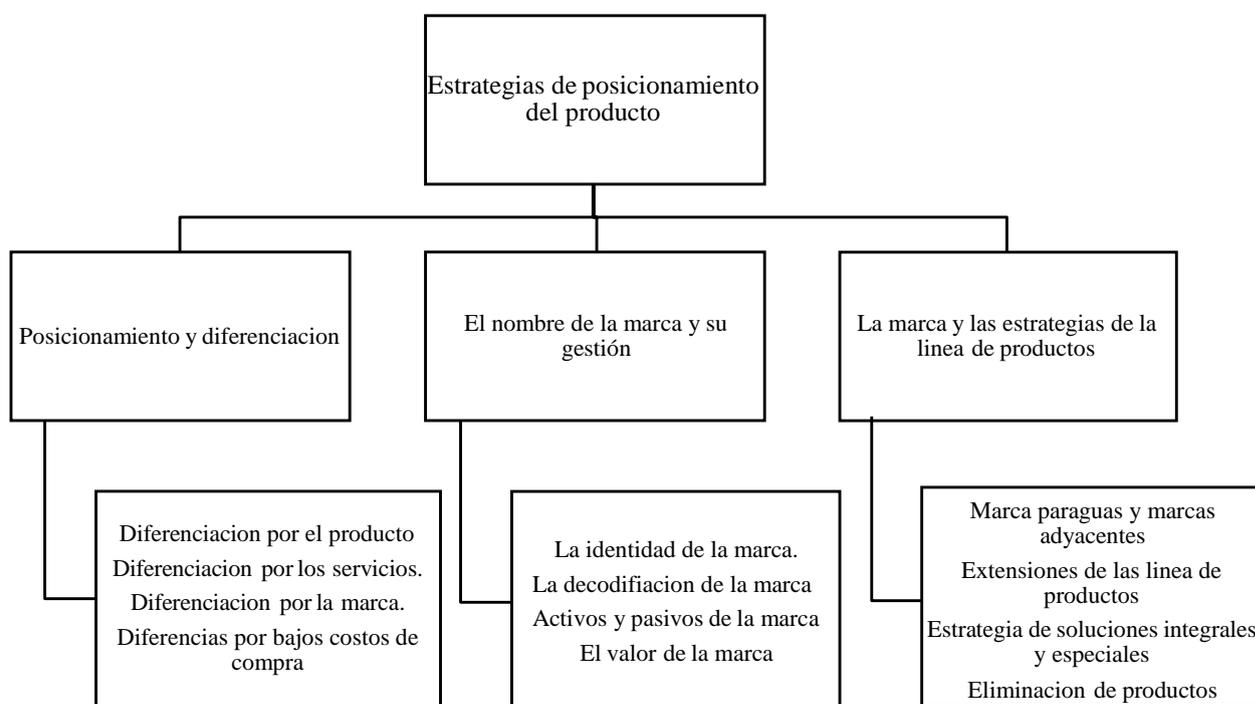
Estrategias de posicionamiento:

- Posicionamiento por atributo: Se basa en las características y atributos del producto.
- Posicionamiento por competidor: Para difundir la imagen deseada referente a la imagen del competidor, debe ser primeramente explotada. Por otro lado es importante que el cliente crea que la marca, producto o servicio es mejor que un competidor.

- Posicionamiento por Calidad o Precio: Algunas marcas se basan en la calidad del producto y otras en función de su precio. Para algunos es muy importante la calidad del producto, por eso están de acuerdo en pagar por un monto más elevado porque son de mejor calidad. En cambio, para otros, el precio puede ser el más alto o el más bajo según el mercado

Figura 1

Componentes de la estrategia de posicionamiento empresarial



Nota: La figura representa las estrategias de posicionamiento del producto. *Tomado de Marketing Estratégico por Roger Best y Dionisio Cámara (pág.214)*

2.2.4. Plan de Marketing:

Siguiendo las definiciones de Kotler (2012), un plan de marketing es un documento escrito en el que se recogen los objetivos, las estrategias y los planes de acción relativos al Marketing Mix que facilitarán y posibilitarán el cumplimiento de la estrategia dictada en el ambiente corporativo.

La estructura básica que propone Kotler, considera los siguientes puntos en su desarrollo:

- A. Resumen ejecutivo y tabla de contenido.** El plan de marketing se presentará a la Alta Gerencia mediante un resumen de metas y recomendaciones principales que sea de fácil lectura e interpretación, para definir los puntos fundamentales del plan y acto seguido generar una tabla de contenido específica.
- B. Análisis de la situación.** Exhibe los antecedentes relevantes sobre las ventas, costos, mercado, competencia y el macro entorno. Analiza el tamaño del mercado y nuestra ubicación en él, las tendencias y asuntos críticos, la velocidad del crecimiento del mercado etc. Permite generar un análisis FODA con el siguiente contenido:
- Descripción y segmentación del mercado, necesidades de los clientes y factores del entorno de marketing que influyen en la decisión de compra.
 - Revisión del producto en función a las ventas, los precios y los márgenes brutos de los principales productos.
 - Revisión de la competencia, que equipare a los principales competidores, sus posiciones en el mercado y sus estrategias de calidad, precios, distribución y promoción de productos.
 - Revisión de la distribución que evalúe las tendencias recientes en las ventas y otros sucesos en los canales fundamentales de distribución.
- C. Estrategia de marketing.** El gerente de marketing define la ruta que se seguirá para que la compañía cree valor para los clientes y consecuentemente valor a cambio para la empresa. Para crear valor se necesita tener bien clara la misión, las metas de marketing y financieras, y las necesidades que la oferta pretende satisfacer, así como el posicionamiento competitivo de la empresa, producto o servicio. Las demás áreas deben brindar sus respectivos aportes, ya sea compras, producción, ventas, finanzas y recursos humanos, entre otras, pues estas también deben tener sus respectivas estrategias.
- D. Proyecciones financieras:** Dentro de este punto se consideran los pronósticos de ventas y de gastos. Por parte de los ingresos se pronostican el volumen de ventas por mes.
- E. Análisis de amenazas y oportunidades:** Evalúa las principales amenazas y oportunidades que afectan al producto, y ayuda a la gerencia a prevenir

situaciones positivas o adversas importantes que puedan perturbar el progreso de la empresa y sus estrategias.

- F. Objetivos y puntos clave:** Expresa los objetivos de marketing deseados por la empresa mediante el plan y estudia los puntos clave que determinarían su logro. Por ejemplo, si la meta es abrir un nuevo establecimiento para mejorar nuestra participación en el mercado, la definición de los puntos clave son determinantes para llegar a esa meta.
- G. Programas de acción:** Es el detalle de las acciones específicas que reflejan las estrategias de marketing y en su aplicación se contestan las siguientes preguntas: ¿Qué se hará? ¿Cuándo se hará? ¿Quién se encargará de hacerlo? ¿Cuánto costará?
- H. Presupuestos:** Definen el monto exacto del apoyo económico que se brindará para realizar la estrategia de marketing, que constituye un análisis resultados proyectados. Evidencia el total de ganancias esperadas.
- I. Controles:** Permiten a la alta gerencia vigilar el progreso de la estrategia y por ende revisar los resultados de la aplicación para detectar los productos que no estén alcanzando sus metas. Incluye la medición del rendimiento con respecto a la inversión de marketing.

2.2.5. Estrategias de marketing

Digital

- Banners y anuncios en páginas web: Los banners que aparecen en las páginas web por internet son cada vez más populares en el mundo digital, pues se utilizan para resaltar los productos, servicios o promociones que una empresa brinda; puesto que son muy fáciles de ver y captan la atención del cliente.
- Marketing de participación: Significa la participación en redes sociales, sin necesidad de hacer un comercial directo, solamente es para dar a conocer tu marca, producto o servicio en uno u otro mercado. Siendo el objetivo principal de captar seguidores mediante las redes sociales y participar en otros perfiles, es decir darle like, comentar o compartir lo que los demás publican.
- Publicidad en Redes Sociales: Las redes sociales son una herramienta fundamental para la creación de anuncios. Las páginas de Facebook,

Instagram y Twitter son por el momento las más favorables y rentables, ya que están dirigidas para todo público en general.

- Marketing de permiso: Esta estrategia necesita la autorización del cliente para que la empresa pueda enviarle información o publicidad del negocio, brindando a la empresa sus datos principales como nombre, número telefónico y correo; con el fin de mantener la relación con el cliente.

De Servicios

- Las estrategias para incrementar la satisfacción del cliente a menudo se centran en formas de añadir o mejorar servicios complementarios; sin embargo, existen algunas excepciones:
 1. Pedidos especiales: Esto se da cuando un cliente solicita un servicio del cual es diferente al que se maneja. Dichas solicitudes anticipadas se relacionan con necesidades personales como el cuidado de niños, restricciones en los alimentos, necesidades médicas y discapacidades personales.
 2. Solución de problema: A menudo, la prestación de servicios o desempeño de un producto, sufre dificultades a causa de demoras, fallas del producto, accidentes o porque los clientes no saben cómo utilizarlo.
 3. Manejo de reclamos/sugerencias/elogios: Esta función necesita de procedimientos bien definidos para dar una respuesta adecuada y con rapidez al momento de que el cliente exprese su insatisfacción, ofrece sugerencias, mejoras o elogios.
 4. Restitución: Existe una cantidad de clientes que esperan recibir algún tipo de compensación por fallas graves de desempeño, y esta puede darse por medio de reparaciones en garantía, acuerdos legales, reembolsos, la oferta de servicios gratuitos o cualquier otra forma de pago en especie.

2.2.6. Presupuesto:

Es una herramienta económica que nos permite saber cuáles son los ingresos y egresos en un tiempo determinado. Según Rondón (2001) el presupuesto es una representación de términos contables de las actividades que realiza una organización para alcanzar sus metas y sirve como instrumento de planificación, coordinación y control de funciones. Para Burbano (2005), indica que es una expresión cuantitativa formal de los objetivos que se propone alcanzar la administración de la empresa.

En la elaboración de presupuestos el orden que se considera para todo proyecto es como primera instancia:

- A. Presupuesto de ventas:** Permite comparar las ventas proyectadas y la rentabilidad estimada por cada punto de venta, mediante un informe detallado dentro de un periodo de tiempo específico. El presupuesto de ventas delimita las metas que se pueden asignar por establecimiento y por vendedor.
- B. Presupuesto de producción:** Permite estructurar el proyecto de producción en masa de acuerdo a los informes históricos registrados en la empresa y también en función a las órdenes de producción.
- C. Presupuesto de compras:** Define de forma cuantitativa la cantidad de productos que se requieren para atender el consumo particular de un establecimiento ya sea para la producción o la venta.
- D. Presupuesto de infraestructura:** Sirve para determinar los gastos que se deben realizar para mejoras en establecimientos, oficinas, almacenes, plantas y otros.

2.2.7. Estrategias:

Para Morrissey (1996), la estrategia se define como la dirección en la que una empresa necesita avanzar para cumplir con su misión. Esta definición ve a la estrategia como un proceso en esencia intuitivo. El cómo llegar ahí se da a través de la planeación a largo plazo y la planeación táctica.

La formulación de estrategias inicia con un análisis de entorno y del interno de la empresa, en el entorno se consideran todos los factores ajenos a la empresa, pero sin embargo tienen efectos en su desempeño.

Los factores que intervienen en el entorno son:

- A. Política:** Cambios de gobierno, legislaciones adversas o favorables, control de la delincuencia.

- B. Cambios Climáticos:** Alza o baja extrema de temperaturas, deforestación, contaminación ambiental.
- C. Emergencias sanitarias:** Pandemias, epidemias, enfermedades estacionales.
- D. Desastres naturales:** Terremotos, incendios, tsunamis, huracanes, aluviones, inundaciones, tormentas.
- E. Demografía:** Ingreso de extranjeros o salida de connacionales. Baja o alza de los nacimientos o de la mortalidad.
- F. Economía:** Hiperinflación, estabilidad, recesión, caída de bolsas de valores, incremento en el índice de pobreza.
- G. Tecnología:** Nuevos equipos de informática y comunicación, nuevas maquinarias, aplicaciones, tecnología médica.
- H. Oportunidades de mercado:** Nuevos nichos, competencia, nuevas necesidades de productos o servicios
- I. Nuevos productos:** Productos generacionales (niños, adolescentes y jóvenes) modas, tendencias, temporadas, eventos.

Los factores que intervienen en el interno son:

- A. Cambios de personal:** Renuncias, nuevas contrataciones, ascensos, decesos, ausencia por enfermedad.
- B. Infraestructura:** Remodelaciones, mejoras, mantenimiento, servicios, cambios de normativa municipal y de defensa civil.
- C. Crecimiento:** Nuevos establecimientos, masificación de la venta.
- D. Gerencia o Dirección:** Nuevos gerentes y directores.

Como resultado se determinan las Fortalezas, Debilidades, oportunidades y amenazas de las que derivan las estrategias FO, FA, DO, DA.

- A. Fortaleza - Oportunidad:** Su propósito es utilizar las capacidades o fuerzas internas de la empresa para aprovechar las oportunidades que brinda el entorno.
- B. Fortaleza – Amenaza:** Aprovechar las fuerzas de la empresa para mitigar o evitar las amenazas que presenta el entorno.
- C. Debilidad – Oportunidad:** Su propósito es remontar las debilidades internas para poder aprovechar las oportunidades externas y lograr el crecimiento.
- D. Debilidad – Amenaza:** Esta estrategia está orientada a generar una defensa que permita enfrentar las amenazas del entorno hasta agotar todas las opciones posibles.

De acuerdo al autor Fred David (2012) pueden considerarse las siguientes estrategias en su libro de Conceptos de Administración Estratégica son:

A. Integración hacia adelante: Es negociar ventajosamente al punto de tener los mayores beneficios por parte de los distribuidores o vendedores al detalle; donde venden sus productos directamente a los consumidores. Un importante método de rápida expansión es mediante las franquicias, para distribuir sus productos y servicios.

Un ejemplo claro es de la Industria de Apple, donde aprovecha su ventaja en el mercado de las tablets antes que sus competidores.

B. Integración hacia atrás: Realizar acciones para obtener la exclusividad con los proveedores más importantes del rubro y establecer negociaciones permanentes con ellos. Dicha estrategia se aplica cuando los proveedores no son de confianza, son muy costosos o incapaces de cubrir sus necesidades.

Un ejemplo importante es de la empresa Nestlé, con sede en Suiza, la comercializadora de café más importante del mundo, la cual estará brindando capacitación a varios agricultores y adicionalmente darles nuevas plantas de café. Por otro lado, dicha estrategia no busca apoderarse de las plantaciones y mucho menos en exigir a los agricultores tener contratos por largos periodos. El objetivo final es convencerlos de vender su producción a Nestlé, ganarse su confianza y obtener una buena relación por ambas partes.

C. Integración horizontal: Apropiarse de la competencia (alquileres, personal, etc) o aumentar el control sobre los mismos. Así mismo es también utilizada como estrategia de crecimiento.

Un gran ejemplo es de la Industria Unilever PLC, la cual adquirió la empresa de cuidado capilar Alberto Culver, de tal manera que ha hecho competencia directa con las grandes industrias de Procter & Gamble y L'Oréal SA en el segmento de champús e higiene personal. A pesar de que Unilever es famosa por sus productos alimentarios se ha transformado en una gran industria de productos de cuidado personal ya que adquirió los productos de desodorantes y para higiene corporal de Sara Lee Corp por una suma de 1730 millones de dólares.

D. Penetración de mercado: Buscar una mayor participación de mercado para mejorar la posición competitiva de productos o servicios presentes en los mercados actuales a través de mayores esfuerzos de marketing.

Un ejemplo es cuando el fabricante de la cerveza Guinness lanzó una gran campaña de marketing en Estados Unidos mediante una campaña publicitaria con motivos deportivos donde participó el ex jugador de fútbol americano Jerome Bettis y al ex entrenador de la NFL, Bill Cowher. Sin embargo, se asoció mucho con el fútbol soccer y el rugby y ahora desea que se asocie con el fútbol americano y básquetbol.

E. Desarrollo de mercado: Introducir los productos o servicios presentes en una nueva área geográfica.

Un importante ejemplo es que Ford tiene como objetivo aprovechar los mercados emergentes que se encuentran en rápido crecimiento y consecuentemente protegerse del crecimiento lento de los mercados americanos y europeos.

F. Desarrollo de producto: Buscar incrementar las ventas a través de la mejora de los productos o servicios presentes o el desarrollo de nuevos, sin embargo, se requiere de grandes gastos en investigación y desarrollo.

Un claro ejemplo es cuando la empresa Acer lanzó una Tablet con pantalla de 10.1 pulgadas que ejecuta el sistema operativo Microsoft Windows, y otras dos que utilizan el software Android de Google; para competir directamente con el Ipad y las tablets de la industria de Apple. Así es como Acer llega a ser el segundo fabricante más grande de computadoras personales en el mundo.

G. Diversificación relacionada: Agregar productos o servicios nuevos pero relacionados con los presentes.

Un gran ejemplo es cuando la corporación Panasonic se diversificó implementando en la industria de los videojuegos portátiles y online con un nuevo producto llamado Jungle. Panasonic es una empresa que antiguamente fabricaba baterías recargables para automóviles eléctricos como también de celdas solares. Así mismo gracias a su diversificación la empresa se está reincorporando nuevamente a su negocio.

H. Diversificación no relacionada: Agregar productos o servicios nuevos no relacionados con los presentes. También están atentos a poder adquirir empresa cuyos activos estén subvaluados o que se encuentren en problemas financieros.

Walt Disney es un claro ejemplo ya que es propietaria de la cadena de televisión ABC y de General Electric, dueña de NBC Universal.

I. Recorte de gastos: Reorganización a través de la reducción de costos y activos, con el propósito de revertir la caída de las ventas y las utilidades.

Un ejemplo fue cuando Laboratorios Abbott recortó cerca de 3mil puestos de trabajo, equivalentes a 3% de su fuerza laboral, como parte de una importante estrategia de recorte de gastos cuya intención era agilizar las operaciones y aumentar la eficiencia.

J. Desinversión: Venta de una división o de una parte de la organización. Esta estrategia se lleva a cabo para obtener liquidez a partir de divisiones no rentables, para dedicarse a nuevos rubros o reforzar los de mayor rendimiento. Además, limita la diversificación, y permite concentrarse en el negocio principal.

Un ejemplo es la cadena de ropa de lujo Saks, cerró varios de sus locales dedicados a novias, quedándose con dos establecimientos y a través manteniendo en operación sus tiendas de Manhattan y Beverly Hills.

K. Liquidación: Venta de todos los activos de la empresa, en partes, por su valor tangible. Generalmente esta estrategia se presenta debido a la quiebra de la empresa. Esta es una estrategia de alto impacto que previene un endeudamiento insostenible a futuro.

Un claro ejemplo es la empresa de confección en cueros Pedro P. Diaz, se vio en la obligación de liquidar sus activos entre su personal, para cubrir la deuda de beneficios sociales, en vista de que sus instalaciones no podían venderse por problemas judiciales.

2.2.8. Análisis PESTEL:

Según Trenza, este análisis analiza el entorno macro económico y aporta información para identificar oportunidades y amenazas para una empresa.

Es de suma utilidad al momento de la elaboración de un plan de negocio, un plan estratégico o de marketing. Al utilizarlo es posible reconocer los factores externos de la empresa, aquellos sobre los cuales no se tiene influencia. Al obtener

información sobre ellos es posible aminorar los efectos de las amenazas e incrementar los beneficios de nuestras oportunidades. Es muy completo, porque analiza factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales.

Por esto, es recomendable hacer este análisis antes de iniciar un negocio y también de forma periódica.

- **Político:** Analiza los factores políticos, ya sean regionales, nacionales e internacionales que puedan afectar la actividad de una empresa.
- **Económico:** Analiza las cuestiones económicas pasadas, actuales y futuras que puedan perturbar el desarrollo de la estrategia de una empresa.
- **Social:** Analiza los mecanismos socio culturales actuales y futuras de una sociedad donde puede afectar el proyecto.
- **Tecnológico:** Analiza los cambios tecnológicos que se desarrollan de manera muy vertiginosa.
- **Ecológico:** Analiza los factores del medio ambiente que afectan a todos los sectores de manera directa e indirecta por ser muy sensibles para los consumidores.
- **Legal:** Analiza el efecto directo e indirecto del cumplimiento de las leyes establecidas en el entorno de la empresa.

2.2.9. Matriz de Ansoff:

Según Igor Ansoff, es un método para medir el potencial de beneficios de las estrategias alternativas de producto-mercado; comenzando con un pronóstico de las preferencias del público y eventualidades para luego trabajar enfocado en las necesidades de la empresa y los objetivos a largo plazo

Para Espinosa es una herramienta de análisis y marketing estratégico que permite identificar las oportunidades de crecimiento empresarial. Se basa en dos pilares fundamentales: el mercado y los productos.

Figura 2

Matriz de Expansión de productos y mercados

		PRODUCTO	
		Nuevo	Existente
M E R C A D O	Existente	Desarrollo del producto	Penetración del mercado
	Nuevo	Diversificación	Desarrollo del mercado

Nota. La figura representa las estrategias que se pueden aplicar en el mercado según Igor Ansoff. Tomado de *Marketing* (pg. 44), por Kotler P., Amstrong G., Pearson Educación.

En el modelo de la Matriz Ansoff se observa que en el primer recuadro de Mercado Existente más Nuevo Producto se encuentra el punto de **Desarrollo del Producto** que permite mantener la misión actual y desarrolla productos con características nuevas y diferentes que mejoren el rendimiento de la misión.

Así mismo, en el recuadro de abajo en el punto de **Diversificación** un cambio simultáneo a partir de la línea del producto y la estructura actual del mercado; es decir suele conducir a cambios físicos y organizacionales de la empresa.

En el cuadro de Mercado existente y Producto Existente se encuentra el punto de **Penetración del Mercado**, en el cual se hace un esfuerzo por aumentar las ventas de la empresa sin apartarse de la estrategia original de producto-mercado.

El objetivo principal de la empresa es mejorar el rendimiento del negocio, ya sea aumentando el volumen de ventas a sus clientes actuales o encontrando nuevos clientes para los productos actuales.

En el siguiente recuadro de Mercado nuevo más Producto Existente, está el punto de **Desarrollo del mercado**, es una estrategia donde la empresa intenta adaptar su línea actual de productos a nuevas misiones.

2.2.10. Matriz BCG:

Para Henderson es una matriz de crecimiento y adicionalmente es una herramienta de análisis gráfico que ayuda a determinar la función de los productos, o las unidades estratégicas de negocio, para decidir en cuales negocios invertir, desinvertir o, incluso, abandonar.

Figura 3

Matriz Boston Consulting Group (BCG)

Crecimiento	Alto	Estrella	Incognito
	Bajo	Vaca	Perro
		Alto	Bajo
		Participación	

Nota. La figura representa el criterio de evaluación del ciclo de vida de un producto según la consultora Boston Consulting Group. Tomado de *Marketing* (pg. 43), por Kotler P., Amstrong G., Pearson Educación.

Dentro del punto de Estrella existe un gran crecimiento y una alta participación en el mercado, es decir que se produce buena rentabilidad y es un producto para poder explotar su máximo potencial. Así mismo en el punto de Vaca, existe un bajo crecimiento en el mercado, pero a su vez una alta participación, dado que puede convertirse en producto Estrella.

En el punto de Incógnita, existe un gran crecimiento en el mercado, sin embargo, tiene baja participación y puede que se convierta en estrella o perro y su participación sea nula o negativa. Para el último punto de Perro, existe un bajo crecimiento y baja participación en el mercado, lo que hace recomendable deshacerse del producto ya que no tiene ningún futuro.

2.2.11. Matriz FODA:

Según Kotler, las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas; es una herramienta de análisis que permite obtener una perspectiva general de la situación real de una organización determinada dentro de un mercado; con el fin de poder alinear las fortalezas con las oportunidades de mercado y simultáneamente eliminar las debilidades y comprimir las amenazas del mercado.

Figura 4

Matriz de análisis FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Cualidades de diferenciación	Nuevos nichos
DEBILIDADES	AMENAZAS
Cualidades que no tiene	Competidores nuevos

Nota. La figura representa una herramienta de estudio para el análisis de las características internas y externas de la empresa. *Tomado de Dirección de Marketing, por Kotler P., Keller K.*

- A.** Fortaleza: son los atributos o habilidades que una empresa contiene para alcanzar sus objetivos.
- B.** Oportunidades: son factores externos de una empresa que pueden ser sumamente positivos para el cumplimiento de su objetivo.
- C.** Debilidades: son factores desfavorables que perjudican a la empresa para la ejecución de su objetivo.
- D.** Amenazas: son aquellos factores que perjudican la supervivencia de una empresa, los cuales pueden convertirse en oportunidades para alcanzar su objetivo.

2.2.12. Modelo de las 5 Fuerzas de Porter:

Según Porter (2013), son estrategias que permiten a las empresas tener una ventaja competitiva. La mayor fuerza o fuerzas competitivas determinan la

rentabilidad de un sector y se transforman en los elementos más importantes de la elaboración de la estrategia.

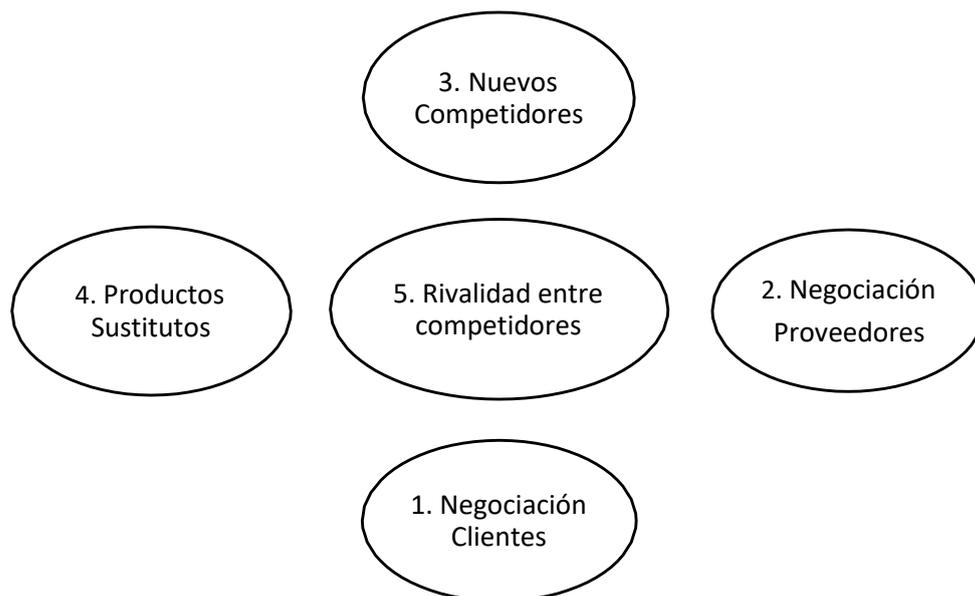
Para Riquelme, es un modelo de gestión empresarial que las organizaciones pueden analizar y medir sus recursos frente a las 5 fuerzas, es decir, que se hace un análisis completo de la empresa con el fin de saber dónde está colocada una empresa en comparación con la competencia del momento.

- A. Poder de negociación de los clientes:** Un cliente que tiene gran poder de compra puede hacer bajar los precios y eliminar la rentabilidad de un negocio. Esto se convierte en una amenaza para la empresa. Dichos clientes son capaces de capturar más valor si obligan a que los precios bajen, exigen mejor calidad o mejores servicios (lo que incrementa los costos) y, por lo general, hacen que los participantes del sector se enfrenten; por lo que llega a poder dañar la rentabilidad del sector.
- B. Poder de negociación de los proveedores:** Amenaza de los proveedores debido al gran poder de negociación, puede aumentar los precios y hacer desaparecer el potencial de lucro de una actividad. Los proveedores poderosos absorben una mayor parte del valor para sí mismos cobrando precios más altos, restringiendo la calidad del producto o de los servicios, o transfiriendo los costos a los participantes del sector.
- C. Amenaza de los nuevos competidores entrantes:** Los nuevos participantes en un sector introducen capacidades diferentes y un deseo de adquirir participación de mercado, lo que ejerce presión sobre los precios, costos y la tasa de inversión necesaria para competir. Los nuevos competidores pueden apalancar capacidades existentes y flujos de caja para remecer a la competencia, es decir que nuevas empresas pueden entrar fácilmente a competir en una industria lo que ocasiona que la rentabilidad también se verá perjudicada.
- D. Amenaza de productos sustitutos:** Un sustituto cumple la misma función o una similar que el producto de un sector mediante formas distintas. Por ejemplo, el e-mail es un sustituto del correo postal express. Cuando la amenaza de sustitutos es alta, la rentabilidad del sector sufre.
- E. Rivalidad entre competidores:** Es el resultado de las otras cuatro fuerzas; la rentabilidad obtenida en el sector será mayor o menor. Adicionalmente adopta muchas formas familiares, incluyendo descuentos de precios, lanzamientos de

nuevos productos, campañas publicitarias, y mejoramiento del servicio. Un alto grado de rivalidad limita la rentabilidad del sector.

Figura 5

Modelo de las 5 Fuerzas de Michael Porter



Nota: La figura representa un modelo estratégico para analizar el nivel de competencia de la empresa. Tomado de *Ventaja Competitiva*, por Michael E. Porter

2.2.13. Análisis de la cadena de valor:

Para Porter, es un proceso mediante el cual se realiza un análisis interno a una empresa y que adicionalmente agrega valor a sus clientes y grupos de interés. De esta manera identifica las ventajas o desventajas de bajo costo en la cadena de valor y crea ventaja competitiva, lo cual hace que la empresa produzca mayor rentabilidad. Además, permite identificar mejor sus fortalezas y debilidades.

Figura 6*Modelo de la Cadena de Valor*

Nota: La figura representa una cadena de valor de análisis estratégico para determinar la ventaja competitiva de la empresa. *Tomado de Ventaja Competitiva, por Michael E. Porter.*

Según Peiró (2017), es una herramienta para la planificación estratégica de la empresa, utilizada para evaluar cuáles son las ventajas competitivas de una empresa a partir de la descomposición de cada una de sus actividades a fin de determinar dónde hay fortalezas y debilidades. Para Quiroga (2019) es una herramienta que ayuda a determinar las actividades que se llevan a cabo dentro de la empresa y que agregan valor al producto o servicio, con la finalidad de brindar una máxima calidad de servicio y producto al consumidor.

La cadena de valor es una cadena de actividades que convierten los insumos en productos que los clientes valoran. Esta transformación contiene actividades primarias y de soporte que agregan valor al producto.

A. Actividades primarias: Se refieren a la creación, diseño y entrega del producto, adicionalmente del marketing y servicio de soporte posterior a la venta. Las actividades primarias se parten en cuatro funciones: investigación y desarrollo, marketing y ventas, producción y servicio al cliente.

- a. Investigación y Desarrollo: representa los procesos para el diseño de productos y la producción. Una parte fundamental de este punto es que no solo se debe mejorar las características y funciones de un producto, sino que

también es importante que tenga elegancia en su diseño, lo cual será más atractivo y dará la impresión de un valor privilegiado en la mente del consumidor.

- b. Marketing y ventas: Son aspectos que ayudan a crear valor al producto, ya sea por el posicionamiento de marca y/o publicidad. El marketing ayuda a incrementar el valor que el cliente percibe en la compra de un producto, por lo tanto, aumentara su utilidad. Estos dos aspectos también crean valor cuando la empresa descubre las necesidades de los clientes dado que se diseñará productos que se ajusten mejor a sus necesidades.
- c. Producción: se trata del proceso de creación de un bien o servicio. La producción material implica la manufactura (autos, motos, medicinas). La producción de servicios, por su parte se realizar al momento de prestar el servicio al cliente. Por ejemplo, en los bancos el servicio se produce al otorgar un préstamo o al abrir una cuenta corriente. La eficiencia en el campo de la producción es muy relevante, pues reduce los tiempos, la mano de obra y por ende los costos, generando así una mayor rentabilidad para la empresa. Por ejemplo, la eficiencia en las operaciones productivas de las marcas Honda y Toyota permiten que esas compañías de automóviles registren una rentabilidad superior a la de su competencia, como General Motors o Ford. La función de producción también puede dar lugar a una calidad mayor y esto es lo que distingue al producto, generando un resultado congruente con la alta calidad que se espera de ciertos productos, esto se traslada a la diferenciación, valorización y demanda en el mercado.
- d. Servicio al cliente: Lo más importante es el ofrecimiento de servicio y soporte luego de la venta. Dicha función resuelve problemas e inquietudes de los clientes por lo tanto crea mayor utilidad. Consecuentemente esta capacidad de soporte es muy valiosa e importante para la empresa porque vincula al cliente con los funcionarios que absuelven las dudas, y a su vez los clientes al sentirse tutelados luego de la compra, se fidelizan con la marca y se genera la recomendación masiva del o los productos y o servicios.

B. Actividades de soporte: Las actividades de soporte de la cadena de valor proporcionan los insumos necesarios para desarrollar las actividades primarias. Se dividen en cuatro funciones:

- a. Administración de materiales (o logística): Se refiere al tratamiento sistemático y ordenado de las existencias o stocks, esto implica la adecuada conservación, ubicación y distribución de los productos almacenados, así como el seguimiento constante de sus características organolépticas, es decir de su calidad. Sin esta administración, la empresa se arriesga al vencimiento, deterioro, desmedro y/o merma de sus inventarios, ocasionando una pérdida potencial a futuro.
- b. Recursos humanos: El elemento humano es el más costoso en la cadena de valor, debido a todos los gastos que supone su capacitación, beneficios sociales, comisiones, incentivos, premios y demás, que garantizan una fidelización eficiente del personal que produce tanto bienes como servicios. El riesgo de tener un recurso humano deficiente puede derivarse en la pérdida de clientes, ocasionar accidentes y el surgimiento de inconductas tales como corrupción, robos, y actitudes de hostigamiento. Estas últimas pueden acarrear problemas legales a la empresa.
- c. Sistemas de información: son de suma importancia para la alta dirección de las empresas, los sistemas de información fidedignos, inmediatos y reales, pues permiten la toma de decisiones adecuada, oportuna y eficiente. Tanto en el ámbito comercial, contable como en el productivo, debe existir una igualdad de criterio con respecto al tratamiento de la información que se maneja en los niveles de mando medio y subalterno. El desconocimiento de la realidad de una empresa, puede provocar grandes pérdidas materiales y económicas al errarse en la toma de decisiones.
- d. Infraestructura de la compañía: Las instalaciones de una empresa suponen grandes gastos de mantenimiento y a su vez un valor agregado al momento de ser evaluados por entidades externas (Bancos, Proveedores, Municipios, Clientes). Si la infraestructura no se cuida y mantiene, es posible tener que afrontar consecuencias fatales, como incendios, accidentes, muertes entre otros. Por otra parte, el prestigio de una empresa se puede percibir desde el punto de vista de sus instalaciones y eso genera confianza y credibilidad en su entorno.

2.2.14. Atención al Cliente:

Según Roger J, Best, en su Libro “Marketing Estratégico”, el primer paso para aplicar una estrategia exitosa de Marketing es comprender las necesidades de los clientes, pues está demostrado que las empresas que se encuentran bien arraigadas en el mercado se caracterizan por comprender las necesidades de los clientes y desarrollar estrategias que consigan atraer, satisfacer y mantener leales a los mercados objetivos.

Sin embargo, el autor considera importante que se segmente el mercado atendido ya que los potenciales clientes no tienen siempre la misma necesidad. En el caso de farmacias, esta segmentación no está muy presente, pues los pacientes tienen una necesidad afín, que es el bienestar, ya sea a través de la prevención, o de tratamiento.

Martínez (2007). En el artículo de Consideraciones Teóricas sobre Atención al cliente, la autora refiere que el cliente es el núcleo en el cual toda empresa debe girar. Así mismo es una herramienta que analiza el mejoramiento del valor de productos y servicios para poder descubrir los problemas de una empresa y tener una idea más clara de establecer un esquema de atención al cliente según la norma ISO 9001:2000.

Por otro lado, la calidad de atención al cliente es el éxito de toda organización. Las siguientes actitudes tales como escuchar, entender, respetar, ayudar, apreciar y dar soluciones hacen que la atención al cliente sea muy buena.

Da Silva (2020), para dicho autor la atención al cliente es una herramienta de marketing que establece puntos de contacto con los clientes mediante diversos canales para entablar relaciones con ellos antes, durante y después de una venta. Un objetivo principal es que se garantice que el producto o servicio llegue al público objetivo y así generar satisfacción al cliente.

2.2.15. Precios competitivos:

Para Chloe Henderson, los precios competitivos son una estrategia que basa el precio de un producto o servicio en los promedios de la competencia y el valor de mercado. Este modelo de precios es comúnmente utilizado por las empresas minoristas que venden bienes y servicios similares y necesitan atraer clientes.

Para Parker (2018) una estrategia competitiva de precios es un método que manejan las organizaciones para atraer a clientes y compren sus productos en vez

de la competencia, sin embargo, un dato importante es fijar el precio de un producto, ya que hace que los clientes prefieran comprar en un establecimiento que en otro.

A. Estrategia de precios altos

El principal factor de una organización es el producto, ya que se debe tener en cuenta al determinar el precio. Cuando existe poca competencia en el mercado y un producto que sea único, el precio puede ser mayor, dado que también tiene una ventaja competitiva. Esta estrategia se puede encontrar en lugares donde no exista mucha competencia.

B. Estrategia de precios bajos

Para poder lograr una mayor participación en el mercado de un producto específico los precios pueden disminuir. Así mismo para atraer a consumidores en un nuevo establecimiento o en el lanzamiento de un nuevo producto se hace el esfuerzo de vender más barato que la competencia. Dicha estrategia se basa en atraer clientes para la compra de productos de primera calidad a un precio reducido y así comprar otros productos que estén a su alcance.

Según Grasset (2015) la fijación de precios basados en la competencia consiste en fijar un precio según la competencia. No obstante, se venden productos iguales o similares en el mercado y el precio en relación con la económica clásica, debería estar en equilibrio; por lo cual no existirán diferencias de costos entre las competencias. Pese a ello dicho método puede ser ineficaz y pueda generar muy poca ganancia.

2.2.16. Alianzas estratégicas:

Según Ariño, es un acuerdo formal entre dos o más empresas independientes que comparten recursos con el fin de alcanzar un conjunto de intereses privados y comunes.

Ambas empresas permanecen separadas, no forman una nueva y cada una conserva su autonomía. Existen dos tipos de alianzas estratégicas, una de ellas son las horizontales; son aquellas que unen a empresas en la misma fase de la cadena de valor. Se trata de acuerdos de colaboración entre competidores, ya sean actuales o potenciales.

Por otro lado, están las alianzas estratégicas verticales; son aquellas que unen a empresas en fases sucesivas de la cadena de valor. Se trata de acuerdos de

colaboración entre proveedores y clientes. Según David (2003), es una estrategia popular que sucede cuando dos o más empresas integran una asociación o consorcio temporal con el objetivo de aprovechar alguna oportunidad.

Para Frías (2001), la alianza estratégica es una relación entre la empresa y sus trabajadores convirtiendo a la empresa en un trabajo cooperado. Es por ello que se constituye esta alianza como una nueva forma de relación entre la empresa y sus colaboradores, buscando la manera de perseguir los objetivos estratégicos de la empresa, facilitando los procesos de participación, comunicación y trabajo en equipo.

Para Hill y Jones (2005) las alianzas estratégicas son acuerdos de colaboración entre empresas originarias de diversos países que son competidores reales o potenciales.

CAPÍTULO III: CONTEXTUALIZACIÓN DEL PROYECTO DE INVERSIÓN

3.1. Análisis externo:

3.1.1. Análisis PESTEL

A. Análisis Político

a. Gobernabilidad de Perú

La gobernabilidad democrática debe garantizar el ejercicio de los derechos de la ciudadanía. En este momento histórico, el Perú, pese al periodo de bonanza económica de la última década, ha sufrido demasiadas lesiones políticas debido a la incompetencia de sus gobernantes desde el gobierno de Pedro Pablo Kuczynski hasta el gobierno de Martin Vizcarra, sumergiendo al país en un entorno ingobernable y de mucha inestabilidad política, pero sobre todo evidenciando la fragilidad de nuestras instituciones públicas más representativas, lo que tuvo como consecuencia un aumento en la desconfianza popular.

b. Corrupción

Para Valenzuela y Vivar la corrupción limita enormemente el acceso público a la salud y viola los derechos humanos en general, debilitando la estructura fundamental de un sistema de salud: equidad, calidad, sensibilidad, eficiencia, resistencia y resultados óptimos. Además de eso, desmoraliza a los servidores de salud, los desmotiva y causa un desgaste físico y mental en el profesional. El sector Salud es uno de los más perjudicados por la corrupción institucionalizada. Los componentes que determinan la cantidad de corrupción de un sistema de salud son: el monopolio de los servicios, la facilidad del manejo de estos, y los informes alterados que se presentan a organismos de mayor jerarquía como el Gobierno Regional de Salud y el Ministerio de Salud.

La corrupción afecta de manera negativa al sector farmacéutico porque de no existir contaríamos con mejor infraestructura, equipamiento médico, institutos y universidades idóneas que eduquen a mejores profesionales farmacéuticos. Las instituciones corruptas generan un descontrol entre las empresas formales debido a que ser formal es cumplir

con las exigencias de la ley. Mientras exista la corrupción, habrá empresas que no cumplan con la ley en perjuicio de la empresa formal.

Directamente nos afecta porque existe competencia desleal y no hay una adecuada fiscalización por parte de entidades estatales corruptas en los establecimientos farmacéuticos donde ya se encontraron medicamentos bambas, que son otorgados por el estado, vencidos, contaminados y con venta prohibida que afecta a nuestra salud. Genera desigualdad entre las empresas transparentes y legalmente constituidas y algunos establecimientos que no cumplen con los requisitos y regulaciones establecidas por los entes supervisores encargados de autorizar el funcionamiento de farmacias.

Por otra parte, el índice de criminalidad nos ayuda a determinar el riesgo de una ubicación en la que se pretende invertir.

Tabla 1

Índice de criminalidad y de seguridad 2021

Puesto	País	Índice de criminalidad	Índice de seguridad
1	Venezuela	83,76	16,24
2	Papúa Nueva Guinea	80,79	19,21
3	Sudáfrica	76,86	23,14
4	Afganistán	76,31	23,69
5	Honduras	74,54	25,46
6	Trinidad y Tobago	71,63	28,37
7	Guyana	68,74	31,26
8	El Salvador	67,79	32,21
9	Brasil	67,49	32,51
10	Jamaica	67,42	32,58
11	Siria	67,18	32,82
12	Perú	66,72	33,28
13	Angola	66,48	33,52

Nota: La tabla representa el lugar que ocupan los países según su índice de criminalidad y seguridad. *Tomado de, Numbeo.com*

Los crímenes son una preocupación para los ciudadanos, y Perú se encuentra en el puesto 12, esto quiere decir que Perú es uno de los países con muy poca seguridad ciudadana frente a otros países latinoamericanos como Venezuela, Brasil y Argentina. Adicionalmente en el último reporte de estadísticas sobre seguridad del INEI, casi nueve de cada 10 personas mayores de 15 años se sienten en riesgo de ser víctimas de algún delito durante el año 2020.

Otro punto pero no menos importante, es que de acuerdo al Instituto de Economía y Paz, Perú está en el puesto 86 del ranking de paz mundial, de un total de 163 países. Esto quiere decir que nuestro país está considerado entre el 20% de los países más pacíficos.

Tabla 2

Tablas del índice de paz global

Año	Índice de Paz Global	Ranking Paz Global
2021	2,034	86°
2020	2,057	89°
2019	2,051	88°
2018	2,029	84°
2017	2,044	88°
2016	2,104	101°
2015	2,102	93°

Nota. La tabla presenta un indicador que mide el nivel de paz y la ausencia de violencia en los países. *Datos Macro - Institute for Economics and Peace*

c. Seguridad pública

Por un lado, el Perú como la mayoría de países están afrontando una difícil situación de gobernanza por la llegada el Coronavirus en el año 2020, por lo que genera una mayor demanda de control interno nacional durante

la emergencia sanitaria para evitar la propagación y el contagio del coronavirus en nuestro país.

Por otro lado, la inseguridad en el Perú es un problema fundamental que se debe afrontar día a día. Esto determina las necesidades de aumentar la presencia policial, sobre todo en las zonas más afectadas por la delincuencia y mejorar su equipamiento para afrontarla, profesionalizar la división antiterrorista y de secuestros, pero sobre todo la creación de un fondo de defensa para la mejora de las Fuerzas Armadas.

Concluyendo que es un factor importante al momento de determinar una buena ubicación para una sucursal de farmacia y la captación de personal necesario.

B. Análisis Económico

Tabla 3

PBI de Perú

AÑO	PBI	Var. PBI %
2016	191. miles de millones USD	4.4%
2017	211 miles de millones USD	2.1%
2018	222 miles de millones USD	4.0%
2019	226,8 miles de millones USD	2.2%
2020	203,7 miles de millones USD	-11.1%

Nota. Tomado del Banco central de Reserva del Perú (BCRP)

a. Crecimiento del PBI:

Se define al PBI como el valor de mercado de todos los bienes y servicios finales producidos dentro de una nación durante un año. Este indicador excluye toda producción encargada fuera del territorio nacional por empresas nacionales. (BCR, 2021)

Según el INEI, el PBI sufrió una caída en 2020 frente al año 2019. Este comportamiento se debió en parte a la Emergencia Sanitaria a causa de la COVID-19 que azotó a nuestro país no solo en el ámbito de la salud, sino en todos los aspectos de la economía y el desarrollo social.

Al incrementarse el PBI se generarían más bienes y servicios para la población, desde el punto de vista de bienes, como creación de centros de salud, hospitales, postas médicas, y servicios con mejoras en tratamientos, tecnología médica, terapia y rehabilitación.

Directamente la industria farmacéutica se podría ver beneficiada frente a un incremento del PBI, lo que permitiría abrir más establecimientos de venta de productos farmacéuticos relacionados con la salud humana que estén al alcance de la población y cercanos a dichos centros de salud.

En farmacia, por la caída del PBI no se vio muy afectada porque el motivo fue estrictamente sanitario generando una mayor demanda de medicamentos. Sin embargo hubo menos consumo en otros productos de venta en farmacia como cuidado personal, cosmética y perfumería, y adicionalmente el consumo de medicamentos para pediatría, geriatría y oftalmología; se redujeron por la falta de atención especializada.

b. Rendimiento del PBI últimos 5 años

En el año 2020 el PBI ha tenido una caída del -11% respecto año anterior, esto se debió en parte a la emergencia sanitaria que tomó a todos los países por sorpresa; y por supuesto los sectores económicos también se vieron muy afectados.

Si contrastamos el comportamiento de los 4 años anteriores, se comprueba que la tendencia para el año 2020 era al alza en un mínimo crecimiento de 4%. Sin embargo, un factor determinante que influyó en el resultado negativo del 2020 fue también la difícil coyuntura política del último trimestre.

Para efectos de una comparación más exacta, podemos indicar que ya desde el primer trimestre del 2020 se registró una disminución del 3.4% del PBI por motivos de la emergencia sanitaria, que comparada con el primer trimestre del 2021 en el que presentó un incremento del 3.8% debido a la reactivación económica impulsada por el gobierno a través de iniciativas como los bonos de ayuda social para las familias y el préstamo REACTIVA PERÚ para las empresas. (INEI 2021).

c. Disminución del consumo

Los hábitos de consumo se han modificado a raíz de la pandemia, ya que la presión por quedarse en casa ha hecho que las compras sean más grandes, mejor planificadas y menos frecuentes en la mayoría de los hogares.

La investigación revela dos macro factores de gran impacto para el consumo Latinoamericano: la movilidad reducida y la rápida disminución en los ingresos de las personas.

El impacto de la pandemia propició importantes variaciones para 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 no creció significativamente y que a pesar que en el mes de mayo el crecimiento acumulado alcanzó 5% en el mercado de las medicinas, la crisis impactó más a la industria farmacéutica nacional que a los importadores.

Esto fue producto de las acciones que propuso el Estado Peruano, en primer lugar bajando sus compras para enfocarse en la prevención y combate de la covid-19, por ende, la capacidad instalada del sector farmacéutico industrial, no contó con sus niveles históricos de producción. En segundo lugar, las atenciones médicas se limitaron a medicina general y casos de COVID-19 específicamente, desatendiendo otras especialidades que generaban consumo en farmacia (geriatría, pediatría, oftalmología, etc.)

Antes de la pandemia del Covid-19, la industria farmacéutica peruana tuvo un crecimiento significativo, reflejado en cifras que hacían estimar sostenibilidad y crecimiento en el sector.

d. Gasto público

Según el Ministerio de Economía y Finanzas (2021), el proyecto del gasto público para el sector Salud es de 20,940 millones de soles, lo que representa un incremento del 13% respecto al año 2020; de los cuales 4,103 millones de soles serán destinados para la atención de la emergencia por COVID 19.

Realización de proyectos en el sector salud (compra de vacunas y pruebas rápidas e implementación de camas UCI y plantas de oxígeno).

d.1. Efectos del covid-19 en el Gasto Público

De acuerdo con el economista de Inde Consultores, Luis Alberto Arias Minaya, el covid-19 afectó desde diversos canales, el resultado de las finanzas públicas, primordialmente la caída de los ingresos y el pago de bonos.

El gasto público beneficia al sector farmacéutico porque genera empleo y el incremento de este mejora el consumo en general. Por otra parte, el gasto público va a estar destinado también a la creación de más hospitales y estos promueven la aparición de más farmacias y oportunidad de venta.

e. Inflación

Tabla 4

Inflación peruana 2016 al 2020

AÑO	INFLACION (%)
2016	3.34
2017	1.36
2018	2.48
2019	1.90
2020	1.97

Nota. Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI)

De acuerdo a la información de INEI, al 31 de diciembre de 2020, la inflación en el Perú cerró con 1.97%, 0.07% por encima del cierre del 2019 que fue de 1.9%. Se puede observar en la tabla de inflación que en el año 2016 se registró el índice más alto del último lustro, que tendió a la baja en 2017 y luego presentó un alta considerable en 2018.

Estas tendencias corresponden a la situación política y social que vivió el país en cada periodo, desde las elecciones del 2016 a la renuncia de Kuckjinski en 2018 y a la coyuntura sanitaria y política del 2020.

En el primer trimestre de 2021, la misma institución reportó una inflación de 2.6%, cifra que va de la mano a la emergencia sanitaria que representa la segunda ola y la incertidumbre política de las elecciones presidenciales.

Lo que afecta negativamente al sector farmacéutico, y hace que los precios de los medicamentos para consumo humano se incrementen.

f. Tipo de cambio

Tabla 5

Análisis Del Tipo De Cambio 2019 – 2021

	<u>Inicio</u>	<u>Final</u>	<u>Diferencia</u>
2019	3.37	3.29	-0.08
2020	3.422	3.522	0.1
2021	<u>3.827</u>	<u>3.932</u>	<u>0.105</u>

Nota. La tabla representa el tipo de cambio de dichos años. *Tomado de, Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria*

De acuerdo a la información publicada por SUNAT, quien es la fuente más utilizada para el cálculo de Tipo de Cambio diario, en el mes de Junio de 2019 la moneda nacional se apreció en 0.08 de principio a fin de mes, mientras que en el mismo periodo del 2020 se depreció en 0.1 y volvió a depreciarse en junio de este año en 0.105.

Si analizamos el comportamiento de la divisa desde el 2019 al 2021, fue de un incremento de S/. 0.562, lo que representa un 16.676%. Al aplicar esta ratio a los montos que generalmente se aplican en las importaciones, notamos claramente que la moneda peruana está perdiendo su valor ante el dólar.

La apreciación del tipo de cambio afectó y sigue afectando negativamente al sector farmacéutico por el incremento del costo de los productos importados que representan más del 90% de los productos de nuestro stock.

g. Riesgo País

El riesgo país determina si en ese país existe un escenario óptimo para la inversión o no.

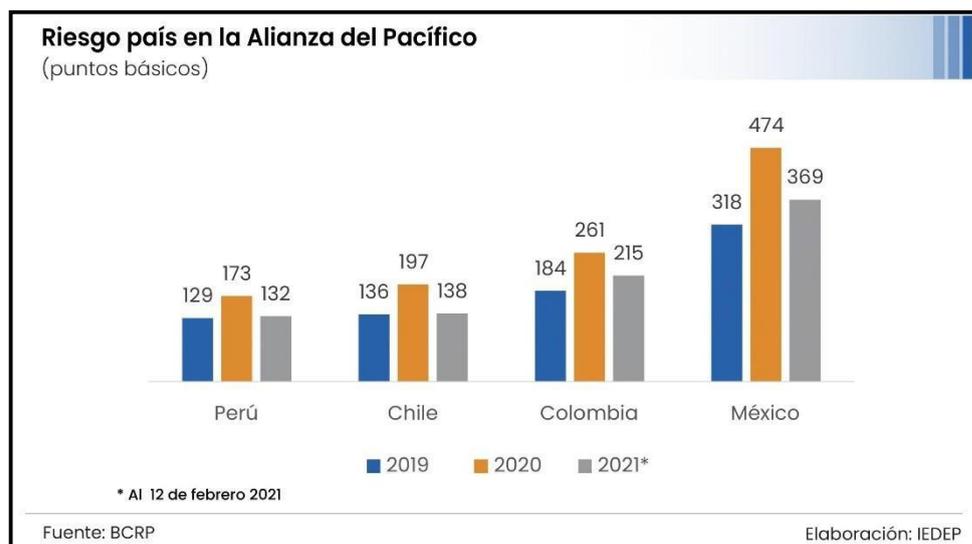
Perú, con 1.37 puntos porcentuales, reportó el riesgo país más bajo de la región, seguido de México (2.01 puntos) y Colombia (2.53 puntos). Lo que indica que es un país donde se puede invertir.

Sin embargo, el riesgo país de Perú afecta negativamente al mercado farmacéutico, ya que la gran mayoría de medicamentos son importados y un

indicador de este tipo encarece la importación cuando se incrementa, por lo que desanima a futuros inversionistas en el sector farmacéutico o provocar la fuga de laboratorios que han abierto sedes en Perú.

Figura 7

Riesgo país en la Alianza del Pacífico



Nota: La figura representa una estadística de riesgo país en la alianza del pacífico, en el cual se mide que tan riesgoso es un país para invertir.
Banco Central de Reserva del Perú – BCRP

g.1. Factores del Riesgo País:

Factores Económicos:

- **Nivel de déficit fiscal**

El déficit fiscal se define cuando los gastos son mayores a lo recaudado, generando deficiencia económica en el Estado. Durante el último año, el déficit fiscal acumulado ha disminuido de forma sostenida de diciembre del 2020 a junio del 2021, según el último informe actualizado del Banco Central de Reserva (BCR).

Se concluye que como el Estado gasta más de lo que recauda, requerirá de acceder a deuda externa para invertir en los distintos sectores que lo requieran como el sector salud, en

la creación de hospitales, tratamientos médicos, tecnología médica y en la compra de productos farmacéuticos.

Indirectamente, afecta de manera negativa a las farmacias en el sentido de que el déficit fiscal deriva finalmente en un incremento de los impuestos, por lo que nos veríamos obligados a incrementar los precios.

- **Relación ingresos/deuda**

De acuerdo al Ministerio de Economía y Finanzas, la deuda pública creció en el año 2020 por motivos de la Emergencia Sanitaria Nacional, siendo la deuda externa el factor más afectado. Por el lado de los ingresos públicos, disminuyeron de forma sensible durante el año 2020, y se está notando una leve mejoría en el primer trimestre del 2021.

Por otra parte, el Perú negoció bonos del Estado en el momento más crítico de la pandemia y obtuvo a cambio dinero de fondos internacionales para financiar los bonos para personas de escasos recursos y programas de préstamo como REACTIVA PERÚ a empresas para poder continuar con sus actividades.

El sector farmacéutico se ve relacionado directamente a las políticas económicas dadas por el estado para poder hacerse de préstamos como el REACTIVA PERÚ, para la implementación y compra de medicamentos al por mayor, con una tasa de interés mínima, de esta forma permite que la farmacia de acuerdo a sus ingresos pueda establecer una deuda y pagarla de acuerdo a sus posibilidades.

- **Grado de apertura comercial y financiera**

Desde la época de 1990, el Perú ha exhibido una gran apertura comercial y financiera, firmando numerosos tratados comerciales, y se mantienen vigentes los siguientes:

Tabla 6
Acuerdos Comerciales

Multilaterales	OMC
	APEC,
Regionales	ALADI,
	CAN
	ACE 38 Perú
	- Chile
	ACE 8 Perú -
	México
	ACE 50 Perú
	- Cuba
	ACE 58 Perú
	-
Bilaterales	MERCOSUR
	TLC EE UU
	Protocolo
	Perú -
	Tailandia
	TLC
	Singapur
	TLC Canadá
	TLC -
	Tailandia
	ACE con
	Chile
Negociaciones en curso	ACE con
	México
	ALCA
	TLC EFTA
	CAN - UE
	TLC China

	EFC	TIC
	Perú- Corea	
Preferencias	ATPDEA	
Arancelarias	SGP – UE	

Nota: La tabla representa un listado de acuerdos comerciales con el Perú. *Tomado de Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior – SIICEX*

Estos tratados certifican la apertura de las negociaciones del Perú con el mundo, las cuales se han mantenido sólidas a lo largo de los últimos 30 años.

Por lo tanto, los acuerdos comerciales son los que contribuyen a reducir el costo de comercialización de los laboratorios y se reflejan en el precio de venta de medicamentos.

Uno de los acuerdos más importantes para el sector salud son los Aspectos de los Derechos de Propiedad Intelectual relacionados con el Comercio (ADPIC), por sus repercusiones en el acceso a medicamentos, que otorga posición monopólica a través de las patentes y restringen la competencia al prolongar la introducción de genéricos al mercado.

Para el rubro farmacéutico estos acuerdos permiten mejorar la oferta y captar más clientes de diferentes sectores adaptándonos a su capacidad económica por la liberación de las patentes de los principios activos.

h. Exportaciones

De acuerdo a las declaraciones del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, el año 2020, las exportaciones peruanas cayeron 10% en el primer trimestre tras la declaratoria de emergencia sanitaria por la expansión del COVID-19, y más de 40% en el segundo trimestre, registrando en este último periodo el valor trimestral más bajo de los últimos años. Sin embargo, en el primer trimestre del año 2021 el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo

(Mincetur) hizo notar que las exportaciones peruanas, registradas, crecieron un 12.5%, logrando de esta forma superar los niveles alcanzados en el mismo periodo del 2020.

Como dato importante, de acuerdo al Centro de Investigación de Economía y Negocios Globales (CIEN) en el año 2020 las exportaciones peruanas de medicamentos para consumo humano acumularon US\$ 28.6 millones. Puesto que Perú se posiciono en el puesto N°10 respecto a las exportaciones de países latinoamericanos.

El principal mercado de destino del sector farmacéutico fue Ecuador con US\$ 11.4 millones (39.9% del total), seguido de Chile (16.8% del total) y Bolivia (13.1%).

i. Importaciones

Según el CIEN, en el año 2020, las importaciones peruanas de medicamentos para uso humano crecieron 17.3% hasta los US\$ 644 millones.

India fue el principal país proveedor de medicamentos para consumo humano a Perú con US\$ 117 millones (18.2% del total), seguido por México con US\$ 62.4 millones (9.7% del total), que incrementó sus ventas a Perú en 15.5% con respecto al año anterior.

El incremento de importaciones en medicamentos refleja la alta demanda de estos productos y la necesidad del público en adquirirlos en mayor cantidad y variedad, lo que afecta al sector farmacéutico de manera positiva.

C. Análisis Social

a. Inclusión:

La Ley N°27270 Contra los actos de discriminación, impulso positivamente las ventas en farmacias ya que todos los pobladores se sintieron más libres de ingresar a establecimientos farmacéuticos sin sufrir discriminación por su condición social, por su orientación sexual por su tipo de trabajo, por su vestimenta, por su origen étnico o personas con discapacidad.

Por otro lado, en el sector salud, suele escucharse múltiples quejas de parte de los familiares de niños, adolescentes o adultos con discapacidad; quienes se sienten inconformes sobre la atención brindada por los

establecimientos de salud privados como públicos. Muchos de ellos alegan que los costos y el tiempo de espera para acceder a una cita de terapia, es muy excesivo, además de la falta de cualificación de parte de una gran mayoría de profesionales de la salud.

Finalmente, todo parte en la falta de sensibilización, aceptación, apoyo e inclusión a nivel social. Una gran parte de la población peruana mantiene una serie de actitudes negativas con prejuicios hacia las personas con discapacidad, esto conduce a comportamientos discriminatorios y nos aleja más de una cultura inclusiva.

b. Pobreza

Según el INEI más de 6,4 millones de peruanos se encuentra en situación de pobreza, es decir el 20.5% de la población Peruana. Por otra parte dicha información solo tiene en cuenta la pobreza monetaria, que considera pobres a los hogares que gastan menos de 344 soles en sus necesidades básicas.

De acuerdo a la UNICEF y el Banco Mundial en el 2020, determinaron que la pobreza y la pobreza extrema incrementarían de manera muy significativa afectando de manera directa a niños, niñas y adolescentes que provienen de hogares donde los padres tienen empleos de baja productividad o informales.

En el presente año (2021) se verán los resultados de la reactivación económica, dado que el 2021 es un año importante para priorizar políticas en favor del desarrollo de las generaciones más jóvenes para no perder los logros alcanzados en las últimas décadas.

Este indicador de pobreza afecta de manera negativa al sector farmacéutico, ya que impide a los pobladores en situación de pobreza acceder a ciertos medicamentos por la falta de recursos económicos, pues su centro de ingresos fue cerrado o prohibido por el gobierno a causa de la emergencia sanitaria.

La dificultad de sustentar los gastos de estudio de muchos padres de familia no permite que sus hijos accedan a instituciones educativas que contribuyan íntegramente a la formación de profesionales competentes, por lo que dificulta encontrar colaboradores capacitados en el mercado laboral.

Este campo de estudios (Farmacia) no es parte de la oferta educativa del sector público en la ciudad de Arequipa.

Sin embargo gracias a la reactivación económica, les es posible tener un mejor empleo tanto a padres como a jóvenes y a su vez obtener un sustento económico más alto que el año anterior, por lo cual pueden sustentar los gastos en sus estudios y llegar a ser buenos profesionales de la salud como técnicas o técnicos en farmacia. Por lo que beneficiaría al sector farmacéutico tener buenos profesionales para atención en farmacia.

c. Empleo

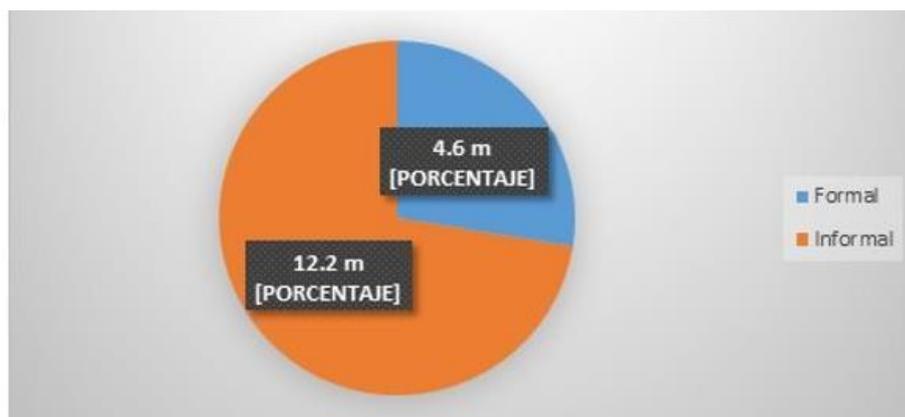
El 5.3% de peruanos en condición de pobreza se encuentra en la formalidad mientras tanto 9 de cada 10 peruanos en misma situación tiene un empleo informal.

En el área urbana, el 43.6% de la población con empleo en situación de pobreza se desempeñó en ocupaciones como ambulantes, limpiabotas, personal doméstico, conserje, entre otros y; el 23.9% son artesanos u operadores de maquinaria. Por otra parte, en el área rural el 46.9% se dedicó a ocupaciones elementales y el 43.4% son agricultores.

Lo que afecta negativamente al sector farmacéutico en la venta productos sin receta médica o también llamados venta libre (OTC's), ya que la población busca un trabajo informal con la venta de estos, sobre todo en estos tiempos de pandemia.

Figura 8

Empleo formal e informal en el Perú 2019



Nota. La figura representa un porcentaje del empleo formal e informal en el Perú.

Tomado de Encuesta Nacional de Hogares – ENAHO

Uno de los sectores más afectados fue el del sector Comercio con un -20% de desempleo, debido a la emergencia sanitaria que atraviesa el país.

La emigración es uno de los factores más importantes para reducir el empleo en el Perú, dado que tener un trabajo formal en estos momentos de crisis sanitaria es muy poco factible, lo que hace que muchas de las personas opten por trabajos informales.

Esto, contribuye a que el país se desestabilice aún más que los países cercanos debido al ingreso de mano de obra barata extranjera.

El empleo en el sector salud no se vio afectado, ya que el rubro farmacéutico no dejaba de realizar sus actividades, más aun, la demanda de profesionales en la salud se vio incrementada pero también hubo una insuficiente oferta laboral, lo que deja claro la falta de profesionales en el rubro farmacéutico y salud en general.

d. Mortalidad y natalidad

En cuanto a la población registrada por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) se muestra que en el año 2020 existe una población de 32.6 millones.

En Perú en el año 2019 nacieron 566.059 niños; 2823 niños menos que en el año anterior, por lo que disminuyó la natalidad en un 0.49%; lo que conllevaba a las bajas ventas en productos de natalidad en establecimientos farmacéuticos cercanos a hospitales y clínicas.

Por otra parte, la mortalidad en el Perú en el año 2019 falleció 515 personas al día, cifra que este año podría verse incrementada de muertes por coronavirus.

En Perú la COVID-19 llegó más tarde que en otros países europeos, pese a todas las restricciones que emitió el Ministerio de Salud (MINSU). Sin embargo, en el año 2021 se registra alrededor de 2 millones de casos confirmados de COVID 19 y más de 200 mil muertes.

El decremento de la natalidad afectó negativamente a las farmacias por la disminución de ventas en productos para recién nacidos, en medicamentos para el embarazo y productos post parto.

e. Cultura

Durante la pandemia en el Perú, hubo ciertos cambios tanto en el ecosistema empresarial como en el comportamiento del consumidor, alterando sus necesidades, hábitos de consumo y expectativas hacia diferentes productos o servicios.

Según la Asociación de Agencias de Medios compartió en un reciente seminario web organizado por el Interactive Advertising Bureau (IAB Perú) de cuáles serán las cinco características que marcan al consumidor del 2021.

- Preferencias en compras online: Las medidas de distanciamiento social y el e-commerce se ha vuelto una tendencia que marcará el consumo en los próximos años en diferentes sectores empresariales.
- Por lo tanto, más del 60% de las empresas retail cambiaron sus negocios por compras en internet y mejoraron los servicios a domicilio, ya que fueron golpeados por la pandemia.
- Mayor conciencia en la alimentación: En el país más del 70% de los peruanos opina que por la pandemia se han vuelto mucha más conscientes sobre los alimentos que consumen y sobre todo en el cuidado personal y autocuidado.

Concluyendo que, en el rubro farmacéutico se vio beneficiado por un incremento de la demanda en sus productos, tanto por las compras a domicilio de medicamentos como en las compras de productos de cuidado personal y autocuidado.

D. Análisis Tecnológico

Las vacunas son un nuevo mecanismo para poder controlar a la COVID-19 y manifiesta un buen resultado, pues un gran número de ellas están siendo desarrolladas para combatir dicha enfermedad. En el mundo, los investigadores están trabajando lo más rápido posible, colaborando e innovando para que dispongamos de las pruebas, los tratamientos y las vacunas que, en conjunto, salvarán vidas y pondrán fin a esta pandemia

a. Comercio

El comercio electrónico se ha convertido en una solución y un beneficio para todos en poder vender productos y servicios durante la pandemia.

Asimismo, días anteriores a las fiestas navideñas las compras online crecieron un 58%, lo que refleja que, si una tienda carecía de comercio electrónico, perdía buena parte de su potencial de venta.

El e-commerce tiene la capacidad de ofrecer sus productos y servicios de forma virtual y también acercar al usuario a recoger de forma presencial su producto, es decir, no todo es el envío a domicilio, pues crecieron casi el doble de rápido que los que no lo hicieron.

Por otra parte el comercio electrónico abarca una gran parte en aplicativos y redes sociales como Facebook, Instagram y servicios de mensajería instantánea como WhatsApp e Instagram, de los cuales los dos primeros se han utilizado para las ventas de medicamentos en establecimientos farmacéuticos.

Sin embargo, la emergencia sanitaria ha impuesto determinadas tendencias, como la del comercio electrónico. Tal vez no sea la única opción para vender durante este tiempo de pandemia, pero sí ha demostrado su eficacia a la hora de mantener los negocios en pie.

b. Medios de pago

Según el informe de Sergio Urday, jefe de Estudios Económicos de la Asociación de Bancos del Perú, el canal de atención más usado fue la banca móvil a diciembre del 2020, lo que representó el 40.9% del total de las operaciones en el sistema financiero en comparación a diciembre del 2017, donde el canal de atención apenas representaba el 6.5%. Adicionalmente a fines del 2019 el crecimiento de los canales virtuales empezó a superar a los presenciales.

Sin embargo, manifiesta que en la actualidad personas de mayor edad prefieren pagar en efectivo, puesto que el uso de medios de pago bancarios aún es bajo.

Para la SBS, durante la emergencia sanitaria es importante resaltar el mayor uso de canales digitales para disminuir el contacto con dinero en efectivo y reducir la posibilidad de contagio de la Covid-19. Por lo que se

encuentra difícil ya que la economía peruana está asociada con la informalidad.

Lo que por un lado afecta positivamente al sector farmacéutico, ya que facilita el medio de pago mediante tarjetas de débito o crédito y por aplicativos como el Yape. Por otro parte afecta también negativamente al sector farmacéutico ya que los adultos mayores que están fidelizados con la empresa, prefieren medios de pago en efectivo.

E. Análisis Ecológico

Tras el confinamiento que el mundo pasó por la llegada de la pandemia, la actividad económica se restringió, por lo que a su vez, en un inicio, el planeta entero se vio más limpio, con más fauna fuera de sus hábitats naturales y se pudieron apreciar cielos azules en todo el mundo; lo cual fue algo magnifico tanto para los habitantes como para el medio ambiente. Sin embargo, al irnos adaptando a la nueva normalidad, la contaminación se incrementó por el uso masivo de mascarillas, guantes, entre otros materiales en relación a la pandemia, luego de terminada la cuarentena estricta por los países.

a. Políticas de gestión de residuos sólidos

Durante el brote de Covid 19, el Programa para el Medio Ambiente de las Naciones Unidas manifiesta que el sector de residuos ha demostrado ser un servicio esencial frente a la emergencia sanitaria y evitar impactos secundarios en la salud y el medio ambiente.

Es importante que los ciudadanos contribuyan con la gestión de los residuos sólidos a través de las siguientes acciones:

- Para personas no contagiadas, optar preferentemente por la adquisición de mascarillas reutilizables, elaboradas de acuerdo a las especificaciones técnicas aprobadas por el MINSA, mediante Resolución Ministerial N° 135-2020/MINSA19.
- No usar guantes desechables. Realizar el lavado constante de manos.
- Practicar hábitos de consumo responsable.
- Elegir los productos procurando reducir envases y envoltorios, así como utilizar elementos reutilizables para efectuar y transportar las compras. Dichos elementos deberán ser adecuadamente desinfectados.

- Exigir el no empleo de plásticos de un solo uso al realizar las compras a domicilio u otras modalidades.

El Estado tiene la responsabilidad de ejecutar una estrategia adecuada y predecible para el buen manejo de los residuos generados por la emergencia sanitaria.

Todo esto influye también en la contaminación por parte del rubro farmacéutico, ya que es uno de los sectores donde venden sus medicamentos en empaques de cartón y plástico para guardar el contenido de sus tabletas, ampollas, jeringas entre otros.

Por su parte, los establecimientos de este tipo siguen un protocolo adecuado para desechar ese tipo de productos, contratando un servicio de una empresa prestadora de servicios de residuos sólidos, TERRA SOS, autorizada por DIGESA.

F. Análisis Legal

Para poder constituir una farmacia legalmente se necesita de ciertos requisitos.

Para obtener la autorización sanitaria de DIREMID se necesita un local que no esté conectado a una vivienda, que tenga un baño propio, paredes lisas, muebles que no sean de material poroso, que sean se melanina o metal. Se debe tener áreas definidas, como la dispensación, recepción, administración, área de almacenamientos y área de bajas y rechazados. Adicionalmente se necesita tener POES, que son los Procedimientos Operativos Estándar de la empresa.

Para la obtención del certificado de Defensa Civil, se necesita un área de salida más de un metro de ancho, contar con luz de emergencia, extintores, llaves termo magnéticas con rótulos y palancas, cables en canaletas no expuestos, señalizaciones de seguridad, muebles que estén anclados a la pared y un botiquín en caso de alguna emergencia.

Por último se necesita de todo lo anterior para obtener la licencia de funcionamiento y la autorización de letrero luminoso que es un elemento de publicidad.

a. Ley que regula la constitución de empresas

La constitución de empresas en el Perú está reglamentada por el DECRETO LEGISLATIVO N° 1332, en el cual se regula la creación de

empresas por medios de centros de desarrollo empresarial que están administrados por el Ministerio de la Producción (PRODUCE) dicha ley tiene como finalidad establecer parámetros que se ajusten al marco legal, registral y tributario del país en el cual opera la empresa.

Asimismo, detalla el proceso por el cual se pasa para la creación y constitución, en los cuales se tiene que definir la razón social, el objeto social, el o los socios, el representante legal y el gerente. También contempla la coordinación que se debe de hacer con la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT) para la elección de los regímenes tributarios a los que se acoge la empresa.

b. Ley que regula el precio de los medicamentos ante la emergencia nacional contra la COVID 19

Esta Ley tiene como objetivo el cobro justo y adecuado para la adquisición de medicamentos para la población en el Perú.

Se aplica para todas las farmacias, boticas y establecimientos que se dediquen a la venta de medicamentos a nivel nacional. El Gobierno será responsable del control, evaluación y supervisión para el cumplimiento de la norma.

La Autoridad Nacional de Productos Farmacéuticos, Dispositivos Médicos y Productos Sanitarios tiene el poder de regular los precios de los medicamentos, para que se pueda impedir las actividades monopolísticas de manejo de precios por las cadenas de farmacias y boticas en el Perú, lo que nos beneficia como farmacia independiente.

Las grandes cadenas son un gran desafío y problema para nuestro sector salud y farmacias independientes. De tal forma que afecta de manera negativa a los consumidores peruanos que quedan desprotegidos ante una posible alza de precios de medicamentos por un posible monopolio. Esto perjudicaría sobre todo a la población más vulnerable ya que de haber un monopolio por las grandes cadenas, pueden poner el precio que ellos quieran.

El análisis del entorno nos permite tener una visión macro de las diferentes aristas de la realidad nacional y mundial que afectan al sector comercial. Nuestra empresa tiene una experiencia de 30 años en el mercado y hemos trabajado de manera casi intuitiva, pero para este proyecto necesitamos apoyarnos en diferentes teorías que ayuden a mejorar nuestra visión y definir nuestras estrategias con mayor enfoque. Es por esto que debemos realizar un análisis del micro entorno, para tomar decisiones óptimas.

3.1.2. Análisis del micro entorno

A. Cinco Fuerzas de Michael Porter

a. Poder de negociación de clientes:

De acuerdo a las cifras poblacionales de la Gerencia Regional de Salud, el público de 17 a 69 años de edad sujeto de estudio de los cuatro distritos totaliza 421944 habitantes, los cuales representan el público objetivo por ser aquellos con capacidad económica decisiva para la compra de medicamentos y productos relacionados con la salud; este grupo se divide por distritos tal como sigue:

Tabla 7

Número de población por distrito 2021

Distrito	Población
Cercado	54353
Cayma	104888
Cerro Colorado	236087
Yanahuara	26616

Nota. La tabla representa los cuatro distritos de objeto de estudio. *Tomado del Gerencia Regional de Salud Arequipa.*

En el periodo correspondiente de enero a julio de 2021, Farmacias Lourdes ha generado un total de 79520 atenciones, lo que representa un aproximado de 11360 clientes mensuales. Sin embargo, no es factible

para los compradores negociar lo precios porque están determinados por el área de logística.

Tabla 8

Sistema Integrado de Gestión de Farmacias Lourdes y Sao Paulo 1 y 2

VENTAS POR USUARIO				
USUARIO	#DOCS	TOTAL VENT	#DOCS_ANU	TOTAL_ANU
FL11	10562	119179.09	43	2488.19
FL16	10424	124660.07	81	2176.78
FLIAD	0	0.00	1	0.10
SP11	4407	498635.18	59	9158.86
SP12	4864	549488.36	93	14029.52
SP13	5009	591788.39	39	6721.37
SP14	4018	441832.32	77	10255.85
SP21	3690	147594.14	37	6412.89
SP22	3589	154116.15	20	4282.50
SP31	8214	127231.32	36	2628.99
SP32	8185	118905.38	41	2262.18
SP41	5884	133943.73	14	631.36
SP42	4498	113180.89	20	1704.17
SP51	2997	59882.12	35	1906.64
SP52	2850	54283.07	19	746.52
SP61	225	15919.30	6	1915.78
SP62	104	7864.86	5	1060.17
TOTAL	79520	3,258.49	626	68,381.67

Nota. Sistema integrado de gestión de Farmacias Lourdes y Sao Paulo 1 y 2

En nuestro rubro existe una oferta muy amplia, sobre todo por la presencia de Grandes cadenas que suman un total de 137 en la ciudad de Arequipa, lo cual indica que el poder de negociación de los clientes es alto porque son conocedores del nivel de competencia en el sector farmacéutico.

Tabla 9

Total de Cadenas en la Región Arequipa

Denominación	Frecuencia
Inkafarma	65
Mifarma	62
Boticas y salud	10
Total	137

Nota. La tabla representa el número de cadenas en la ciudad de Arequipa. *Tomado de Gerencia Regional de Salud – DIREMID*

Otro factor que refuerza el poder de negociación del cliente, es la cercanía de los establecimientos farmacéuticos, que permite al cliente escoger aquellos que están cerca de su vivienda o centro de trabajo al momento de decidir la compra.

b. Poder negociación de proveedores:

De acuerdo al Registro Nacional de Establecimientos Farmacéuticos del MINSA, existen actualmente 137 distribuidoras farmacéuticas (Droguerías) que se encuentran activas en la provincia de Arequipa, lo que indica el alto nivel de demanda y atención en nuestra ciudad.

Según al registro de proveedores encontrado en la empresa Farmacias Lourdes y Sao Paulo, tenemos una cantidad considerable de proveedores, los cuales se mencionan en la siguiente lista.

Tabla 10

Proveedores frecuentes

N°	PROVEEDORES
1	REPRESENTACIONES CASTILLO EIRL
2	QUIMICA SUIZA S.A.
3	DROGUERIA J&J E.I.R.L
4	M&M PRODUCTOS MEDICOS F.
5	DISERT S.R.L
6	COLEGIO MEDICO DEL PERU
7	DIMEXA S.A
8	CORPORACION H&F SAC
9	M PHARMA S.A.C.
10	ALKOFARMA E.I.R.L.
11	ALFARO S.A.C
12	BOTICA Y SALUD
13	FARMINDUSTRIA S.A.
14	ALCON PHARMACEUTICAL DEL PERU S.A.
15	INRETAIL PHARMA S.A.
16	KALA SUPLEMENTOS NUTRICIONALES S.A.C.
17	LOGISTICA KATTON

18	CORPORACION PHARMA SOLUTIONS PERU S.A.C
19	MULTIPROSUR E.I.R.L.
20	BLESSMEDIC SERV. INTEGR. DE SALUD S.A.C
21	ASG INVERSIONES E.I.R.L.
22	NAOS PERU S.A.C.

Nota. La tabla representa los proveedores que trabaja con Farmacias Lourdes y Sao Paulo. *Tomado de Sistema integrado de gestión Farmacias Lourdes y Sao Paulo 1 y 2*

a) DIMEXA:

Proveedor regional de Arequipa, cuenta con una atención personalizada para nuestra empresa, su entrega es casi inmediata y cuenta con políticas de canje competitivas.

b) QUIMICA SUIZA:

Proveedor de Lima, su diferenciación está en la exclusividad con algunos laboratorios. Sus stocks son siempre altos, tiene un laboratorio propio con marcas importantes como Repriman y cuentan con certificado de Buenas Prácticas de Distribución para productos refrigerados.

c) FARMINDUSTRIA:

Proveedor de Lima con dos laboratorios propios altamente reconocidos (Farmindustria Genérica y Abbot), sus stocks son adecuados, tenemos acceso a atención preferencial. Está enfocada en el tratamiento de enfermedades crónicas y tiene líneas exclusivas.

d) ALFARO SAC:

Proveedor de Lima, con líneas crónicas de gran demanda y una enorme variedad de laboratorios disponibles. Sus políticas económicas y de canje son más flexibles que el resto de los proveedores. Cuenta con la certificación para distribuir productos refrigerados.

e) REPRESENTACIONES CASTILLO SAC:

Proveedor Regional con oficinas y almacenes en Arequipa, cuentan con un laboratorio propio (Lyafarm), su distribución es ágil (máximo 24 horas), nos brindan una atención

personalizada y diversas capacitaciones a nuestro personal, así como incentivos estacionales (canastas navideñas). La relación comercial de larga data ha permitido acceder a flexibilidad en el tema financiero.

f) MYM PROMEFAR SAC:

Proveedor Regional con sede en Arequipa, cuentan con diversos laboratorios crónicos. Su atención es casi inmediata (4 a 6 horas). Este es otro proveedor que brinda incentivos a nuestro personal (vales de consumo).

Al analizar nuestra rotación de productos, el Top 10 se compone de medicamentos dirigidos a enfermedades crónicas. Entre estos, el de mayor demanda, rentabilidad y monto de venta, es la Metformina. Este medicamento se utiliza en el tratamiento de afecciones endocrinológicas y Diabetes.

Por consideraciones de calidad, trabajamos dicho principio activo con 4 laboratorios (Farminindustria, Merck, Genfar y AC Farma) en el caso de las variedades de marca tenemos 3 de alta rotación Glucophage (Laboratorio Merck) Dexide (Farminindustria) y Glicenex (Bago).

Debido a esta segmentación, nuestra empresa tuvo sendas reuniones con los laboratorios y logró un convenio que nos compromete a una compra mayorista, pero con precios muy competitivos. La negociación en este caso fue intermedia, ya que hubo cesiones por ambas partes.

En el mercado farmacéutico existen numerosos laboratorios que desarrollan el mismo principio activo casi sin variaciones, generando una oferta muy amplia. Nuestra empresa está orientada a la venta de productos de calidad comprobada, y por eso las compras de medicamentos crónicos se reducen a pocos laboratorios.

Tabla 11

Total de Oficinas Farmacéuticas (Boticas y Farmacias) en la Región de Arequipa

Categoría	Frecuencia
Farmacias	317
Boticas	1348
Total	1665

Nota. La tabla representa el número de oficinas farmacéuticas en la región Arequipa.

Tomado de Gerencia Regional de Salud – DIREMID

c. Amenaza de nuevos competidores:

Para la incorporación de nuevos competidores en el mercado existen ciertas restricciones que representan barreras de ingreso, que puedan estar dadas por requisitos para su constitución y elección de los miembros que la gestionan y se aplican de la siguiente manera para cada uno de los casos.

Farmacias:

Todas las farmacias siguen un procedimiento de autorización sanitaria y se diferencian porque el propietario es un Químico Farmacéutico. Es casi imposible que una farmacia trabaje de manera informal porque el profesional arriesga su habilitación como tal.

Boticas:

Todas las boticas deben seguir un procedimiento de autorización sanitaria para operar, pero el propietario puede ser cualquier ciudadano, por lo que muchas veces trabajan de manera informal por largos periodos antes de formalizarse.

A medida que ha ido creciendo el mercado farmacéutico, las grandes cadenas a nivel nacional y en la ciudad de Arequipa, han afectado a farmacias y boticas independientes, puesto que varias de ellas han tenido que cerrar sus negocios o vendérselas a las grandes cadenas.

Por otra parte, la emergencia sanitaria de 2020 ha generado la apertura numerosa de establecimientos farmacéuticos desde el comienzo de la pandemia.

Muchas personas han optado por abrir boticas informales, ya sea porque su fuente de trabajo e ingresos cerró o fue prohibida por el Gobierno. Otras por el contrario tomaron la decisión de incursionar en el rubro farmacéutico aprovechando la demanda de medicamentos, EPPs y otros.

Tabla 12

Número De Oficinas Farmacéuticas Aperturadas en Arequipa

<u>Año</u>	<u>Frecuencia</u>	<u>Porcentaje</u>
2015	176	
2016	202	15%
2017	199	-1%
2018	218	10%
2019	268	23%
2020	394	47%
2021	280	-29%

Nota. La tabla representa el número de oficinas farmacéuticas aperturadas en la ciudad de Arequipa. *Tomado de Gerencia Regional de Salud – DIREMID*

a) Requisitos legales para el ingreso

- Pasar la inspección obligatoria, siguiendo los lineamientos de DIREMID.
- Obtener el Certificado de Buenas Prácticas de Dispensación a los 6 meses de la apertura y cada 3 años.
- Contar con un Director Técnico calificado (Químico Farmacéutico).
- Realizar mensualmente la declaración de precios de venta en el observatorio de precios de Digemid.

Existen barreras de entrada que son generadas por la ardua competencia entre las empresas farmacéuticas que están ya en el mercado lo cual hace que muchas empresas que ingresen al rubro farmacéutico se mantengan por poco tiempo en operaciones. La

barrera más decisiva es el precio, ya que las farmacias más antiguas tienen acceso a crédito y promociones por parte de las distribuidoras. El acceso a este crédito sólo se logra después de por lo menos un año de compras y un comportamiento financiero diligente.

Otra barrera del sector farmacéutico es la fidelización de los médicos de la zona. Esta consiste en entablar un diálogo con diferentes profesionales de salud a fin de que sus recetas sean dirigidas a un determinado establecimiento. Muy pocas farmacias y/o boticas logran esta fidelización y es producto de la antigüedad y reputación de la farmacia.

d. Amenaza de productos sustitutos:

Existen algunos productos que las personas prefieren no comprar en farmacias o boticas ya que optan por algo más natural que pueda satisfacer las mismas necesidades que un producto farmacéutico.

No obstante, los medicamentos o productos farmacéuticos cubren mejor la necesidad del paciente; sin embargo, hay una cantidad importante de personas que elige la medicina alternativa en productos de proveedores como Santa Natura, Kaita, entre otros.

Por otra parte, existen diversas farmacias especializadas en fórmulas magistrales, que cuentan con laboratorios adecuados para estas preparaciones que son muy específicas, y generalmente están dirigidas a pacientes con problemas dermatológicos.

Existen algunos productos farmacéuticos que tienen competencia por los productos alternativos, sin embargo, por carencia de estudios sobre los efectos de estos productos, no son recetados por médicos, por lo cual la eficacia del tratamiento en base a estos no está totalmente demostrada, en consecuencia, la amenaza de productos sustitutos es mínima debido a que tienen un nicho específico de mercado al que atienden.

e. Rivalidad entre los competidores existentes

Los mayores competidores de la empresa que es materia de estudio, son las grandes cadenas de farmacias, en concreto Inkafarma, Mifarma y Boticas y Salud, pero también hemos identificado 4 cadenas locales que representan una competencia menor, pero igualmente considerable, las cuales son: Fasur, Boticas Max, Boticas Pierinella y Smart Farma, que se han consolidado en el sector durante los últimos dos años.

Por otra parte, las cadenas independientes de Arequipa, como Fasur, Boticas Max, Pierinella y otros, representan una competencia más realista, pues estamos dentro de un mismo grupo de compradores llamados “Pareto” pues representamos el 80% de la cartera del sector, es decir la compra en soles a las distribuidoras.

Cabe mencionar que las grandes cadenas conformadas por Inkafarma, Mifarma y Boticas y Salud, generan una competencia muy alta, y al ser parte de un mismo grupo empresarial (InterCorp), es muy difícil alcanzar esos niveles de venta, debido al respaldo económico con que cuentan, el cual les permite una compra de volúmenes considerables, y en consecuencia precios muy bajos, lo cual les permite acceder a economías de escala como fuente de su ventaja competitiva.

Nuestra presencia en el mercado nos ubica entre las primeras 20 Farmacias Independientes a nivel de la Región Sur, este estatus nos brinda la capacidad de negociar con los distribuidores para conseguir mejores ofertas, mejor servicio financiero, oportunidad de canje y diversos incentivos para el personal. Sin embargo, esta capacidad de negociación está muy ligada a la compra anual, es decir que debemos mantener o incrementar nuestras compras con los proveedores para sostener estos beneficios.

3.2. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

Tabla 13

Matriz EFE Farmacia Lourdes y Sao Paulo 1 y 2

N°	Factores internos clave	Ponderación	Calificación	P. Ponderada
Oportunidades				
Item 1	Mayor disponibilidad de locales estratégicos a causa del cierre de actividades.	0.05	2	0.1
Item 2	Intensificación de hábitos de higiene de las personas por la pandemia (lavado de manos, alcohol, etc)	0.05	2	0.1
Item 3	Mayor uso de las TICS con fines promocionales (redes sociales)	0.05	3	0.15
Item 4	Incremento del comercio electrónico por páginas web	0.05	3	0.15
Item 5	Ley de regulación de precios de medicamentos para evitar el monopolio por grandes cadenas	0.03	2	0.06
Item 6	Incremento de centros médicos y asistenciales.	0.03	3	0.09
Item 7	Aumento de la demanda de productos médicos específicos para el tratamiento de la Covid-19	0.06	3	0.18
Item 8	Mayor demanda de suplementos alimenticios para la recuperación de la Covid-19	0.06	3	0.18
Item 9	Acceso al crédito para capital de trabajo del Estado por Pandemia - Programa Reactiva Perú	0.09	4	0.36
Item 10	Incremento en el despacho de artículos y productos a domicilio	0.03	3	0.09
Amenazas				
Item 1	Aumento del 1.37% en el Riesgo país para el año 2021	0.05	2	0.1
Item 2	Decremento del PBI del -11.1% en 2020	0.03	2	0.06
Item 3	Incremento de inflación de 2.6% por la emergencia sanitaria y la inestabilidad política	0.1	3	0.3
Item 4	Tipo de Cambio se incrementó en un 16 % del 2019 a 2021	0.06	3	0.18
Item 5	Aumento de pobreza 2019- 2020	0.08	2	0.16
Item 6	Sector informal de venta de EPPs	0.05	3	0.15
Item 7	Reducción de la natalidad e incremento de la mortalidad en tiempos de pandemia	0.05	2	0.1
Item 8	Contaminación de residuos sólidos (guantes, mascarillas, etc)	0.03	2	0.06
Item 9	Aparición de medicinas alternativas de origen natural	0.03	2	0.06
Item 10	No reconocimiento del trabajador farmacéutico como personal de primera línea	0.02	2	0.04
Total		1		2.67

Interpretación

Los factores 4, 7, 8 y 9 son las oportunidades más destacadas para la empresa, las cuales tienen una respuesta aceptable al entorno, pero hay algunas oportunidades como la 1, 2 y 5 que no han representado un gran apoyo al desempeño comercial debido a que muchas de las empresas que compiten en el mercado cuentan con las mismas oportunidades. Así mismo las amenazas 1, 2, 5, 7, 8, 9 y 10 que dependen exclusivamente del desempeño del mercado de las condiciones políticas y económicas aplicadas en el país y que a causa de la pandemia fueron imprevisibles. Lo cual se obtuvo un valor ponderado de la matriz de evaluación de factores externos de 2.67, lo que significa que estamos aprovechando las oportunidades y manejando las amenazas adecuadamente.

3.3. Análisis interno:

3.3.1. Análisis organizacional

A. Recursos

a. Financieros

De acuerdo al análisis financiero, la empresa Farmacias Lourdes y SAO PAULO 1 y 2 tiene las siguientes ratios.

Ratio de liquidez corriente: Al aplicar este ratio, obtenemos un resultado de 1.13 que muestra que por cada sol que la empresa adquiere de deuda, tiene la disponibilidad de S/.1.13 para poder asumirla. Esto quiere decir que las deudas pendientes pueden ser honradas y la empresa quedaría con un saldo a favor.

Ratio de la prueba ácida: La prueba ácida arroja un valor de 0.29, que indica que no contamos con suficientes activos líquidos para pagar los pasivos circulantes. Sin embargo, la utilidad que genera la venta del inventario puede mejorar este ratio.

Ratio del pasivo total al activo: El resultado de este ratio es de 0.86, lo que indica una aportación mayor a lo esperado por los acreedores, lo recomendable es reducir las deudas y no asumir nuevas a corto plazo. Sin embargo, el plazo de algunos pagos a acreedores es mayor a la rotación de nuestros productos, lo que agilizará el flujo de caja.

Ratio de rotación de inventarios: Este ratio representa un monto de 3.09, por lo cual tenemos en reserva 3.09 ítems por cada ítem vendido.

Igualmente, la reposición es de 3 veces al mes, considerando que en el rubro de farmacias la rotación debe ser entre 2 a 4 veces, estamos en un parámetro adecuado.

b. Materiales:

Bienes e inmuebles: Cada local, está correctamente implementado y en condiciones propicias para la atención al público.

Inventarios:

- Medicamentos genéricos: Representa el 25% de nuestro inventario.
- Medicamentos de marca: Representa el 48% de nuestro inventario.
- Material Médico: Representa el 20% de nuestro inventario.
- Productos de cuidado personal: Representa el 7% de nuestro inventario.

Implementos de trabajo: En atención a las disposiciones del Estado frente a la Emergencia Sanitaria, todos nuestros locales cuentan con una barrera de vidrio que protege tanto a nuestro personal como a los clientes que nos visitan, además de haber implementado protocolos de bioseguridad que implican la desinfección del calzado (pediluvio) desinfección de manos (spray alcohol de 70° a discreción del cliente y del personal), Epps suficientes para la labor diaria de nuestros colaboradores (guantes y mascarillas descartables). Finalmente cuentan con todo el material de limpieza necesario para sus quehaceres diarios.

Papelería: Los útiles de escritorio se brindan de manera mensual a todos los locales, para el cumplimiento de su función de ventas. (Papel bond, papel para ticketeras, lapiceros, lápices, borradores, correctores, resaltadores, grapas, engrapadores y perforadores, calculadora, etc)

Mobiliario: Cada establecimiento cuenta con muebles adecuados para el rubro de farmacia (anaqueles, vitrinas y mostradores), así como equipos tecnológicos (computadoras, impresoras, terminales de agentes, POS's, teléfonos, cámaras de seguridad, sistema de alarmas)

c. Humanos: El total del personal asciende a 26 colaboradores, de ellos, 5 se encuentran con contrato a tiempo indeterminado y 21 con contrato a tiempo definido.

- Personal operativo: Total 21 personas.

- Personal administrativo: Total 5 personas.
- El personal de ventas que cuenta con una antigüedad mayor a 10 años es de 3 personas, y los otros 18 miembros del personal tienen una antigüedad menor a 5 años. En el grupo del personal administrativo contamos con 5 personas de las cuales 3 tienen una antigüedad mayor a 10 años y 2 de ellos menor a 6 años. También contamos con 5 consultores externos que apoyan a la empresa desde hace más de 5 años.

d. Tecnológicas:

Contamos con los siguientes sistemas y aplicaciones

Siges: Programa de control de ventas, logística y estadística. Este es un software diseñado a medida de la empresa.

Siscont: Programa contable, adquirido a terceros con membresía anual.

Recepes: Aplicación para emitir recetas electrónicas.

Página web: www.farmaciasaopaulo.pe diseñada para la venta online.

3.3.2. Capacidades

A. Aplicación de Administración estratégica:

La empresa a pesar de no contar con un documento como el plan estratégico, ha sabido implementar de forma empírica la misión, visión y valores como parte del trinomio estratégico para toda empresa.

Como parte del presente estudio se está desarrollando el análisis externo e interno concerniente a la empresa Lourdes y Sao Paulo 1 y 2, como parte del proceso de identificación del contexto empresarial en el que se encuentra.

a. Misión

Brindar una atención esmerada a todos los pacientes que acudan a nuestros locales a partir de la dispensación de medicamentos, material médico y productos de cuidado personal, cuya calidad sea certificada y de origen garantizado, con el fin de mejorar su salud, lograr la prevención acertada de enfermedades y el desarrollo de una vida plena.

b. Visión

Llegar a obtener el reconocimiento del público Arequipeño como una empresa de amplia trayectoria, identificada con la idiosincrasia regional, y de permanente evolución dirigida al logro de la excelencia. Logrando 10 puntos de venta estratégicamente ubicados.

B. Diseño organizacional:

La empresa se encuentra en una actualización de su diseño organizacional, que en la práctica aplicaba líneas de comunicación horizontal entre la Gerencia y Administración que está en contacto diario y directo con todo el personal.

C. Objetivos y metas organizacionales:

La formulación de objetivos se realizó de forma empírica también, y en el presente trabajo se implementará la metodología SMART (Específico, Medible, Alcanzable, Relevante, Tiempo) para el mejoramiento de los objetivos, enfocados al contexto actual.

Así mismo se planteará un proceso de selección, implementación y evaluación de estrategias.

El objetivo organizacional se fundamenta en los siguientes parámetros: Crecimiento, utilidad

Incrementar la participación de mercado en un 15%

- Clientes del 2020 = 115466
- Clientes del 2021 = 138559

Tabla 14

Proyección de atención a clientes para el periodo 2021

	2020		PROYECCION 2021		Cantidad real 2021
	Cantidad	Ingreso S/.	Cantidad	Ingreso S/.	
Trimestre 1	35195	944 114.38	42234	S/1,104,753.22	31922 (75.58%)
Trimestre 2	21165	896 822.03	25398	S/1,233,109.72	35621 (140.25%)
Trimestre 3	28944	S/1 090 804.02	34732	S/1,271,937.20	37188 (107.07%)
Trimestre 4	30162	S/1 278 050.85	36194	S/255,610.17	38001 (104.99%)

Nota. La tabla representa la proyección de atención a clientes. Tomado de Sistema Integrado de Farmacias Lourdes y Sao Paulo 1 y 2

El crecimiento de la empresa ha sido de 27.89%, tomando en cuenta la cantidad de pacientes atendidos en el 2021 vs 2020.

D. Delegación de autoridad:

La Gerente General y propietaria, toma las decisiones de mayor rango, la Administración ejecuta las decisiones de gerencia y toma decisiones para resolver problemas cotidianos.

Cada local cuenta con un responsable encargado del mismo y esta persona también toma decisiones en cuanto a la solución de problemas inmediatos.

E. Descripción y delegación de puestos:

El manual de Organización y Funciones se maneja internamente y está en función a la norma legal del sistema de trabajo para determinar la subordinación del personal, como establecer el horario de trabajo de los colaboradores, para saber cuáles son las obligaciones y derechos del empleador y el trabajador y la determinación de las faltas leves, medias o graves.

Cada local cuenta con un manual de Procedimientos Estándar (POES), este manual les brinda las pautas para el desempeño de sus labores. Sin embargo, el personal administrativo no cuenta con un documento similar, y se rige a las pautas que se contemplan en el Reglamento Interno de trabajo.

F. Motivaciones

a. Mecanismos de recompensas

- Comisión de 300.00 por llegar a la meta de ventas
- Incentivos aplicados a productos de alta rentabilidad, desde 0.10 hasta 2.00. El incentivo se paga mensualmente.
- Premios en reconocimiento a la productividad, compañerismo y ética de trabajo.

b. Mecanismos de control

- Inventarios Trimestrales
- Cuadros de caja semanales

- Monitoreo por cámaras de vigilancia.
- Cuadernos para el control de: Temperatura, vencimientos, devoluciones, ocurrencias, faltantes y negaciones.

3.3.3. Marketing Mix

A. Producto:

Cartera de productos: La empresa cuenta con 3141 productos.

Categorías: las categorías que se utilizan son medicamentos genéricos, medicamentos de marca, material médico y productos de cuidado personal.

Los proveedores con los que trabaja Farmacias Lourdes y Sao Paulo 1 y 2 son: Abbot, AC Farma, Bayer, Cipa, Quilab, Pfizer, Tecnofarma, Lilly, Alcon, Bago, Teva, Farminindustria, Isdin, Bioderma, La Roche Posay, Galderma, Merck, Farminindustria, entre otros.

B. Precio:

Nuestra rentabilidad promedio debe ser del 15% para cubrir el punto de equilibrio. Sin embargo, hay productos que pueden lograr un margen de rentabilidad mayor a este promedio y otros que tienen un margen menor.

Estos son:

- Genéricos: 150%
- Marcas de medicamentos crónicos: 30 a 35%
- Material Médico: 40 a 150%
- Suplementos nutricionales: 5%
- OTCs: 30 a 35%

Estos porcentajes se aplican considerando el valor de mercado.

Las políticas de precios que manejamos también están en función a los precios del mercado local.

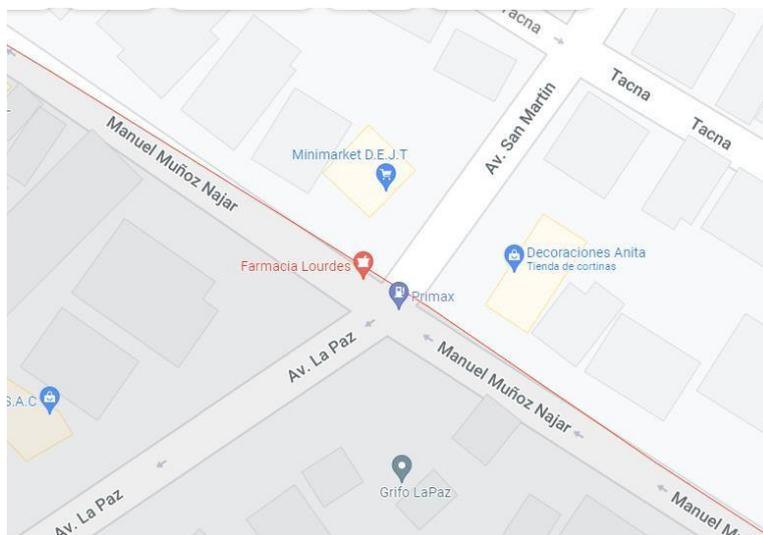
Al tener una gran variedad de productos que tienen un alto índice de rotación, se han establecido los precios con un margen de utilidad no muy elevado para poder competir en el mercado y generar ingresos por volumen.

C. Plaza / Distribución:

Contamos con 7 ubicados en los distritos de Arequipa, Yanahuara, Cayma, y Miraflores, siendo también reconocidos en Cerro Colorado.

Figura 9

Ubicación establecimiento Lourdes (Urbanización Cercado Avenida La Paz 597, Esquina con Manuel Muñoz Najar – Arequipa)

**Figura 10**

Ubicación establecimiento Sao Paulo 2 (Calle Puente Grau 505 Interior 107 – Arequipa)

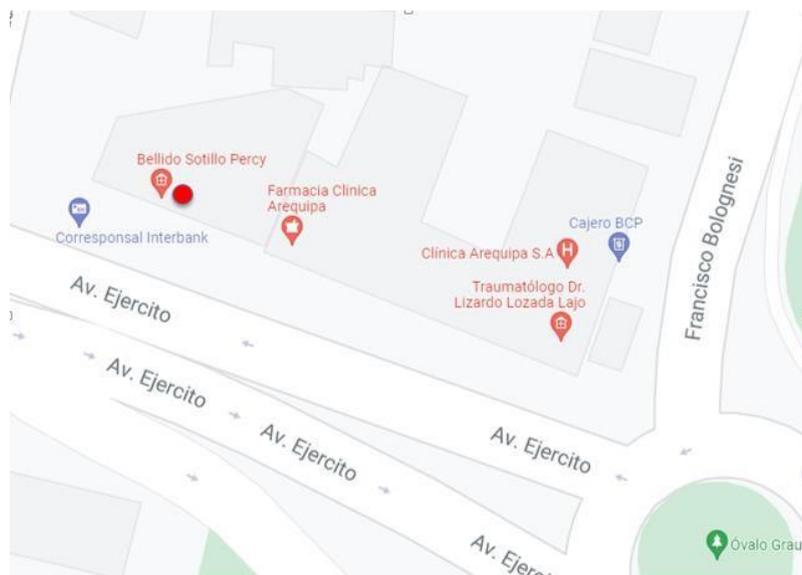
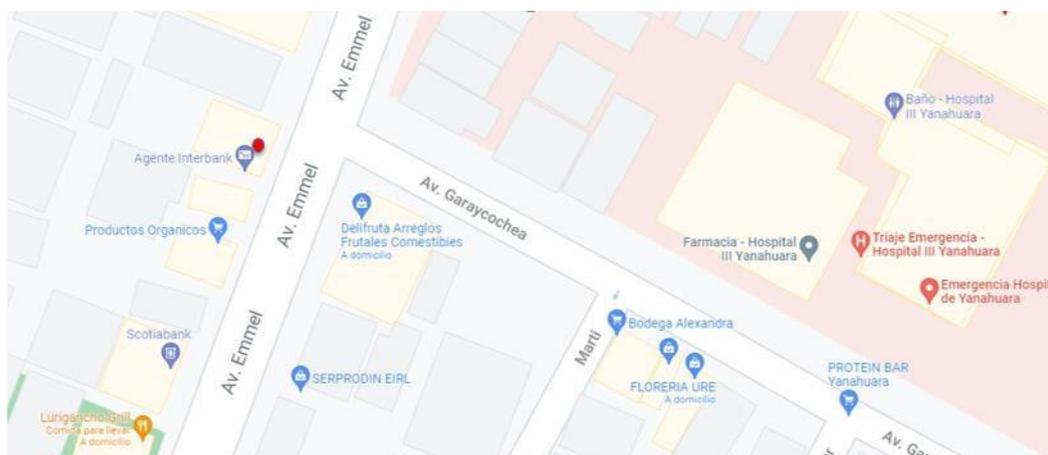


Figura 11

Ubicación establecimiento Sao Paulo 3 (Urbanización Magisterial 2 Av. Emmel 409 Mz E Lote 6, Yanahuara – Arequipa)

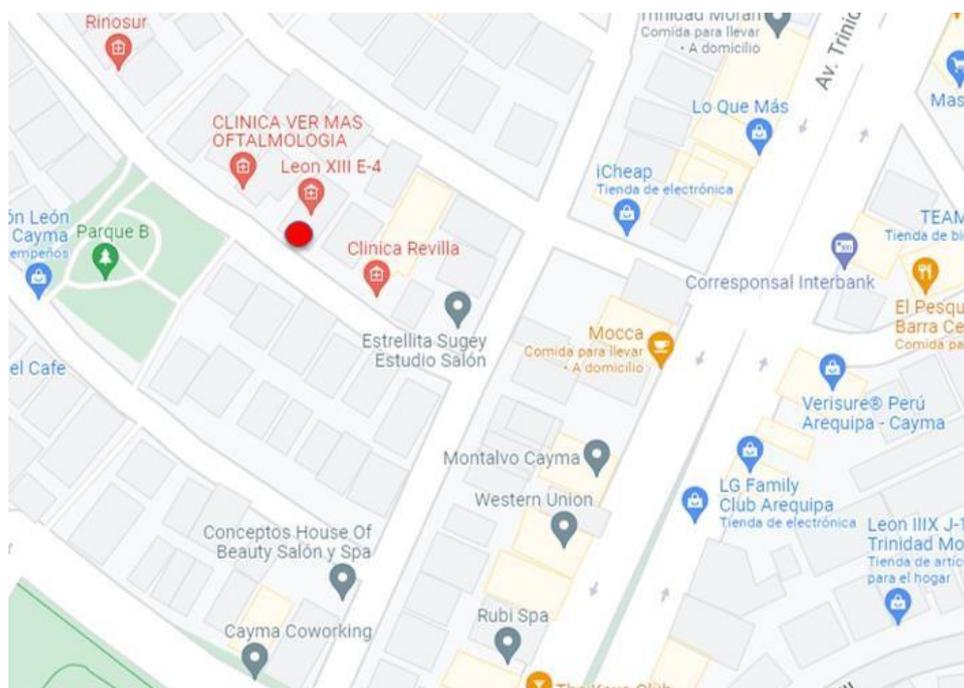
**Figura 12**

Ubicación establecimiento Sao Paulo 1 y 4 (Urbanización León XIII Avenida Trinidad Morán Mz J Lote 2 y Mz K Lote 6, Cayma – Arequipa)

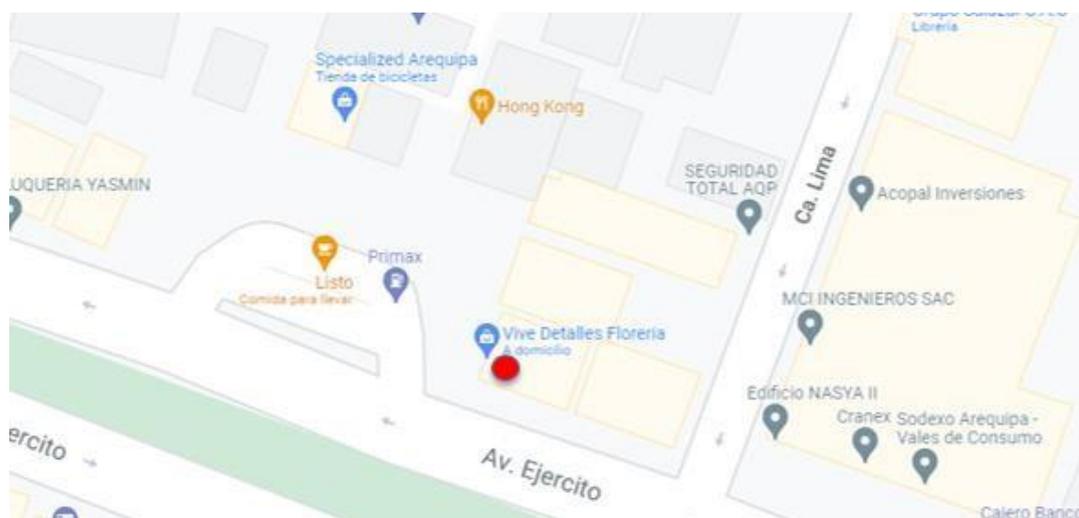


Figura 13

Ubicación establecimiento Sao Paulo 6 (Urbanización León XIII CAL, 4 Mz E Lote 4, a 3 cuadras de la plaza Señor de la Caña, Cayma – Arequipa)

**Figura 14**

Ubicación establecimiento Sao Paulo 5 (Avenida Ejercito 500 Dpto E, al costado del grifo Primax, Yanahuara – Arequipa)



D. Promoción:

Cada año se establecen actividades para mejorar la relación con nuestros clientes, a partir de sorteos, regalos y ambientación para fiestas especiales como Día de la Madre, Día del Padre, Día de la Mujer, Fiestas Patrias, Fiestas de Arequipa, etc.

Así mismo, se desarrolla un plan de comunicación en el que se considera la evaluación de los canales de atención como nuestra página en internet y redes sociales como Facebook e Instragram.

E. Personas:

El personal de la empresa es seleccionado en función a su formación técnica y al sólido conocimiento de los principios activos y sus aplicaciones que ellos demuestren. Valoramos su atención esmerada y su capacidad de trabajo en equipo. Adicionalmente la empresa cuenta con 21 personas que operan en distintos locales. Por cada punto de venta laboran 2 personas y en almacén 1. Cada persona de su establecimiento está a cargo de realizar inventarios, revisar y verificar los medicamentos y productos que lleguen en óptimas condiciones. Adicionalmente en oficina laboran 5 personas y en servicio a domicilio 1.

F. Procesos:

El proceso de atención al cliente se da de la siguiente manera: El primer paso es la recepción de los clientes, luego los clientes hacen su consulta acerca del producto que van a comprar se busca en el sistema si hay el producto en stock y se busca en almacén. Finalmente se realiza la facturación y el despacho.

Adicionalmente la empresa esta reevaluando los procesos para lograr fluidez entre las diferentes áreas especialmente entre logísticas y ventas; para eso se ha contratado los servicios de una ingeniería especialista en estos temas.

Por otra parte el proceso de abastecimiento de medicamentos es de la siguiente manera: En primer lugar se realiza una orden compra de acuerdo a lo acordado con el proveedor, luego llega el transportista con los medicamentos y se hace entrega de la factura y la guía de remisión al personal encargado del Centro de Distribución. Luego se hace una

verificación de la Orden de Compra Pre-existente que valida la factura recibida. Posteriormente se realiza el descargo de la mercadería en las instalaciones del Centro de Distribución, Área de Recepción; verificando la cantidad, fecha de vencimiento y lote de los productos. El personal encargado debe entregar sellado y firmado los cargos correspondientes al proveedor. Finalmente se hace la digitación de las facturas en el sistema de logística para luego enviar los productos a los establecimientos y puedan ser almacenados en los mostradores.

G. Ambiente Físico:

Todos los establecimientos cumplen con las exigencias de Diremid y defensa Civil, además de contar con muebles de exhibición iluminados adecuadamente, seguros y de fácil limpieza. Adicionalmente contamos con todos los protocolos de bioseguridad en cada local; como el pediluvio al ingreso de cada establecimiento, el alcohol en gel que está a disposición de los clientes y una estructura de vidrio o aluminio para el mostrador en atención al cliente.

3.3.4. Análisis de la cadena de valor

A. Actividades primarias

a. Logística interna:

Se cuenta con un área destinada al almacenamiento y distribución de la mercadería que se vende en las farmacias al público en general. El personal encargado suma 3 personas, (un químico farmacéutico, una encargada del almacén, un auxiliar de almacén y reparto) cuya labor es la recepción organizada de productos, el mantenimiento ordenado y limpio del almacén, el control de temperaturas, el inventario constante, devolución de productos con políticas de canje y manejo de los vencimientos.

El proceso de la logística interna se basa primero en contactar al proveedor o proveedores para hacer el listado de productos con mejor precio que se adquirirán; seguidamente hacer una orden de compra que indica que la distribuidora llevara los productos directamente al almacén donde consecuentemente la encargada verificara la llegada de estos en

buen estado y finalmente distribuirlos de manera ordenada y limpia en los estantes de almacén para luego ser enviados a los establecimientos de farmacia.

Para la llegada de los productos a los establecimientos, se hace mediante un motorizado de confianza y/o un auto que los lleve. Adicionalmente, estos deben estar bien establecidos en los anaqueles y bien distribuidos de manera que el público en general pueda verlos y luego adquirirlos.

b. Operaciones:

Para la comercialización de productos, se realiza por canales de distribución al menudeo, contando con 07 locales ubicados en puntos estratégicos. Cada local cuenta con un responsable que controla los inventarios y que se asegura de que el establecimiento este en óptimas condiciones. Esta forma de organización tiene como fin una adecuada gestión de los recursos de manera confiable y segura.

También se cuenta con asesores externos, un técnico de informática, un técnico de instalaciones eléctricas, ensamblado de muebles y mantenimiento de locales y un Ingeniero de Sistemas que sirven de soporte en momentos específicos.

c. Logística externa:

Nuestro sistema permite analizar los pedidos de manera histórica por cada local, cubriendo los requerimientos de forma adecuada y optimizando el uso de los recursos existentes.

Por otro lado, el servicio a domicilio por un motorizado, es un factor externo e importante para que los clientes estén satisfechos con la llegada de su producto en un tiempo establecido.

d. Marketing y ventas:

Contamos con dos modalidades de venta, primero con los puntos de venta distribuidos alrededor de la ciudad y una tienda virtual, la cual funciona en nuestro portal web.

Asimismo, para las actividades de comunicación se utiliza las plataformas sociales como Facebook e Instagram y la página web de la empresa, las cuales tienen asignada a un miembro del personal para su

mantenimiento y actualización; Todas las actividades de marketing (promociones, sorteos, regalos) se realizan luego de una reunión de programación.

e. Servicios post venta:

Por el momento no contamos con este servicio, pero estamos atentos a todas las opiniones, consultas, quejas y reclamos que nuestros clientes puedan plantear mediante el libro de reclamaciones u otro medio que vean por conveniente.

B. Actividades de apoyo

a. Infraestructura de la empresa:

Todos nuestros locales son de material noble, cuentan con un ingreso adecuado, así como todas las medidas de seguridad establecidas por Defensa Civil. Se realiza un mantenimiento periódico para garantizar el cuidado de los locales.

b. Gestión de Recursos Humanos:

Actualmente, el personal administrativo y la directora técnica entrevistan, capacitan y reclutan al personal que ingresa, en función a la demanda del mercado. La empresa se encuentra en el Régimen PYME, por lo que la remuneración que se otorga es la básica (930.00) y los beneficios de ley propios de su Régimen.

c. Desarrollo de Tecnología:

En el año 2016 se realizó un estudio de mercado para encontrar soluciones viables para el desarrollo de la empresa y lograr un crecimiento sostenible. Esta iniciativa permitió el desplazamiento de conductas negativas para la empresa.

d. Compras:

La adquisición de equipos de computación, muebles, accesorios, equipos diversos, uniformes, útiles de aseo y escritorio, pancartas volantes y todo tipo de elementos publicitarios, se realiza con el apoyo de la administración. El pago de servicios se realiza en cada local dada la facilidad de los agentes bancarios que administramos.

El proceso de adquisición se inicia con la ubicación de un proveedor al cual se le solicita un bien o servicio, mediante un correo para obtener su cotización.

Se trata de obtener cotizaciones de dos o tres proveedores. Seguidamente de aprobar la cotización más conveniente, se emite una Orden de Compra que valida la adquisición. Al recibir el bien o servicio se coteja con la Orden Compra y si todo está en orden se procede al pago por medio de transferencia bancaria.

Este proceso se realiza tanto para compra de mercaderías como para compra de servicios y bienes para el desarrollo de las actividades de la empresa.

3.3.5. Benchmarking

A. Análisis de estrategias

- a. **FASUR:** Incrementa su número de locales.
- b. **MIFARMA, INKAFARMA Y BYS:** Liderazgo en costos.
- c. **BOTICAS MAX:** Incrementa su número de locales.

B. Identificación de ventajas competitivas

- a. **INKAFARMA:** Precios muy competitivos y algunos locales que operan las 24 horas.
- b. **MIFARMA:** Buen marketing (monedero del ahorro), precios relativamente competitivos.
- c. **FASUR:** Ubicación estratégica y un local que atiende 24 horas.
- d. **BOTICAS MAX:** Ubicación estratégica y numerosa, layout distintivo.

C. Planificar las acciones a tomar por la empresa

- a. **Incrementar Locales:** Actualmente contamos con 7, pero solamente 3 se encuentran cerca de FASUR y de las grandes cadenas. Nuestro objetivo sería instalarnos en centros médicos.
- b. **Análisis de precios:** Revisar la rentabilidad de todos los productos y ajustar aquellos que pueden tener mejor rotación con un cambio a favor del cliente.
- c. **Invertir en Marketing Estratégico:** Al decidir esta inversión se tiene que determinar un periodo específico para evaluar resultados y establecer cambios en la estrategia.

D. Adaptar mejores prácticas:

- a. **Costos:** mejorar los precios competitivos del mercado farmacéutico.
- b. **Locales:** implementarlos en zonas estratégicas y principalmente en centros médicos.
- c. **Layout:** estructurar mejor el espacio del establecimiento para una mejor organización de medicamentos.

3.3.6. Matriz Boston Consulting Group (BCG)

Figura 15

Matriz BCG – Farmacias Lourdes y Sao Paulo 1 y 2 EIRL

		Participación	
		Alto	Bajo
Crecimiento	Alto	Certificados Médicos	Systane Ultra 10 MI
	Bajo	Vitamina C	Quanox 5 MI

Nota: Para esta matriz se han considera los cuatro productos más resaltantes de la empresa Farmacias Lourdes y Sao Paulo ya que se tiene una lista amplia de productos.

A. Producto estrella:

Los Certificados Médicos tienen una alta participación en nuestro mercado, por su demanda, a pesar de que su rentabilidad es limitada.

B. Producto Vaca:

La Vitamina C, tiene una demanda importante y presencia en el mercado, su costo es un poco elevado, pero tiene una rentabilidad aceptable.

C. Producto Incógnito:

Systane Ultra, es muy recomendado por médicos, pero debería recomendarse al público en general por su gran calidad. Su rotación es limitada pero su utilidad es atractiva.

D. Producto Perro:

Quanox de 5 Ml. Tiene una presencia muy baja en el mercado, ya que los laboratorios que compiten han desarrollado el mismo principio activo a menor precio con igual efectividad.

Tabla 16

Productos analizados del 01/05/2021 AL 31/07/2021

Producto	Cantidad	Venta S/	Utilidad
Certificados médicos	1082	19476	3171.64
Vitamina C inyectable	180	15597.8	4463.09
Systane ultra	123	9237.72	3541.9
Quanox gotas al 6% 5 ml.	2	80.19	28.57

Nota. La tabla representa los 4 productos más resaltantes de Farmacias Lourdes y Sao Paulo. *Tomado de Farmacias Lourdes y Sao Paulo.*

3.3.7. Matriz Producto - Mercado de Ansoff

Figura 15

Matriz de Ansoff

		PRODUCTO	
		Nuevo	Existente
M E R C A D O	Existente	Iniciar la maquila de productos de alta rotación.	Realización de campañas promocionales para impulsar la venta del producto.
	Nuevo	Especializarnos en productos endocrinológicos	Apertura de un nuevo punto de venta.

Nota. La tabla representa las estrategias que se aplicarán en el mercado.

Mercado existente y nuevo producto: Iniciar la maquila de productos de alta rotación con el objetivo de reducir nuestros costos y promocionar nuestra marca en los productos maquilados. **Mercado nuevo y nuevo producto:** Especializarnos en productos

endocrinológicos para atender a un grupo de consumidores de medicamentos de alta rotación. **Mercado existente y producto existente:** Realización de campañas promocionales para impulsar la venta de productos estacionales como los bloqueadores solares, suplementos nutricionales y productos de cuidado personal en fechas como el día de la madre, día del padre, San Valentín y Navidad. **Mercado nuevo y producto existente:** Apertura de un nuevo punto de venta para la expansión de Farmacias Lourdes y Sao Paulo.

3.4. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

Tabla 17- Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

N°	Factores internos clave	Ponderación	Calificación	P. Ponderado
Fortalezas				
Item 1	Amplia experiencia en el sector con más de 30 años	0.10	4	0.40
Item 2	Contar con locales en zonas estratégicas	0.10	4	0.40
Item 3	Colaboradores leales con una antigüedad de más de 20 años	0.04	3	0.12
Item 4	Trabajo directo en centros de salud	0.10	4	0.40
Item 5	Atención de seguros de salud (Rimac, La Positiva, Pacífico)	0.05	3	0.15
Item 6	Líneas de crédito con los principales distribuidores (45 - 60 y 75 días)	0.05	3	0.15
Item 7	Reconocimiento positivo en las entidades financieras	0.05	3	0.15
Item 8	Recetas electrónicas generadas por los médicos que llegan directamente a la farmacia	0.03	3	0.09
Debilidades				
Item 1	Deficiencia en la comunicación entre los trabajadores y la Gerencia	0.10	1	0.10
Item 2	Precios más altos que las cadenas	0.07	1	0.07
Item 3	Escasez de personal para los diferentes horarios	0.06	1	0.06
Item 4	Limitada utilización de publicidad	0.05	2	0.10
Item 5	Bajo uso de criterios de Marketing	0.05	2	0.10
Item 6	Falta de integración del sistema con funciones de facturación y control de stocks	0.05	2	0.10
Item 7	Capacitaciones muy espaciadas y simples	0.04	2	0.08
Item 8	Áreas administrativas no delimitadas	0.06	1	0.06
Total		1.00		2.53

Interpretación

Los factores 1, 2 y 4, son las fortalezas más destacadas para la empresa. Así mismo en debilidades los factores 1, 4, 5 y 6 son los factores más relevantes para la empresa ya que la aplicación de estos factores es mínima. El resultado del promedio ponderado es de 2.53 lo que significa que las fortalezas hacen frente a sus debilidades proporcionalmente, sin embargo se recomienda mejorar fortalezas o adquirir otras nuevas que permitan atenuar las debilidades existentes.

3.5. Análisis estratégico

3.5.1. Análisis FODA

Tabla 18

Lista de fortalezas

Nº	Fortalezas
1	Amplia experiencia en el sector con más de 30 años
2	Contar con locales en zonas estratégicas
3	Colaboradores leales con una antigüedad de más de 20 años
4	Trabajo directo en centros de salud
5	Atención de seguros de salud (Rimac, La Positiva, Pacífico)
6	Líneas de crédito con los principales distribuidores (45 - 60 y 75 días)
7	Reconocimiento positivo en las entidades financieras
8	Recetas electrónicas generadas por los médicos que llegan directamente a la farmacia

Nota. La tabla representa el análisis con matriz de evaluación de factores internos (MEFI)

Tabla 19*Lista de debilidades*

N°	Debilidades
1	Deficiencia en la comunicación entre los trabajadores y la Gerencia
2	Precios más altos que las cadenas
3	Escasez de personal para los diferentes horarios
4	Limitada utilización de publicidad
5	Bajo uso de criterios de Marketing
6	Falta de integración del sistema con funciones de facturación y control de stocks
7	Capacitaciones muy espaciadas y simples
8	Áreas administrativas no delimitadas

Nota. Análisis con matriz de evaluación de factores internos (MEFI) **Tabla 20**

Lista de oportunidades

N°	Oportunidades
1	Mayor disponibilidad de locales estratégicos a causa del cierre de actividades.
2	Intensificación de hábitos de higiene de las personas por la pandemia (lavado de manos, alcohol, etc)
3	Mayor uso de las TICS con fines promocionales (redes sociales)
4	Incremento del comercio electrónico por páginas web
5	Ley de regulación de precios de medicamentos para evitar el monopolio por grandes cadenas
6	Incremento de centros médicos y asistenciales
7	Aumento de la demanda de productos médicos específicos para el tratamiento de la Covid-19
8	Mayor demanda de suplementos alimenticios para la recuperación de la Covid-19
9	Acceso al crédito para capital de trabajo del Estado por Pandemia - Programa Reactiva Perú
10	Incremento en el despacho de artículos y productos a domicilio

Nota. Análisis con matriz de evaluación de factores internos (MEFI)

Tabla 21*Lista de amenazas*

N°	Amenazas
1	Aumento del 1.37% en el Riesgo país para el año 2021
2	Decremento del PBI del -11.1% en 2020
3	Incremento de inflación de 2.6% por la emergencia sanitaria y la inestabilidad política
4	Tipo de Cambio se incrementó en un 16 % del 2019 a 2021
5	Aumento de pobreza 2019- 2020
6	Sector informal de venta de EPPs
7	Decremento de Natalidad e incremento de la mortalidad en tiempos de pandemia
8	Contaminación de residuos sólidos (guantes, mascarillas, etc)
9	Aparición de medicinas alternativas de origen natural
10	No reconocimiento del trabajador farmacéutico como personal de primera línea

Nota. Análisis con matriz de evaluación de factores internos (MEFI)

Tabla 22*Estrategias FO*

N°	Estrategias FO - Estrategias Ofensivas y de crecimiento
FO – 1	Aprovechar los locales más atractivos para hacer crecer la cadena
FO – 2	Invertir un capital de trabajo en la implementación de una página web con aplicación
FO – 3	Establecer alianzas estratégicas con los nuevos centros de salud emergentes
FO – 4	Aprovechar la experiencia de la atención a seguros en los nuevos centros de salud
FO – 5	Optimizar nuestros stocks de productos Covid aprovechando el apoyo de proveedores
FO – 6	Facilidades para acceder al crédito reactiva en función a una buena calificación financiera

Nota. Matriz FODA

Tabla 23*Estrategias FA*

N°	Estrategias FA - Estrategias Defensivas contra Riesgos
FA – 1	Aprovechar la tasa fija de las entidades financieras para remontar la inflación
FA – 2	Hacer uso de las líneas de crédito disponibles para lograr un abastecimiento amplio
FA – 3	Delegar la capacitación del nuevo personal a los colaboradores de confianza
FA – 4	Prevalerse del prestigio de nuestra empresa para ofertar Epps de origen garantizado
FA – 5	Reforzar la logística en los puntos de venta cercanos a centros de salud
FA – 6	Gestionar el reconocimiento del sector salud para los trabajadores de farmacia

*Nota. Matriz FODA***Tabla 24***Estrategias DO*

N°	Estrategias DO - Estrategias de orientación de esfuerzo
DO – 1	Reactivar las redes sociales de la empresa con ofertas atractivas
DO – 2	Solicitar asesoría de marketing para la optimización del uso de redes sociales
DO – 3	Gestionar capacitaciones específicas sobre el uso de Epps, alcohol, y desinfección en pandemia
DO – 4	Negociar con proveedores para tener precios competitivos en productos de alta rotación
DO – 5	Establecer un aplicativo para comunicar sus opiniones, quejas y aportes diariamente
DO – 6	Reclutar personal por medio de plataformas digitales, utilizando entrevistas remotas.

*Nota. Matriz FODA***Tabla 25***Estrategias DA*

N°	Estrategias DA - Estrategias de Supervivencia, conversión o retiro del mercado
DA – 1	Establecer precios preferenciales para población vulnerable
DA – 2	Gestionar la capacitación del personal en la dispensación de productos naturales y alternativos
DA – 3	Difundir en nuestras redes sociales los cuidados del embarazo durante la pandemia
DA – 4	Informar a la población en nuestras redes sociales sobre la correcta forma de desechar sus Epps
DA – 5	Ofrecer puestos de trabajo dignos en zonas de periferia
DA – 6	Promocionar mascarillas kn95 de colores con su ficha técnica completa y beneficios explicados

Nota. Matriz FODA

3.5.2. Determinación de ejes estratégicos

A. Perspectiva financiera:

Debemos realizar un seguimiento continuo a las ventas, para generar los ingresos suficientes para dinamizar el Flujo de Caja y cumplir con las obligaciones inmediatas con los proveedores y el personal.

B. Perspectiva de los Clientes:

Orientarnos a buscar la satisfacción del cliente, sobre todo en la atención esmerada y el abastecimiento oportuno, la retención de clientes, la adquisición de nuevos clientes, la rentabilidad del cliente y la cuota de mercado en los segmentos seleccionados.

C. Perspectiva de procesos internos:

Los procesos críticos más importantes de la empresa ocurren en el almacén, mediante la atención de los requerimientos de mercadería de cada local aprovisionando el mismo para una atención óptima. Un proceso crítico en el área de ventas es la atención al cliente, que debe caracterizarse por ser personalizada y generar una experiencia satisfactoria para todos los pacientes.

D. Perspectiva de formación y crecimiento:

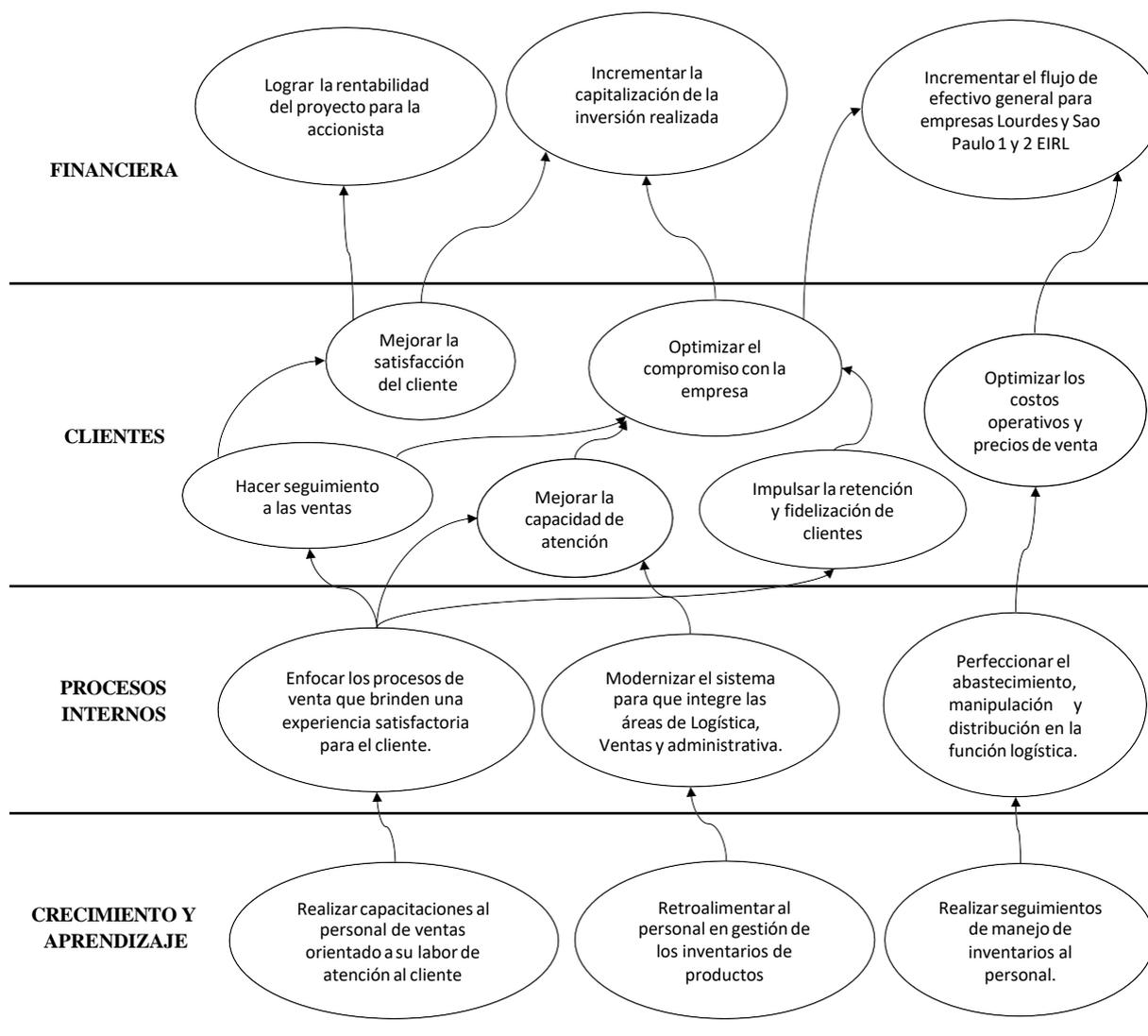
Nuestra empresa proyecta brindar un diplomado auspiciado por los laboratorios de mayor importancia, con mención a la calidad de la atención y la excelencia en el servicio.

En cuanto al sistema de información, hemos hecho una renovación en el año 2020, pero este debe actualizarse cada dos o 3 años como máximo. Dentro de nuestros proyectos más cercanos es la actualización y ampliación del sistema de facturación a sistema integral administrativo.

3.5.3. Mapa Estratégico

Figura 16

Mapa Estratégico Farmacia Lourdes y Sao Paulo 1 y 2 EIRL



CAPÍTULO IV: INVESTIGACIÓN DE MERCADO

4.1. Análisis del consumidor

4.1.1. Segmentación de mercado

A. Segmentación socioeconómica: Por edad y nivel socio económico

Figura 17

Segmentación socioeconómica

De 17 a 28				
De 29 a 40				
De 41 a 50				
De 51 a 60				
De 61 a 69				
	A	B	C	D

El presente estudio, se enfoca en el grupo etario de 17 a 69 años que tienen una situación económica característica de los sectores A, B y C.

B. Segmentación psicográfica: Relación Estilos de vida – Ideologías

Figura 18

Segmentación psicográfica

Progresistas				
Formalistas				
Conservadoras				
	Costo- beneficio	Innovación	Atributos intrínsecos	

De acuerdo a esta segmentación, los consumidores progresistas valoran más el Costo – Beneficio de los productos y/o servicios, los formalistas se decantan por la innovación y nuestro público objetivo que tiene una ideología conservadora da importancia a los atributos intrínsecos que tienen nuestros productos, los cuales los hacen más atractivos.

C. Beneficios y ventajas buscadas: Relación calidad – precio.

Figura 19

Beneficios y ventajas buscadas

Alta Calidad			
Calidad promedio			
Calidad Baja			
	Precio bajo	Precio razonable	Precio alto

De acuerdo a este cuadro, el público busca en general medicamentos de calidad promedio a alta, y relacionan este tipo de calidad a un precio de mercado razonable o incluso un precio alto, en función a la calidad comprobada.

D. Segmentación geográfica: Por distrito de residencia por – precio

Figura 20

Segmentación geográfica

Cercado			
Cayma			
Cerro Colorado			
Yanahuara			
	Precio bajo	Precio razonable	Precio alto

De acuerdo al estudio, los distritos tienen una sensibilidad variada al precio, el Cercado y Cerro Colorado se decantan por los precios bajos a razonables, mientras que por su parte Cayma y Yanahuara se enfocan en precios razonables a altos.

4.1.2. Mercado

Tabla 26

Identificación de mercados para Farmacias Lourdes & Sao Paulo EIRL

Tipo de mercado	Cantidad	Población	Muestra	ME
Mercado Total	1521697	100%	-	-
Mercado Potencial	421944	-	100%	-
Mercado disponible	163723	-	38.8%	-
Mercado efectivo	62632	-	14.8%	-
Mercado objetivo	9395	-	-	15%

Tabla 27

Mercado disponible

Mercado disponible de la Muestra	Mercado disponible de la Población
149	163723

A. Mercado Total

El mercado total de la población de Arequipa es de 1 521 697.

B. Mercado potencial

El total de la población de los cuatro distritos considerados cuenta con 421944 habitantes, considerando el nivel socio económico A, B y C, ya que son los niveles donde tienen un ingreso promedio que va desde los 12,660, 7,020 hasta los 3,970 con un gasto mensual del 62%, 68% y 75% respectivamente.

C. Mercado disponible

El mercado disponible son consumidores que tienen la necesidad de comprar algún producto o servicio con características más específicas. Son 163723 personas que representan el 38.8% del mercado potencial.

D. Mercado Efectivo

Son personas que están definitivamente dispuestas a comprar en una farmacia independiente. Son 62632 personas que representan el 14.8% del mercado potencial.

E. Mercado Objetivo

Está determinado por el 15% del mercado Efectivo, debido a que las ventas reales del Primer Trimestre (T1) del año 2020 ascendieron a un punto máximo de

35195 personas, teniendo una brecha de 27437 consumidores potenciales, los cuales pueden ser atendidos por las farmacias Lourdes y Sao Paulo.

4.1.3. Determinación de la demanda

Tabla 28

Determinación de la demanda

Mercado efectivo	Demanda actual	Brecha
62632	35195	27437
100%	56%	44%

La demanda está dada por la cantidad de personas que realizan compras en farmacias independientes.

De acuerdo al análisis que se desarrolló, se determina que la demanda actual está conformada por un máximo de 35 195 y un mínimo de 21 165 personas que compran productos en farmacias independientes.

Teniendo un mercado efectivo de 62 632 personas. El 44% representa al mercado que está siendo desatendido o forma parte de un mercado cautivo, por lo cual es posible lograr un incremento de la demanda dentro de dicho porcentaje.

4.1.4. Perfil del consumidor

Estilos de vida: Según la investigación, específicamente en el punto de segmentación psicografica, las personas que más se destacan son las Conservadoras, ya que el consumo para ellas es una actividad necesaria e importante, son ahorrativas y el dinero está considerado como un medio para obtener ciertos logros. Así mismo, este estilo de vida es abundante en la zona del distrito de Cerro Colorado.

Geografía: Cercado, Cayma, Cerro Colorado y Yanahuara, los 4 distritos que sumados dan un total de 421944 de habitantes, los cuales se pretenden atender.

4.1.5. Medición de aceptación del producto

A. Fuentes de investigación

El total de la población que se considera para la investigación es de 421944 que está conformada por los distritos de Cercado, Cayma, Cerro Colorado y Yanahuara.

B. Población

Los cuatro distritos considerados son:

Tabla 29

Distritos seleccionados para investigación

Distrito	Población
Arequipa	54353
Cayma	104888
Cerro colorado	236087
Yanahuara	26616
Total	421944

C. Muestra

Teniendo en cuenta que la población total de estudio son 421944, se considera infinita porque pasa las 100 mil unidades de estudio. Lo que dio un resultado de 384 personas a encuestar.

$$n = \frac{Z^2 * p * q}{E^2}$$

N: Infinito

p: 50%

q: 50%

a: 95%

E: 5%

Z: 1.960

$$n = \frac{1.96^2 * 0.5 * 0.5}{0.05^2}$$

$$n = 384$$

D. Técnica e instrumento

La técnica aplicada a la presente investigación es la encuesta ad-hoc, que utiliza el instrumento del formulario de preguntas.

Consta de (1) variables de control caracterizadas por la edad, sexo y distrito de residencia de la muestra, así mismo utiliza (2) una sección en la que se considera una escala de valoración semántica para medir la actitud de los encuestados referente a diversas afirmaciones relacionadas al estudio y (3) una sección estructurada con escala de Likert en la que se determina cómo opciones periodos de tiempo.

Tabla 30*Análisis con Alpha de Cronbach*

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,776	27

Para la confiabilidad del instrumento se calculó el Alpha de Cronbach que está determinado por un índice global de 0.776 lo cual indica que el instrumento es confiable bajo el criterio de consistencia interna, y en cuanto a la estabilidad del instrumento se realizó la prueba de mitades partidas con un índice de 0.602 lo cual indica que las puntuaciones de ambas mitades del instrumento son similares.

Tabla 31*Prueba de mitades partidas*

Estadísticas de fiabilidad			
Alfa de Cronbach	Parte 1	Valor	,752
		N de elementos	14 ^a
	Parte 2	Valor	,586
		N de elementos	13 ^b
N total de elementos			27
Correlación entre formularios			,431
Coeficiente de	Longitud igual		,602
Spearman-Brown	Longitud desigual		,602
Coeficiente de dos mitades de Guttman			,582

Tabla 32*Cuadro resumen de calificación prueba Delphi*

N°	Experto	Grado académico	Universidad	Puntuación	Calificación
1	Mariela Ivette Huanca Zúñiga	Maestro en ciencias: Ingeniería industrial Marketing	UNSA Arequipa	27	Favorable
2	Kruyer Gonzalo Jordan Acosta	Maestro en Comunicación y Marketing	UTP Arequipa	30	Favorable
3	Percy Hansel Cárdenas Vargas	Magister en Comunicación y Marketing	UNSA Arequipa	30	Favorable
Puntuación promedio				29	

Para la validez del instrumento se aplicó la prueba Delphi de validación por expertos para los cuales se envió la encuesta a tres especialistas de Marketing para la revisión y calificación del instrumento en torno a los siguientes criterios: Claridad, Objetividad, Consistencia, Coherencia, Pertinencia y Suficiencia. De los cuales se obtuvo las siguientes puntuaciones.

E. Resultados

Figura 21

Sexo de encuestados

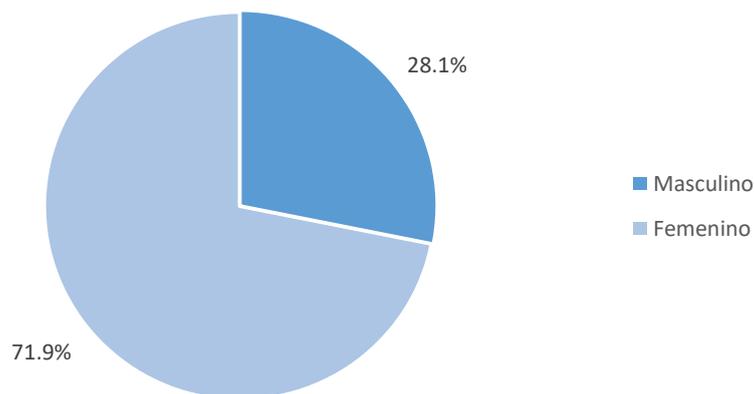


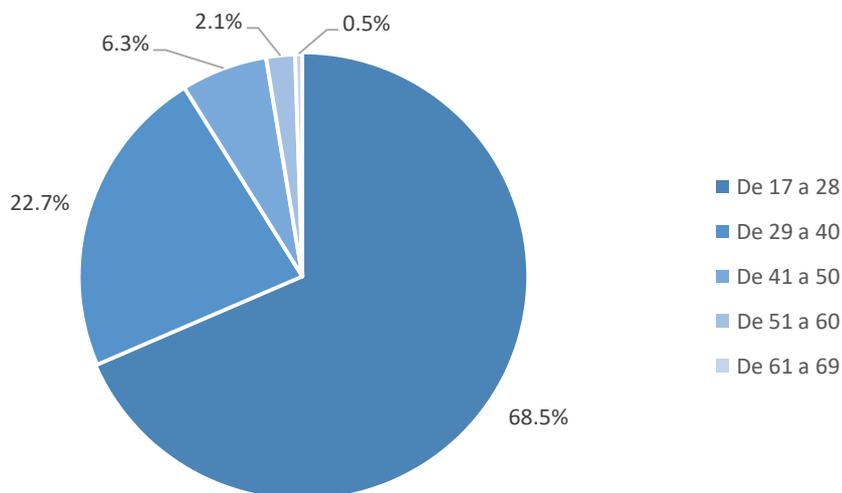
Tabla 34

Sexo de encuestados

	<u>Frecuencia</u>	<u>Porcentaje</u>
Masculino	108	28.1%
Femenino	276	71.9%
Total	384	100.0%

INTERPRETACIÓN:

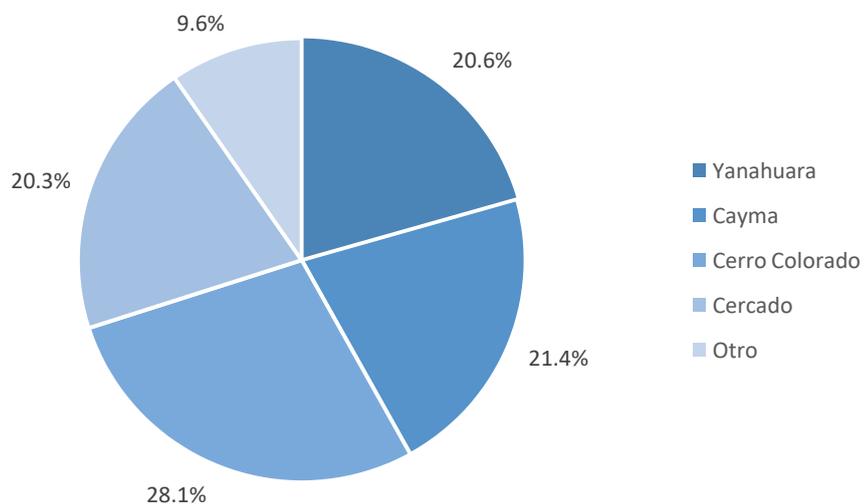
De los 384 encuestados, la muestra se constituye por 71.9% del sexo femenino y un 28.1% del sexo masculino.

Figura 22*Edades de encuestados***Tabla 35***Edades de encuestados*

	Frecuencia	Porcentaje
De 17 a 28	263	68.5%
De 29 a 40	87	22.7%
De 41 a 50	24	6.3%
De 51 a 60	8	2.1%
De 61 a 69	2	0.5%
Total	384	100.0%

INTERPRETACIÓN:

De los 384 encuestados, 68.5% tiene edades entre 17 a 28 años, 22.7% entre 29 a 40 años, 6.3% entre 41 a 50 años, 2.1% entre 51 a 60 años y 0.5% entre 61 a 69 años de edad.

Figura 23*Distrito de Residencia***Tabla 36***Distrito de Residencia*

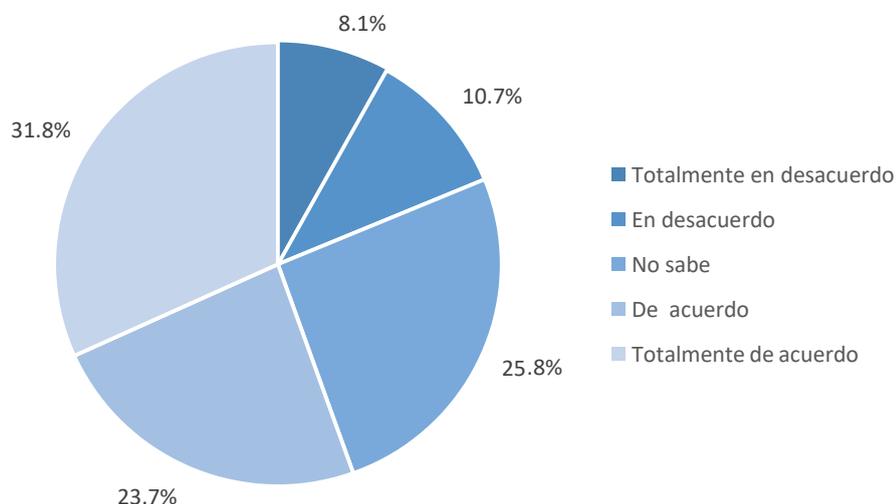
	<u>Frecuencia</u>	<u>Porcentaje</u>
Yanahuara	79	20.6%
Cayma	82	21.4%
Cerro Colorado	108	28.1%
Cercado	78	20.3%
Otro	37	9.6%
Total	384	100.0%

INTERPRETACIÓN:

De los 384 encuestados, 20.6% corresponden a personas que residen en el distrito de Yanahuara, el 21.4% residen en Cayma, el 28.1% residen en Cerro Colorado, el 20.3% residen en Cercado y el 9.6% tiene como residencia otros distritos.

Figura 24

Usualmente hago la compra de medicamentos en cadenas de boticas como Inkafarma o Mifarma

**Tabla 37**

Usualmente hago la compra de medicamentos en cadenas de boticas como Inkafarma o Mifarma

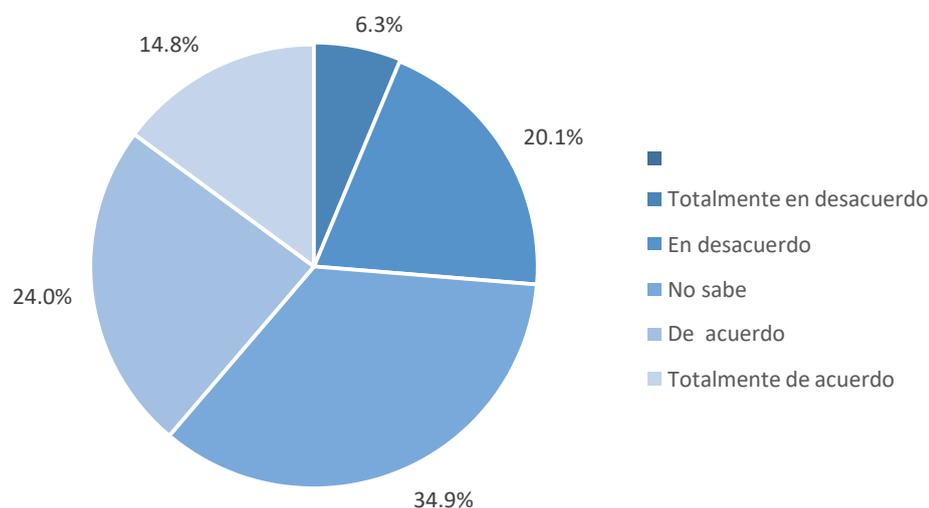
	<u>Frecuencia</u>	<u>Porcentaje</u>
Totalmente en desacuerdo	31	8.1%
En desacuerdo	41	10.7%
No sabe	99	25.8%
De acuerdo	91	23.7%
<u>Totalmente de acuerdo</u>	<u>122</u>	<u>31.8%</u>
<u>Total</u>	<u>384</u>	<u>100.0%</u>

INTERPRETACIÓN

El 31.8% de los encuestados están totalmente de acuerdo en hacer compras de medicamentos en cadenas de boticas como Inkafarma o Mifarma, seguido del 23.7% que está de acuerdo. Lo cual muestra una inclinación positiva en la compra de medicamentos en cadenas de boticas.

Figura 25

Generalmente hago compras de medicamentos en farmacias independientes

**Tabla 38**

Generalmente hago compras de medicamentos en farmacias independientes

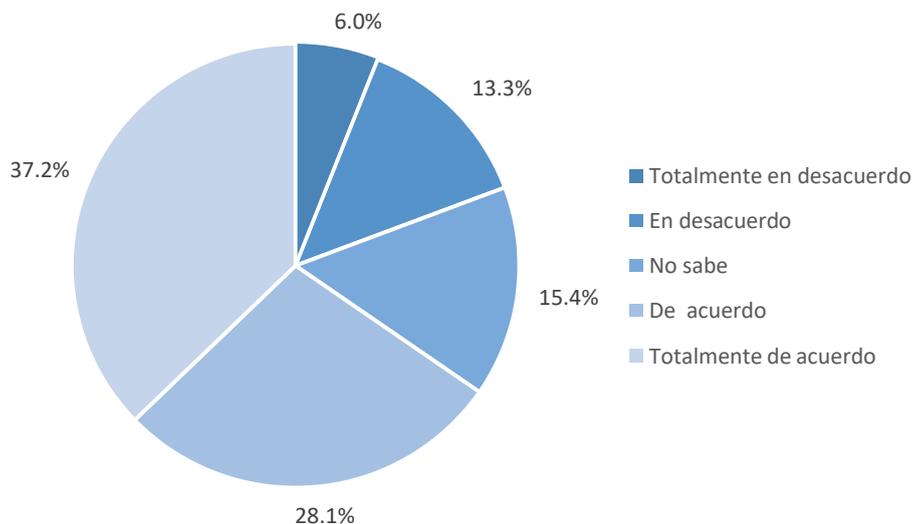
	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	24	6.3%
En desacuerdo	77	20.1%
No sabe	134	34.9%
De acuerdo	92	24.0%
Totalmente de acuerdo	57	14.8%
Total	384	100.0%

INTERPRETACIÓN

El 14.8% está totalmente de acuerdo en que generalmente hace compras de medicamentos en farmacias independientes, y el 24.0% de los encuestados están de acuerdo. Mostrando que en gran proporción los encuestados realizan compras en farmacias independientes.

Figura 26

Por lo general las compras de medicamentos las hago en Boticas o Farmacias cercanas a mi domicilio

**Tabla 39**

Por lo general las compras de medicamentos las hago en Boticas o Farmacias cercanas a mi domicilio

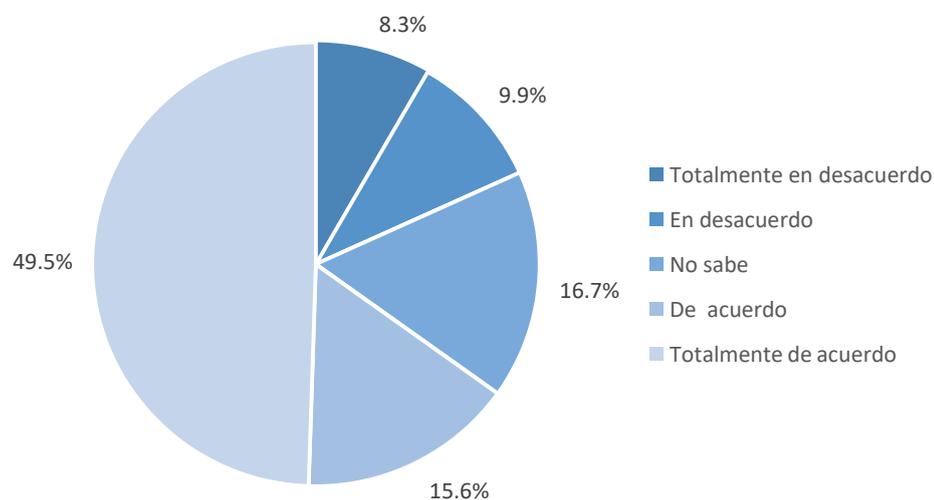
	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	23	6%
En desacuerdo	51	13.3%
No sabe	59	15.4%
De acuerdo	108	28.1%
Totalmente de acuerdo	143	37.2%
Total	384	100%

INTERPRETACIÓN:

El 37.2% de los encuestados están totalmente de acuerdo con la compra de medicamentos en boticas o farmacias cercanas a su domicilio y el 28.1% están de acuerdo. Haciendo notar que mas de la mitad de los encuestados consideran la cercanía de la botica o farmacia como un factor importante.

Figura 27

El medio de pago que suelo utilizar con más frecuencia es efectivo

**Tabla 40**

El medio de pago que suelo utilizar con más frecuencia es efectivo

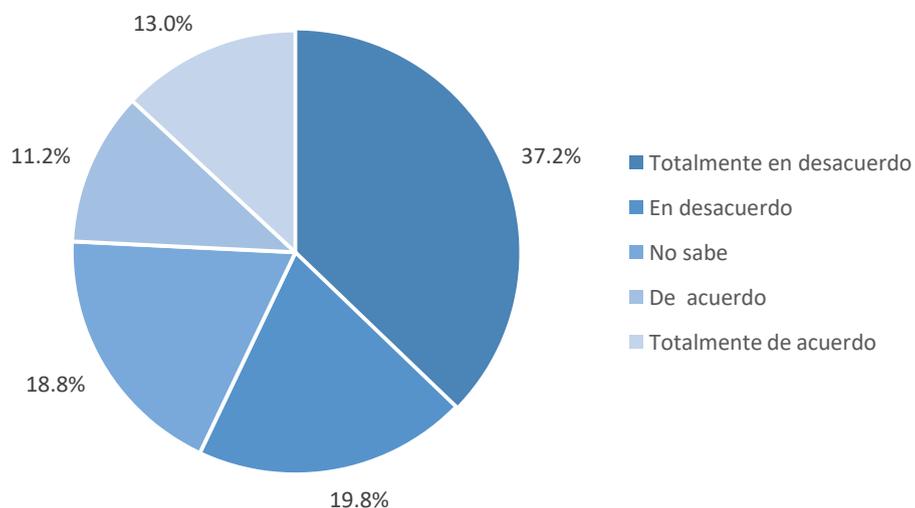
	<u>Frecuencia</u>	<u>Porcentaje</u>
Totalmente en desacuerdo	32	8.3%
En desacuerdo	38	9.9%
No sabe	64	16.7%
De acuerdo	60	15.6%
<u>Totalmente de acuerdo</u>	<u>190</u>	<u>49.5%</u>
<u>Total</u>	<u>384</u>	<u>100.0%</u>

INTERPRETACIÓN

El 49.5% de los encuestados están totalmente de acuerdo con que el medio de pago que suele utilizar frecuentemente es el efectivo, y el 15.6% está de acuerdo. Siendo el medio de pago utilizado con más frecuencia.

Figura 28

Realizo los pagos de mis medicamentos con Tarjeta de débito / crédito

**Tabla 41**

Realizo los pagos de mis medicamentos con Tarjeta de débito / crédito

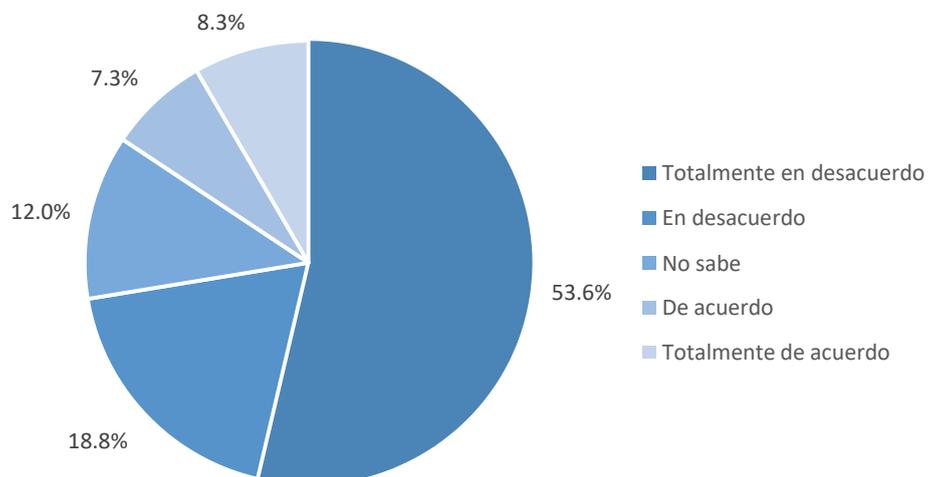
	<u>Frecuencia</u>	<u>Porcentaje</u>
Totalmente en desacuerdo	143	37.2%
En desacuerdo	76	19.8%
No sabe	72	18.8%
De acuerdo	43	11.2%
<u>Totalmente de acuerdo</u>	<u>50</u>	<u>13.0%</u>
<u>Total</u>	<u>384</u>	<u>100.0%</u>

INTERPRETACIÓN

El 37.2% está totalmente en desacuerdo con el uso de tarjetas de débito y crédito para el pago de sus medicamentos y el 19.8% esta en desacuerdo. Por lo que, se observa que es un medio de pago utilizado con menos frecuencia para la compra de medicamentos.

Figura 29

*Realizo los pagos de mis medicamentos mediante aplicativos electrónicos
(Yape. Tunki. Lukita. etc.)*

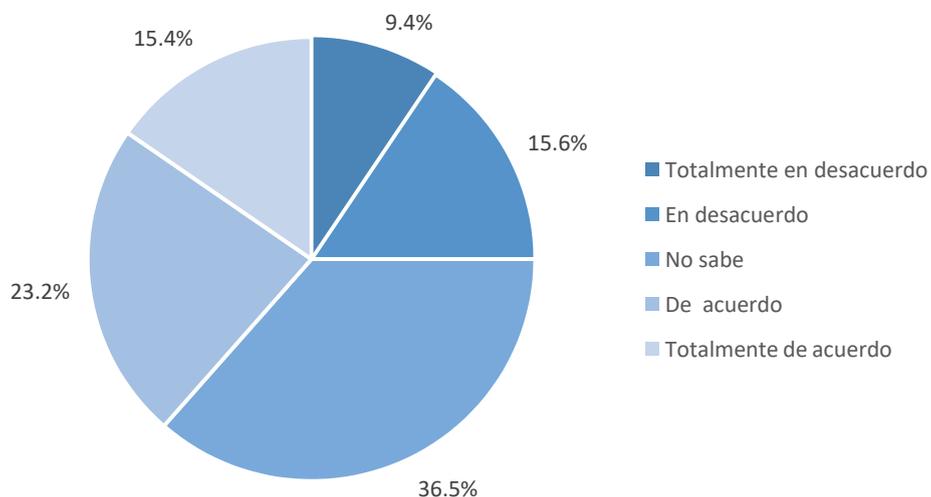
**Tabla 42**

*Realizo los pagos de mis medicamentos mediante aplicativos electrónicos
(Yape. Tunki. Lukita. etc.)*

	<u>Frecuencia</u>	<u>Porcentaje</u>
Totalmente en desacuerdo	206	53.6%
En desacuerdo	72	18.8%
No sabe	46	12.0%
De acuerdo	28	7.3%
<u>Totalmente de acuerdo</u>	<u>32</u>	<u>8.3%</u>
<u>Total</u>	<u>384</u>	<u>100.0%</u>

INTERPRETACIÓN

El 53.6% está totalmente en desacuerdo en realizar pagos de medicamentos mediante aplicativos electrónicos como Yape, Tunki o Lukita y el 18.8% está en desacuerdo. Mostrando que gran parte de ellos no están de acuerdo con el uso de estas aplicaciones para el pago de sus medicamentos.

Figura 30*El tipo de medicamento que compro es genérico***Tabla 43***El tipo de medicamento que compro es genérico*

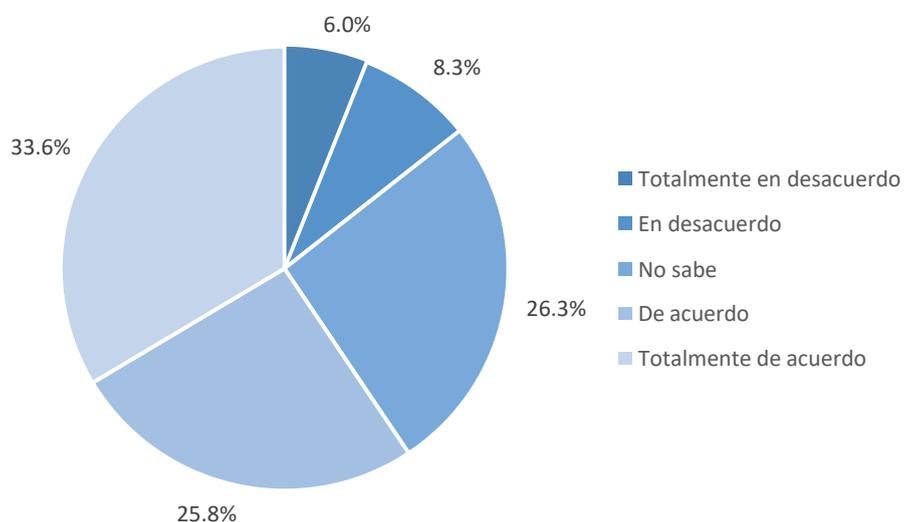
	<u>Frecuencia</u>	<u>Porcentaje</u>
Totalmente en desacuerdo	36	9.4%
En desacuerdo	60	15.6%
No sabe	140	36.5%
De acuerdo	89	23.2%
<u>Totalmente de acuerdo</u>	<u>59</u>	<u>15.4%</u>
<u>Total</u>	<u>384</u>	<u>100.0%</u>

INTERPRETACIÓN

El 15.4% está totalmente de acuerdo en la compra de medicamentos genéricos y el 23.2% está de acuerdo. Mostrando que gran parte de encuestados prefiere comprar medicamentos genéricos.

Figura 31

Considero que una farmacia es buena por la diversidad de sus productos

**Tabla 44**

Considero que una farmacia es buena por la diversidad de sus productos

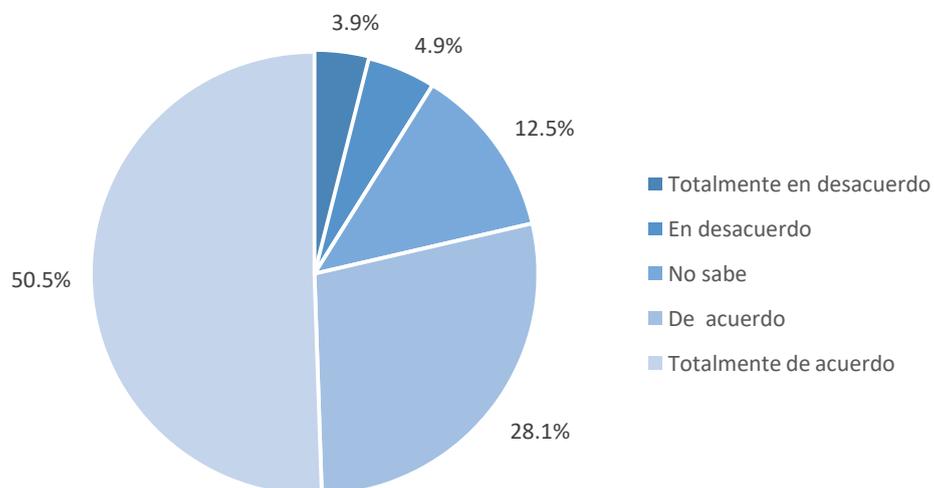
	<u>Frecuencia</u>	<u>Porcentaje</u>
Totalmente en desacuerdo	23	6.0%
En desacuerdo	32	8.3%
No sabe	101	26.3%
De acuerdo	99	25.8%
<u>Totalmente de acuerdo</u>	<u>129</u>	<u>33.6%</u>
<u>Total</u>	<u>384</u>	<u>100.0%</u>

INTERPRETACIÓN

El 33.6% está totalmente de acuerdo en que considera que una farmacia es buena por la diversidad de sus productos, y el 25.8% está de acuerdo. Lo cual indica que más de la mitad de encuestados considera la diversidad de productos como factor propio de una buena farmacia.

Figura 32

Una característica que aprecio cuando visito una farmacia es la profesionalidad del personal

**Tabla 45**

Una característica que aprecio cuando visito una farmacia es la profesionalidad del personal

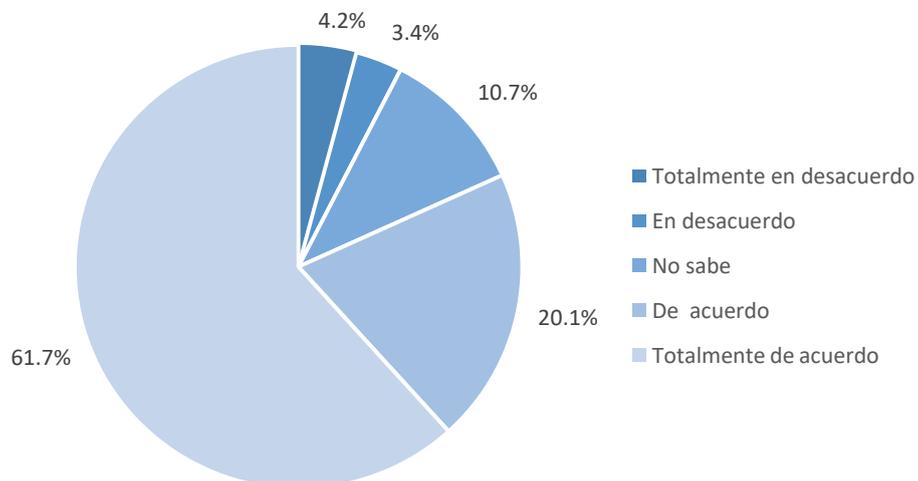
	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	15	3.9%
En desacuerdo	19	4.9%
No sabe	48	12.5%
De acuerdo	108	28.1%
Totalmente de acuerdo	194	50.5%
Total	384	100.0%

INTERPRETACIÓN

El 50.5% está totalmente de acuerdo en que el profesionalismo del personal es una característica que se aprecia cuando visitan una farmacia y el 28.1% están de acuerdo. Siendo una característica muy relevante para los encuestados.

Figura 33

Considero que la atención al cliente es importante en la compra de productos farmacéuticos

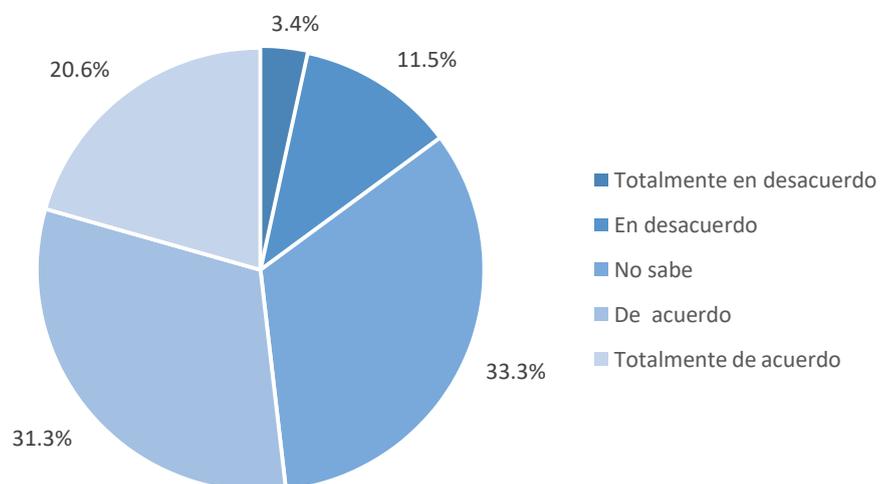
**Tabla 46**

Considero que la atención al cliente es importante en la compra de productos farmacéuticos

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	16	4.2%
En desacuerdo	13	3.4%
No sabe	41	10.7%
De acuerdo	77	20.1%
Totalmente de acuerdo	237	61.7%
Total	384	100.0%

INTERPRETACIÓN

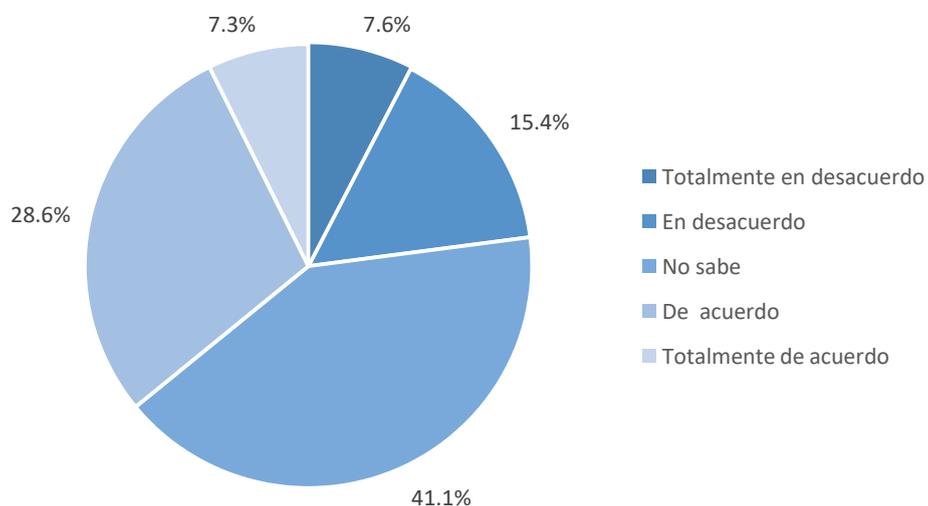
El 61.7% de los encuestados están totalmente de acuerdo en que la atención al cliente es importante en la compra de productos farmacéuticos y el 20.1% están de acuerdo. Por lo cual, la atención al cliente es un factor clave.

Figura 34*La atención en farmacias independientes es buena***Tabla 47***La atención en farmacias independientes es buena*

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	13	3.4%
En desacuerdo	44	11.5%
No sabe	128	33.3%
De acuerdo	120	31.3%
<u>Totalmente de acuerdo</u>	<u>79</u>	<u>20.6%</u>
Total	384	100.0%

INTERPRETACIÓN

El 20.6% están totalmente con que la atención en farmacias independientes es buena y el 31.3% están de acuerdo. Mostrando que más de la mitad de encuestados considera que la atención en farmacias independientes es buena.

Figura 35*La atención en cadenas de farmacias es excelente***Tabla 48***La atención en cadenas de farmacias es excelente*

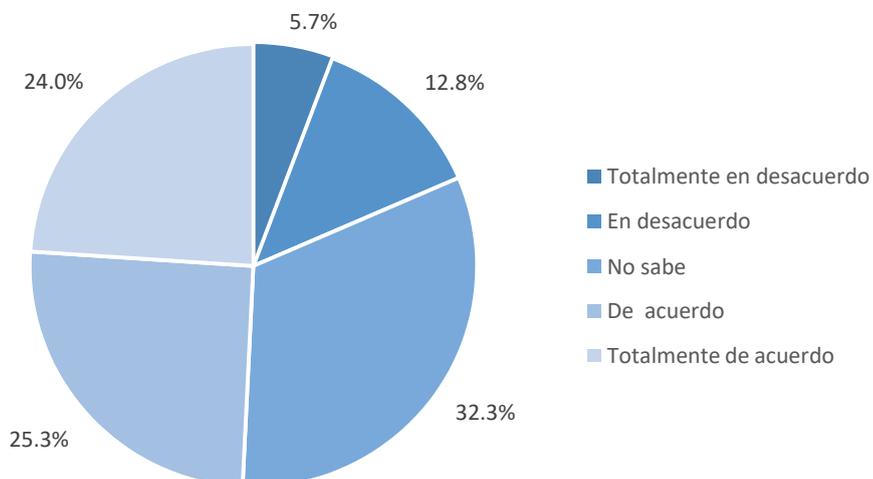
	<u>Frecuencia</u>	<u>Porcentaje</u>
Totalmente en desacuerdo	29	7.6%
En desacuerdo	59	15.4%
No sabe	158	41.1%
De acuerdo	110	28.6%
<u>Totalmente de acuerdo</u>	<u>28</u>	<u>7.3%</u>
<u>Total</u>	<u>384</u>	<u>100.0%</u>

INTERPRETACIÓN

El 7.3% está totalmente de acuerdo en que la atención de cadenas de farmacia es excelente, el 28.6% está de acuerdo y el 41.1% no tiene una opinión positiva o negativa. Por lo cual la atención al cliente no es considerada como fortaleza en las cadenas de farmacias.

Figura 36

El precio es decisivo para comprar un medicamento de marca frente a uno genérico

**Tabla 49**

El precio es decisivo para comprar un medicamento de marca frente a uno genérico

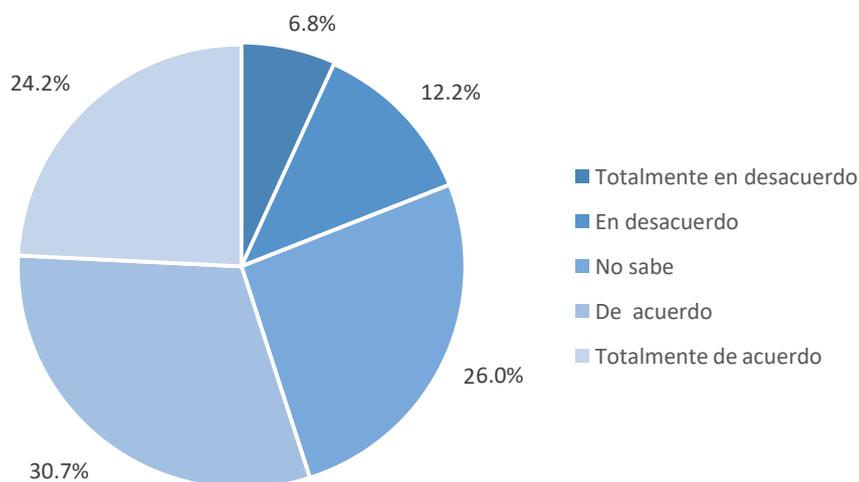
	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	22	5.7%
En desacuerdo	49	12.8%
No sabe	124	32.3%
De acuerdo	97	25.3%
<u>Totalmente de acuerdo</u>	<u>92</u>	<u>24.0%</u>
Total	384	100.0%

INTERPRETACIÓN

El 24% está totalmente de acuerdo en que el precio es decisivo para comprar un medicamento de marca frente a uno genérico, el 25.3% está de acuerdo y el 32.3% no tiene una opinión favorable ni desfavorable. Siendo el precio un factor importante pero no completamente decisivo.

Figura 37

A pesar de que un medicamento sea más costoso, lo compro por ser de mejor calidad ya que conozco la marca del producto

**Tabla 50**

A pesar de que un medicamento sea más costoso, lo compro por ser de mejor calidad ya que conozco la marca del producto

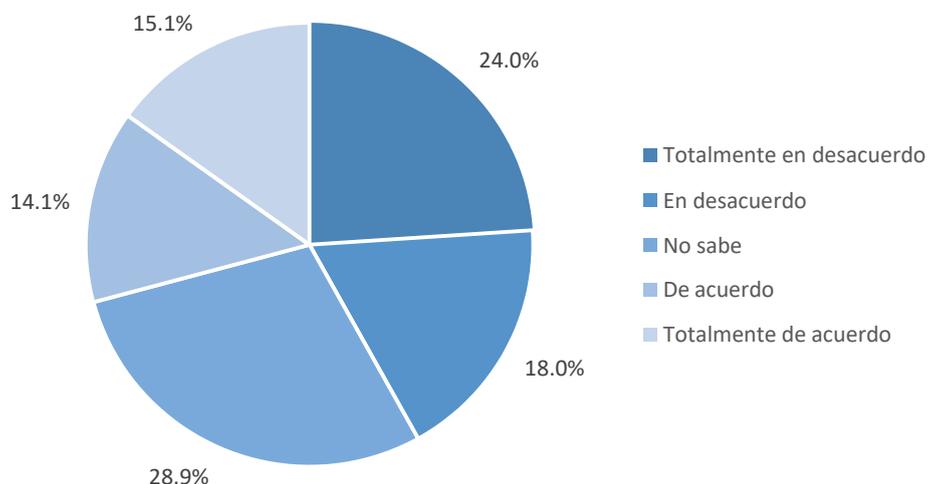
	<u>Frecuencia</u>	<u>Porcentaje</u>
Totalmente en desacuerdo	26	6.8%
En desacuerdo	47	12.2%
No sabe	100	26.0%
De acuerdo	118	30.7%
<u>Totalmente de acuerdo</u>	<u>93</u>	<u>24.2%</u>
<u>Total</u>	<u>384</u>	<u>100.0%</u>

INTERPRETACIÓN

El 24.2% está totalmente de acuerdo en la compra de medicamentos más costosos por ser de mejor calidad porque se conoce la marca y el 30.7% está de acuerdo, mostrando que es un factor importante para la gran parte de los encuestados.

Figura 38

El servicio adicional de entrega a domicilio representa un factor importante al decidir la compra

**Tabla 51**

El servicio adicional de entrega a domicilio representa un factor importante al decidir la compra

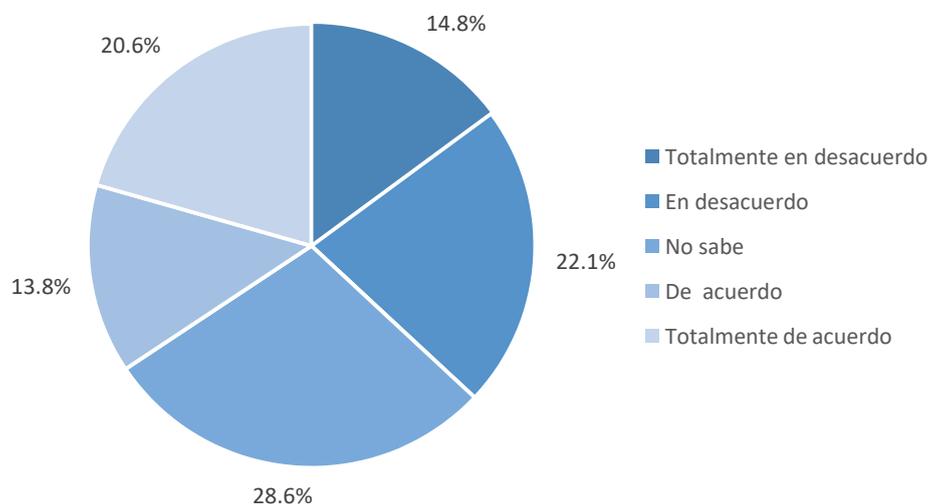
	<u>Frecuencia</u>	<u>Porcentaje</u>
Totalmente en desacuerdo	92	24.0%
En desacuerdo	69	18.0%
No sabe	111	28.9%
De acuerdo	54	14.1%
<u>Totalmente de acuerdo</u>	<u>58</u>	<u>15.1%</u>
<u>Total</u>	<u>384</u>	<u>100.0%</u>

INTERPRETACIÓN

El 24.0% de los encuestados están totalmente en desacuerdo con que el servicio de entrega a domicilio representa un factor importante al decidir la compra y el 18% está en desacuerdo. Se puede inferir que el servicio de entrega a domicilio no es un factor relevante para gran parte de los encuestados.

Figura 39

Es importante que me ofrezcan agua para consumir mi medicamento en el establecimiento donde lo compro

**Tabla 52**

Es importante que me ofrezcan agua para consumir mi medicamento en el establecimiento donde lo compro

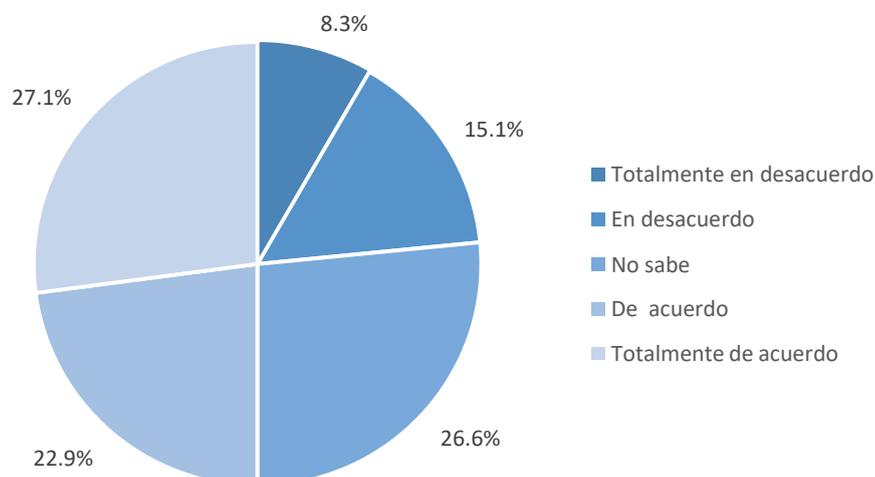
	<u>Frecuencia</u>	<u>Porcentaje</u>
Totalmente en desacuerdo	57	14.8%
En desacuerdo	85	22.1%
No sabe	110	28.6%
De acuerdo	53	13.8%
<u>Totalmente de acuerdo</u>	<u>79</u>	<u>20.6%</u>
<u>Total</u>	<u>384</u>	<u>100.0%</u>

INTERPRETACIÓN

El 20.6% está totalmente de acuerdo en que la disponibilidad de consumir agua para tomar su medicamento, en un establecimiento farmacéutico es importante y el 13.8% está de acuerdo. Esto indica que para algunos encuestados este factor de servicio es relevante.

Figura 40

El horario de atención de una farmacia o botica es importante al momento de decidir mi compra

**Tabla 53**

El horario de atención de una farmacia o botica es importante al momento de decidir mi compra

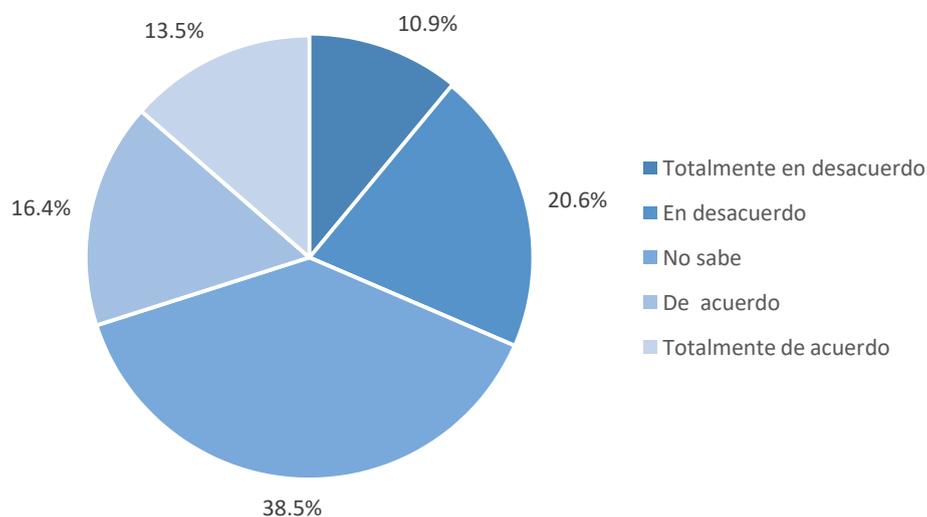
	<u>Frecuencia</u>	<u>Porcentaje</u>
Totalmente en desacuerdo	32	8.3%
En desacuerdo	58	15.1%
No sabe	102	26.6%
De acuerdo	88	22.9%
<u>Totalmente de acuerdo</u>	<u>104</u>	<u>27.1%</u>
<u>Total</u>	<u>384</u>	<u>100.0%</u>

INTERPRETACIÓN

El 27.1% está totalmente de acuerdo en que el horario de atención de una farmacia o botica es importante al momento de decidir una compra y el 22.9% está de acuerdo. Lo que representa que la gran parte de encuestados consideran que es significativo el horario de atención.

Figura 41

Por lo general visito los establecimientos farmacéuticos por la mañana

**Tabla 54**

Por lo general visito los establecimientos farmacéuticos por la mañana

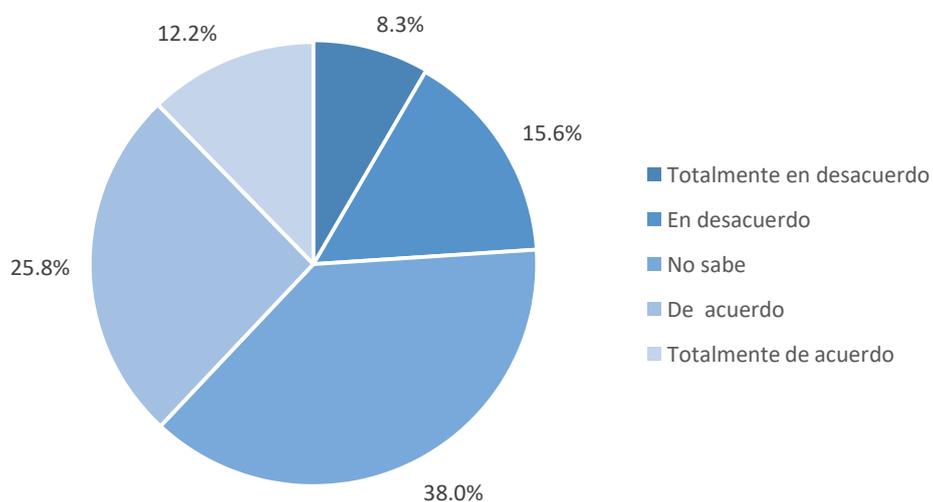
	<u>Frecuencia</u>	<u>Porcentaje</u>
Totalmente en desacuerdo	42	10.9%
En desacuerdo	79	20.6%
No sabe	148	38.5%
De acuerdo	63	16.4%
Totalmente de acuerdo	52	13.5%
Total	384	100.0%

INTERPRETACIÓN

El 13.5% está totalmente de acuerdo en visitar los establecimientos farmacéuticos por la mañana y el 16.5% está de acuerdo. Así mismo el 38.5% no tiene una postura clara frente a la visita que realizan a los establecimientos farmacéuticos por la mañana, de esto se desprende que el horario de visita en la mañana no es muy significativo para los encuestados.

Figura 42

Por lo general visito los establecimientos farmacéuticos por la tarde

**Tabla 55**

Por lo general visito los establecimientos farmacéuticos por la tarde

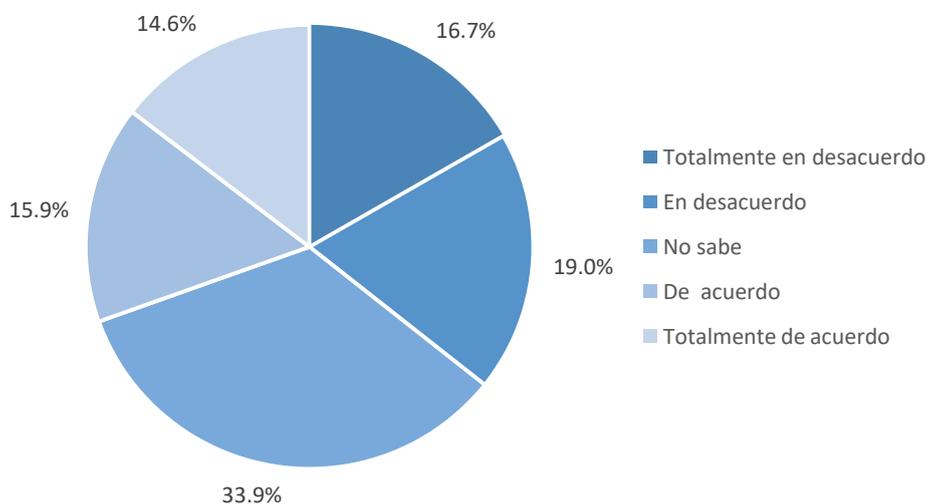
	<u>Frecuencia</u>	<u>Porcentaje</u>
Totalmente en desacuerdo	32	8.3%
En desacuerdo	60	15.6%
No sabe	146	38.0%
De acuerdo	99	25.8%
<u>Totalmente de acuerdo</u>	<u>47</u>	<u>12.2%</u>
<u>Total</u>	<u>384</u>	<u>100.0%</u>

INTERPRETACIÓN

El 12.2% está totalmente de acuerdo en visitar un establecimiento farmacéutico por la tarde y el 25.8% está de acuerdo. Lo cual demuestra que gran parte de los encuestados valoran más visitar establecimientos farmacéuticos por la tarde.

Figura 43

Por lo general visito los establecimientos farmacéuticos por la noche

**Tabla 56**

Por lo general visito los establecimientos farmacéuticos por la noche

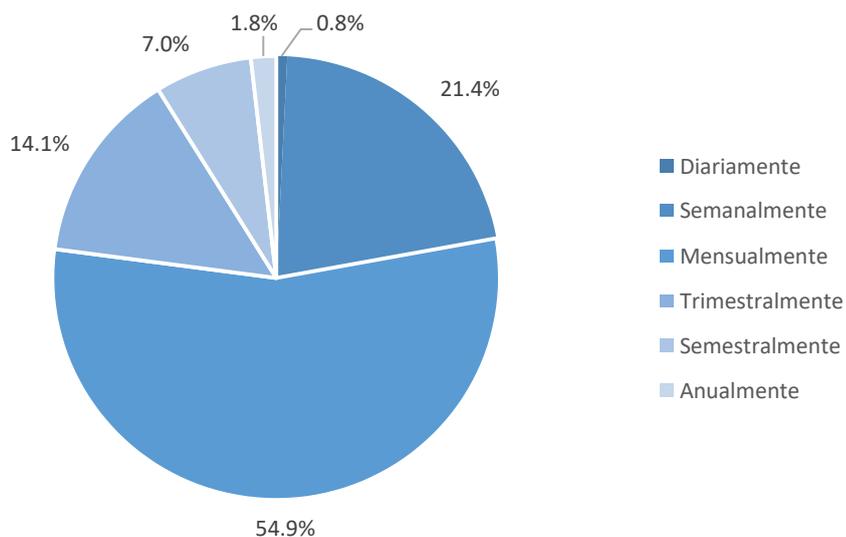
	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	64	16.7%
En desacuerdo	73	19.0%
No sabe	130	33.9%
De acuerdo	61	15.9%
<u>Totalmente de acuerdo</u>	<u>56</u>	<u>14.6%</u>
Total	384	100.0%

INTERPRETACIÓN

El 16.7% están totalmente en desacuerdo en visitar a los establecimientos farmacéuticos por la noche y el 19% está de acuerdo. Demostrando que varios de los encuestados no consideran importante la visita nocturna a los establecimientos farmacéuticos.

Figura 44

¿Con que frecuencia realiza la compra de medicamentos en un establecimiento farmacéutico?

**Tabla 57**

¿Con que frecuencia realiza la compra de medicamentos en un establecimiento farmacéutico?

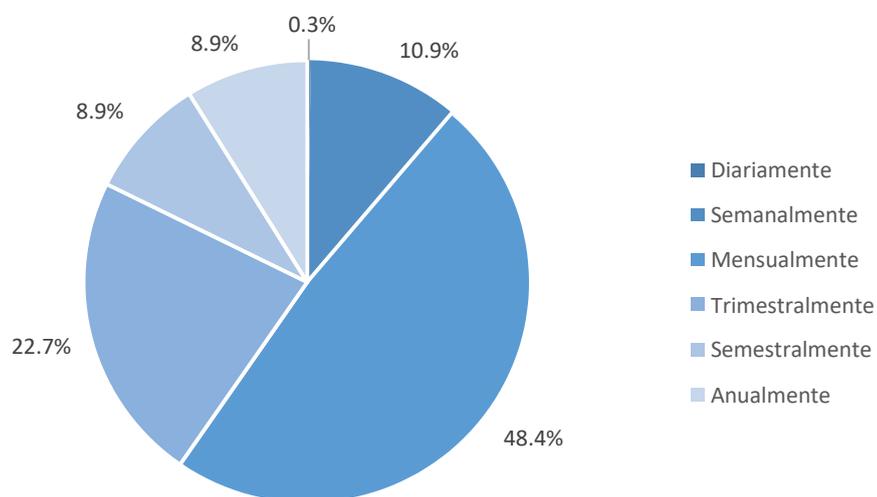
	Frecuencia	Porcentaje
Diariamente	3	0.8%
Semanalmente	82	21.4%
Mensualmente	211	54.9%
Trimestralmente	54	14.1%
Semestralmente	27	7.0%
Anualmente	7	1.8%
Total	384	100%

INTERPRETACIÓN:

El 54.9% de encuestados realiza sus compras de medicamentos mensualmente, mientras que el 21.4% las realiza semanalmente. Mostrando preferencia por comprar mensualmente medicamentos.

Figura 45

¿Con cuanta frecuencia compra medicamentos de marca?

**Tabla 58**

¿Con cuanta frecuencia compra medicamentos de marca?

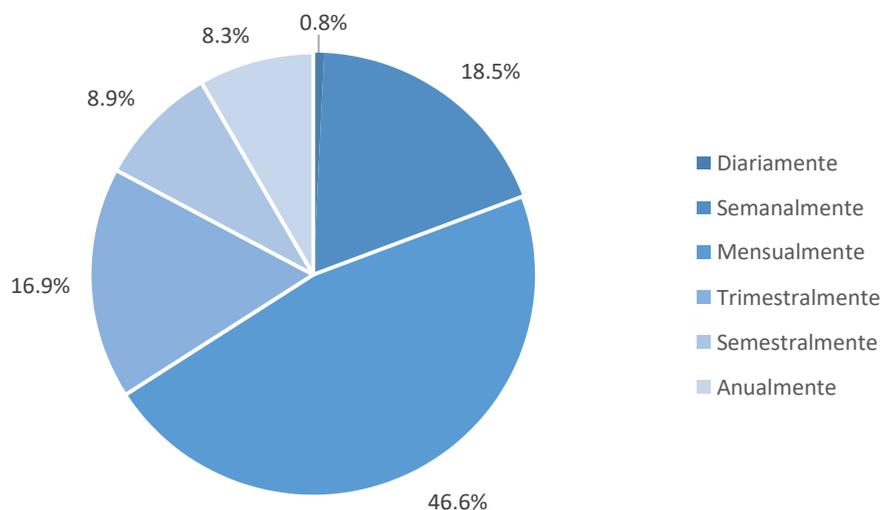
	<u>Frecuencia</u>	<u>Porcentaje</u>
Diariamente	1	0.3%
Semanalmente	42	10.9%
Mensualmente	186	48.4%
Trimestralmente	87	22.7%
Semestralmente	34	8.9%
<u>Anualmente</u>	<u>34</u>	<u>8.9%</u>
Total	384	100%

INTERPRETACIÓN:

El 48.4% realiza la compra de medicamentos de marca mensualmente y el 22.7% las realiza trimestralmente. Esto indica que la mayoría de los encuestados compran mensualmente medicamentos de marca.

Figura 46

¿Con cuanta frecuencia compra medicamentos de genéricos?

**Tabla 59**

¿Con cuanta frecuencia compra medicamentos de genéricos?

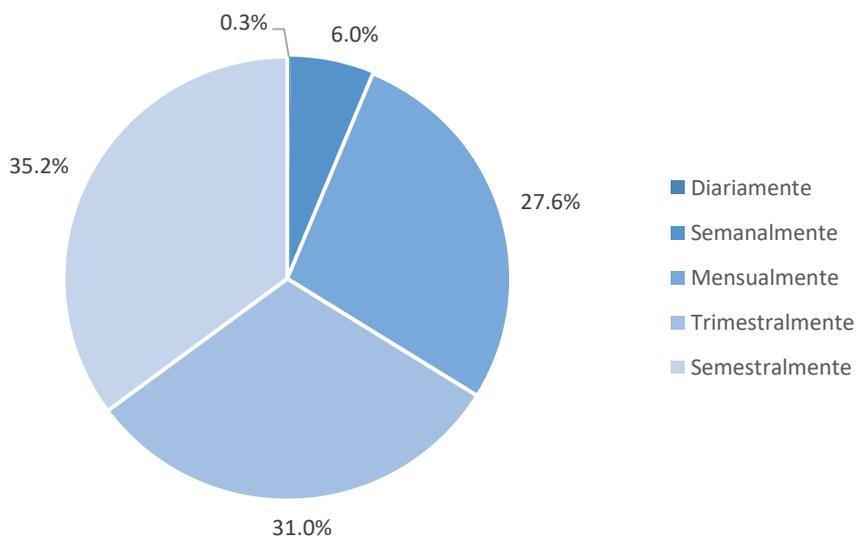
	<u>Frecuencia</u>	<u>Porcentaje</u>
Diariamente	3	0.8%
Semanalmente	71	18.5%
Mensualmente	179	46.6%
Trimestralmente	65	16.9%
Semestralmente	34	8.9%
<u>Anualmente</u>	<u>32</u>	<u>8.3%</u>
<u>Total</u>	<u>384</u>	<u>100%</u>

INTERPRETACIÓN:

El 46.6% de encuestados compra de medicamentos genéricos mensualmente, mientras que el 18.5% tiene estas adquisiciones semanales. Lo que permite concluir que la mayoría de los encuestados compra medicamentos genéricos mensuales.

Figura 47

¿Con que frecuencia realiza la compra de productos cosméticos (perfumes, maquillaje, labiales, esmaltes, tintes etc.) en un establecimiento farmacéutico?

**Tabla 60**

¿Con que frecuencia realiza la compra de productos cosméticos (perfumes, maquillaje, labiales, esmaltes, tintes etc.) en un establecimiento farmacéutico?

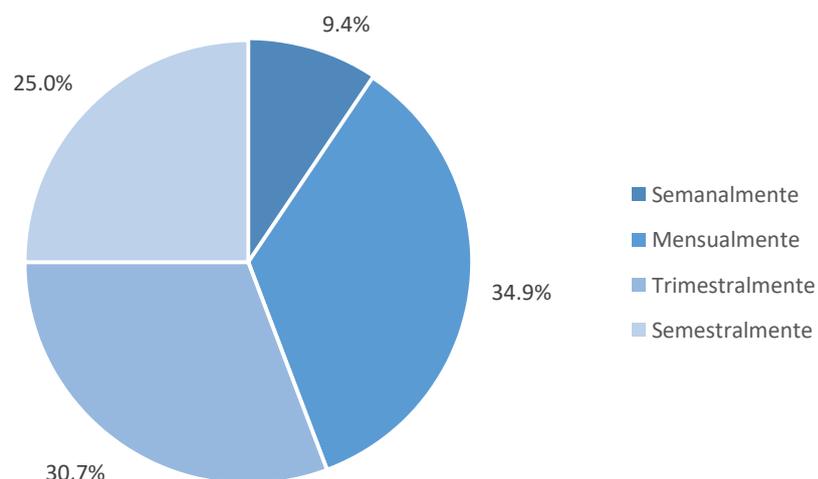
	Frecuencia	Porcentaje
Diariamente	1	0.3%
Semanalmente	23	6%
Mensualmente	106	27.6%
Trimestralmente	119	31%
Semestralmente	135	35.2%
Total	384	100%

INTERPRETACIÓN:

El 35.2% de encuestados compra productos cosméticos y afines semestralmente, mientras que el 31% los compra trimestralmente. Lo que representa la frecuencia del consumo de este tipo de productos.

Figura 48

¿Con que frecuencia realiza la compra de productos de cuidados de piel (mascarillas, cremas, protectores solares, bloqueadores, etc.) en un establecimiento farmacéutico?

**Tabla 61**

¿Con que frecuencia realiza la compra de productos de cuidados de piel (mascarillas, cremas, protectores solares, bloqueadores, etc.) en un establecimiento farmacéutico?

	<u>Frecuencia</u>	<u>Porcentaje</u>
Semanalmente	36	9.4%
Mensualmente	134	34.9%
Trimestralmente	118	30.7%
Semestralmente	96	25%
Total	384	100%

INTERPRETACIÓN:

El 34.9% la compra de productos dermatológicos los adquieren cada mes y el 30.7% trimestralmente. Indicando que el consumo de productos para el cuidado de la piel es más frecuente.

Figura 49

¿Con que frecuencia realiza la compra de productos de cuidado personal (Jabones, desodorantes, pasta y cepillos de dientes, rasuradoras, crema para afeitarse, etc)?

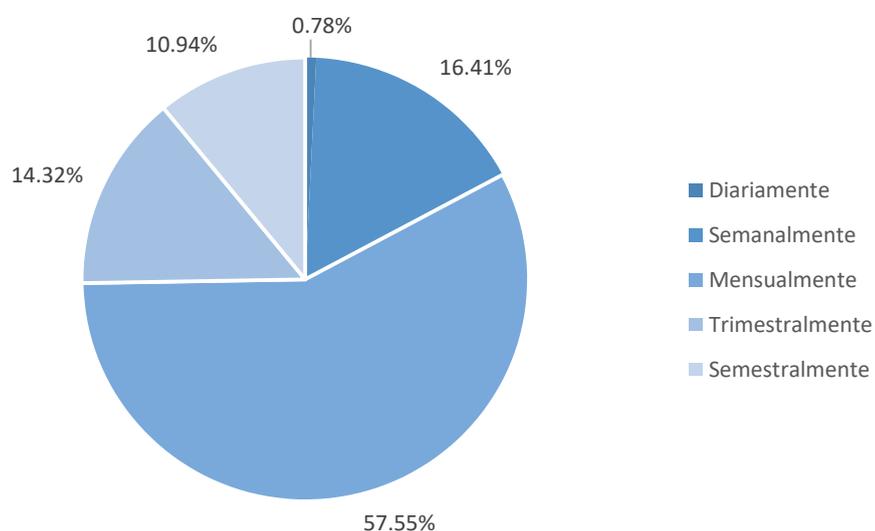


Tabla 62

¿Con que frecuencia realiza la compra de productos de cuidado personal (Jabones, desodorantes, pasta y cepillos de dientes, rasuradoras, crema para afeitarse, etc)?

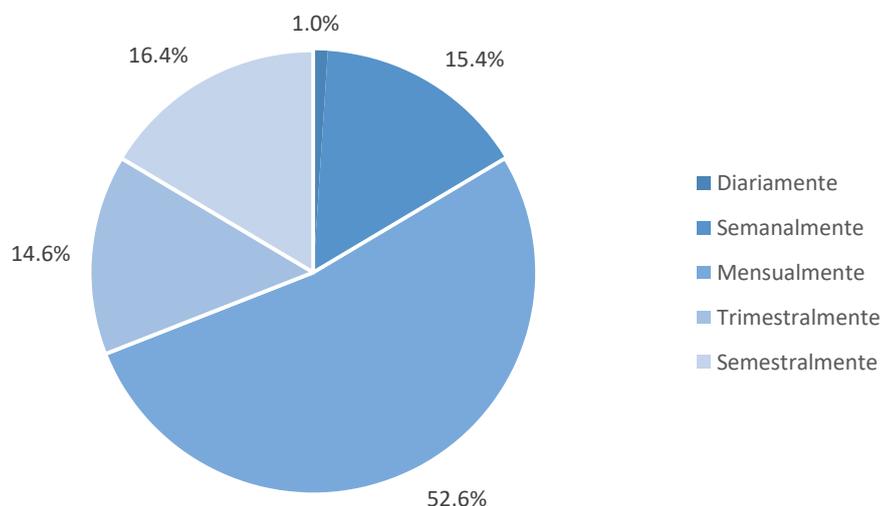
	<u>Frecuencia</u>	<u>Porcentaje</u>
Diariamente	3	0.8%
Semanalmente	63	16.4%
Mensualmente	221	57.6%
Trimestralmente	55	14.3%
Semestralmente	42	10.9%
Total	384	100%

INTERPRETACIÓN:

El 57.6% confirma realizar la compra de los productos de cuidado personal mensualmente, mientras que el 16.4% adquiere estos productos cada semana. Esto confirma el uso constante de este tipo de productos.

Figura 50

¿Con que frecuencia realiza la compra de productos de higiene (toallas húmedas, pañales para niños, pañales para adultos, hisopos, etc.) en un establecimiento farmacéutico?

**Tabla 63**

¿Con que frecuencia realiza la compra de productos de higiene (toallas húmedas, pañales para niños, pañales para adultos, hisopos, etc.) en un establecimiento farmacéutico?

	<u>Frecuencia</u>	<u>Porcentaje</u>
Diariamente	4	1%
Semanalmente	59	15.4%
Mensualmente	202	52.6%
Trimestralmente	56	14.6%
Semestralmente	63	16.4%
Total	384	100%

INTERPRETACIÓN:

El 52.6% realiza la compra de productos de higiene mensualmente, mientras que el 16.4% los adquiere semestralmente. Mostrando que este tipo de productos tienen un consumo frecuente.

CAPÍTULO V: ESTUDIO TÉCNICO

5.1. Tamaño de la empresa

Está dentro del régimen Mype, considerada como pequeña empresa.

Tabla 64

Gastos pre Operativos por local

Inversiones realizadas	Monto
Mobiliario (vitrinas, mostrador, anaqueles)	5,000.00
Señalética de Defensa Civil	200.00
Accesorios del local (Extintores, luces de emergencia, pediluvio, dispensador de alcohol.	200.00
Letrero luminoso del local	200.00
Equipos (informática y alarmas)	3,500.00
Útiles de limpieza y escritorio	150.00
Permiso de Diremid	270.00
Licencia de Funcionamiento y Defensa Civil	250.00
Garantía de alquiler	3,000.00
Inventario inicial	30,000.00
Instalación de sistema inventario / contable	2,500.00
Total	45,270.00

5.2. Estudio de localización

Para determinar la ubicación más idónea, se tiene tres propuestas de ubicación potencial que pertenecen a las residencias de nuestro público objetivo, que se evaluarán en función a doce factores determinantes para elegir la localización.

Tabla 65

Factores de localización

Factores de localización	Código	Coeficiente de ponderación
Afluencia - Tránsito de personas	X1	0.40
Delivery – Facilidad	X2	0.04
Aparcamiento – Acceso	X3	0.10
Competencia - Grado de Competencia	X4	0.15
Recetas médicas – Flujo	X5	0.04
Transporte público – Acceso	X6	0.06
Contaminación atmosférica y auditiva	X7	0.02
Seguridad en la zona	X8	0.03
Organizaciones públicas presentes	X9	0.02
Centros médicos de prestigio	X10	0.02
Establecimientos que vendan EPP	X11	0.08
Poder adquisitivo	X12	0.04
Total		1.00

Tabla 66*Calificación de localizaciones*

Factores	Coef. Pond.	Calificación Alternativas de Localización			Alternativas de Localización Ponderada		
		A	B	C	A	B	C
X1	0.40	8	6	5	3.20	2.40	2.00
X2	0.04	5	3	7	0.20	0.12	0.28
X3	0.10	1	7	10	0.10	0.70	1.00
X4	0.15	8	4	3	1.20	0.60	0.45
X5	0.04	6	8	3	0.24	0.32	0.12
X6	0.06	10	8	8	0.60	0.48	0.48
X7	0.02	8	8	2	0.16	0.16	0.04
X8	0.03	5	2	6	0.15	0.06	0.18
X9	0.02	2	0	7	0.04	0.00	0.14
X10	0.02	5	3	1	0.10	0.06	0.02
X11	0.08	10	5	10	0.80	0.40	0.80
X12	0.04	8	8	6	0.32	0.32	0.24

Tabla 67*Alternativa de localización*

Opción	Alternativa de localización	Ponderado
A	Av. Cayma con Av. Ejército	7.11
B	Av. Ejército – Altura de la Clínica San Juan de Dios	5.62
C	Plaza las Américas (Cerro Colorado)	5.75

El lugar estratégico para abrir un nuevo local sería en la Avenida Cayma con la Avenida Ejército, sin embargo, los resultados muestran que por los factores dos y tres no es muy accesible por falta de parqueo y porque es muy difícil el traslado de mercadería (delivery). Por otro lado, el factor 4 es otro impedimento ya que por esa zona existe mucha competencia.

El Distrito de Cerro Colorado es la mejor zona para colocar un establecimiento de farmacia, específicamente en la Plaza de las Américas; dado que los primeros tres factores son fundamentales para la venta de productos farmacéuticos; existe una afluencia importante de personas, espacio para parqueo y facilidad para el traslado de mercadería. Por otra parte, el factor 4 muestra la poca competencia de grandes cadenas en la zona.

Con respecto a las recetas médicas, se encuentra por la zona el centro médico El Sagrario, un hospital de EsSalud y varios consultorios médicos que pueden derivarnos

sus recetas con frecuencia. Por otra parte existen varias empresas de transporte público que operan en la zona y tienen paraderos cercanos.

Así mismo, por encontrarse en la cercanía de la municipalidad del distrito y la comisaria de Cerro Colorado, la zona cuenta con la presencia de serenazgo y efectivos policiales. Adicionalmente en los alrededores de la plaza de las Américas existen diferentes condominios y edificios de departamentos habitados por pobladores que pertenecen a las clases de nivel socioeconómico B y C, los cuales tienen un poder adquisitivo suficiente para realizar consumos de productos y medicamentos de marca referidos a la salud humana,

Se concluyó que por todos estos motivos resulta evidente que la zona de la Plaza de las Américas en el distrito de Cerro Colorado es idóneo para la implementación de un nuevo establecimiento farmacéutico de óptima proyección.

5.3. Procesos

5.3.1. Logística de Ingreso de Mercadería:

- A. Acercamiento del vehículo del proveedor al patio de maniobras.
- B. Entrega de documentos (Factura y Guía de Remisión) del transportista al personal encargado del Centro de Distribución.
- C. Verificación de la Orden de Compra Pre-existente que valida la factura recibida.
- D. Descargo de la mercadería en las instalaciones del Centro de Distribución, Área de Recepción.
- E. Verificación de la cantidad, fecha de vencimiento y lote de los productos.
- F. Sellado y firma de los cargos correspondientes al proveedor.
- G. Digitación de las facturas en el sistema de logística.

5.3.2. Atención al cliente

- A. Recepción de los clientes
- B. Consulta de producto a comprar
- C. Búsqueda en sistema
- D. Producto en stock
- E. Búsqueda en Almacén
- F. Facturación
- G. Despacho

5.3.3. Logística de Salida de Mercadería

- A. Impresión de las órdenes de pedido de las farmacias.
- B. Picking de productos de los anaqueles en el carrito de recolección.
- C. Revisión de los productos seleccionados en la mesa de distribución.
- D. Packing de productos por entregar.
- E. Impresión de la Guía de Remisión con copia correspondiente e ingreso a la caja de entrega.
- F. Distribución de las cajas a los locales correspondientes.

5.5. Estudio organizacional

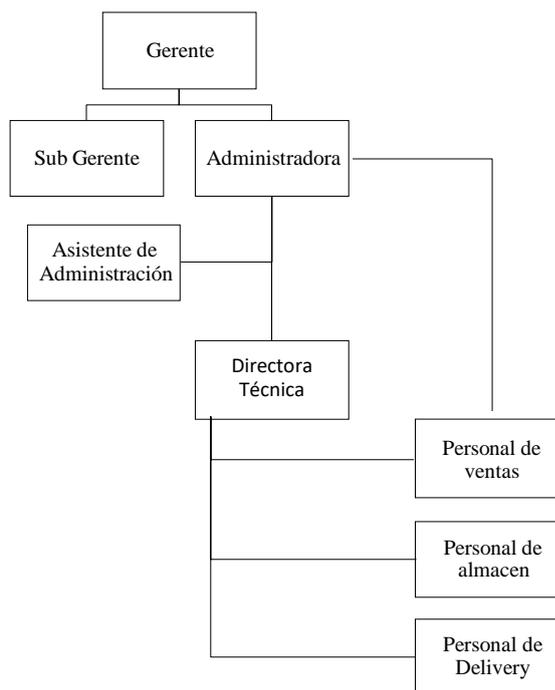
5.5.1. Diseño organizacional

A. Diseño mixto:

Farmacias Lourdes y Sao Paulo 1 y 2 EIRL tienen una estructura mixta, debido a que cuentan con la dirección de una gerente general, una administradora que regula las actividades operativas, una directora técnica que supervisa las actividades de cada sucursal, así como lo referente a las actividades logísticas; así como encargados de sucursal, personal de ventas y almacén que reportan a la administradora y a la directora técnica.

Figura 52

Organigrama de Farmacias Lourdes y Sao Paulo 1 y 2 E.I.R.L



5.5.2. Estructura Organizacional

- **Gerente General:** Propietaria y Representante Legal
- **Sub – Gerente:** Negocia convenios, acuerdos y diligencias con terceros. Rinde cuentas a la Gerente
- **Administradora:** Cumple con el desarrollo de las actividades de la empresa. Rinde cuentas a la Sub Gerente y Gerente. Declara al Observatorio de precios de Diremid.

- **Asistente Administrativa:** Encargada del registro de documentos en contabilidad. Rinde cuentas a la Administradora.
- **Directora Técnica:** Verifica y supervisa el cumplimiento de las labores de cada establecimiento farmacéutico, su abastecimiento y condiciones de almacenamiento. Desarrolla labores de compra de mercadería.
- **Personal de Venta:** Atención en farmacias, venta, cobranza, emisión de requerimiento de abastecimiento y gestión de cada local. Rinde cuentas a la administración y a la directora técnica.
- **Personal de Almacén:** Recepciona, organiza, ingresa y distribuye la mercadería a las farmacias. Rinde cuentas a la administración y a la directora técnica.
- **Personal de Delivery:** Hace entregas de medicamentos entre establecimientos y a domicilio.

CAPÍTULO VI: ESTUDIO ECONÓMICO Y FINANCIERO

6.1. Demanda actual

Tabla 68

Demanda Actual

Año	Periodo	Clientes	Ingresos	Pedido medio
2020-1	1	1467	39,338.10	26.83
2020-2	2	882	37,367.58	42.36
2020-3	3	1206	45,450.17	37.70
2020-4	4	1257	53,252.12	42.36
2021-1	5	1330	46,031.38	34.61
2021-2	6	1484	51,379.57	34.62
2021-3	7	1548	52,997.38	34.24

6.2. Pronóstico de la demanda

Tabla 69

Pronóstico de la demanda

Año	Periodo	Clientes	Ingresos	Pedido medio
2021-4	8	1535	56,485.62	36.80
2022-1	9	1591	58,970.73	37.06
2022-2	10	1647	61,455.84	37.29
2022-3	11	1703	63,940.95	37.53
2022-4	12	1759	66,426.06	37.74
2023-1	13	1816	68,911.17	37.94
2023-2	14	1872	71,396.27	38.14
2023-3	15	1928	73,881.38	38.31
2023-4	16	1984	76,366.49	38.49
2024-1	17	2040	78,851.60	38.64
2024-2	18	2096	81,336.71	38.78
2024-3	19	2152	83,821.82	38.94

6.3. Proyección de la demanda

Tabla 70

Proyección de la demanda

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<u>Nº de clientes</u>	<u>1535</u>	<u>1591</u>	<u>1647</u>	<u>1703</u>	<u>1759</u>	<u>1816</u>	<u>1872</u>	<u>1928</u>	<u>1984</u>	<u>2040</u>	<u>2096</u>	<u>2152</u>

6.4. Flujo de efectivo proyectado

Tabla 71

Flujo de efectivo proyectado (Expresado en soles S/)

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Ingresos no operativos		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Ingresos Operativos		S/ 56,486	S/ 58,971	S/ 61,456	S/ 63,941	S/ 66,426	S/ 68,911	S/ 71,396	S/ 73,881	S/ 76,366	S/ 78,852	S/ 81,337	S/ 83,822
(-) Costos variables		S/ 20,235	S/ 21,229	S/ 22,124	S/ 23,019	S/ 23,913	S/ 24,808	S/ 25,703	S/ 26,597	S/ 27,492	S/ 28,387	S/ 29,281	S/ 30,176
(=) Margen de contribución		S/ 36,251	S/ 37,741	S/ 39,332	S/ 40,922	S/ 42,513	S/ 44,103	S/ 45,694	S/ 47,284	S/ 48,875	S/ 50,465	S/ 52,055	S/ 53,646
(-) Costos Fijos (Incluye dep.)		S/ 16,333	S/ 16,333	S/ 16,333	S/ 16,333	S/ 16,333	S/ 16,333	S/ 16,333	S/ 16,333	S/ 16,333	S/ 16,333	S/ 16,333	S/ 16,333
(=) Utilidad Operacional		S/ 19,917	S/ 21,408	S/ 22,998	S/ 24,589	S/ 26,179	S/ 27,770	S/ 29,360	S/ 30,951	S/ 32,541	S/ 34,132	S/ 35,722	S/ 37,313
(-) Intereses			-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(=) Utilidad antes de impuestos		S/ 19,917	S/ 21,408	S/ 22,998	S/ 24,589	S/ 26,179	S/ 27,770	S/ 29,360	S/ 30,951	S/ 32,541	S/ 34,132	S/ 35,722	S/ 37,313
(-) Impuesto a la renta		S/ 199	S/ 214	S/ 230	S/ 246	S/ 262	S/ 278	S/ 294	S/ 310	S/ 325	S/ 341	S/ 357	S/ 373
(=) Utilidad Neta		S/ 19,718	S/ 21,194	S/ 22,769	S/ 24,343	S/ 25,918	S/ 27,492	S/ 29,067	S/ 30,641	S/ 32,216	S/ 33,790	S/ 35,365	S/ 36,940
(+) Depreciación		S/ 361	S/ 361	S/ 361	S/ 361	S/ 361	S/ 361	S/ 361	S/ 361	S/ 361	S/ 361	S/ 361	S/ 361
(-) Abono a capital	S/ 53,070												
(=) Flujo neto de caja (FNC)	-S/ 53,070	S/ 20,079	S/ 21,555	S/ 23,130	S/ 24,704	S/ 26,279	S/ 27,853	S/ 29,428	S/ 31,003	S/ 32,577	S/ 34,152	S/ 35,726	S/ 37,301
FC Descontado	-S/ 53,070	S/ 19,494	S/ 20,318	S/ 21,167	S/ 21,949	S/ 22,668	S/ 23,326	S/ 23,927	S/ 24,472	S/ 24,966	S/ 25,410	S/ 25,808	S/ 26,160
FC Acumulado	-S/ 53,070	-S/ 33,576	-S/ 13,258	S/ 7,909	S/ 29,858	S/ 52,525	S/ 75,851	S/ 99,778	S/ 124,250	S/ 149,216	S/ 174,627	S/ 200,434	S/ 226,595

COK : 3% (Trimestral) y 12% anual

VAN : El valor actual neto indica que la inversión de la nueva sucursal recupera su inversión y tiene un excedente de S/. 226,594.51 en un periodo de 3 años.

TIR : La tasa interna de retorno indica que el proyecto tiene un rendimiento del 43.5% que es superior al costo de oportunidad de capital del accionista.

PRI : El periodo de recuperación de la inversión (2.63) indica que el proyecto recuperara su capital a partir del tercer trimestre, en 7 meses y 26 días de operación.

CONCLUSIONES

Conclusión N°1:

El aumento de la participación del mercado es posible debido a la gran parte de los consumidores desatendidos o que también forman parte de los clientes cautivos de la competencia, los cuales ascienden a 27437 personas (brecha), por lo cual se plantea una estrategia de penetración de mercado por medio de la inversión en un nuevo punto de venta, situado en la Plaza de las Américas del distrito de Cerro Colorado debido a que cuenta con características como una alta afluencia de personas, acceso de unidades vehiculares y aparcamiento, acceso de transporte público y bajo nivel de competencia, características deseables para la expansión de las Farmacias Lourdes & Sao Paulo 1 y 2 EIRL.

Conclusión N°2:

Las características del público objetivo, de acuerdo a los criterios de segmentación demográfica, corresponden a personas de sexo femenino y masculino del grupo etario de 17 a 69 años de edad pertenecientes a los niveles socioeconómicos (NSE) A, B y C, de acuerdo a los estilos de vida están considerados los progresistas, formalistas y conservadores, referente a la percepción de precio/beneficio, están dispuestos a comprar productos con precios razonables de calidad promedio hasta productos de precios altos con alta calidad; y geográficamente residen en los distritos Cayma, Yanahuara, Cerro Colorado y Cercado.

Conclusión N°3:

El nivel de competencia es alto, ya que el público objetivo consume medicamentos y productos de cuidado personal en cadenas de boticas como Mifarma e Inkafarma. La cantidad de clientes cautivos de estas cadenas es considerable, pues cuentan con la posibilidad de desarrollar economías de escala y tienen políticas de precios establecidas y apoyadas por mecanismo de promoción intensivos para sus clientes, así mismo realizan campañas de marketing fuertemente financiadas y orientadas a un público masivo. Sin embargo, en el distrito de Cerro Colorado se evidencia una gran preferencia de los pobladores por las farmacias y boticas independientes que superan a las grandes cadenas y esto debilita la presencia de las ellas mismas.

Conclusión N°4:

Para la mayoría de los encuestados, la sensibilidad al precio es importante, a pesar de que disminuye en función a la calidad del producto, pues los pacientes prefieren un medicamento con mejor efecto terapéutico versus a uno similar de bajo precio. Por otra parte, la demanda general de medicamentos genéricos es alta, por la considerable diferencia de precios con los medicamentos de marca.

Conclusión N°5:

Considerando todos los datos expresados en las anteriores conclusiones, la mejor ubicación para un nuevo punto de ventas es el Distrito de Cerro Colorado, específicamente en las inmediaciones de la Plaza las Américas, ya que nuestra matriz de localización demuestra una gran afluencia de público, capacidad de parqueo, facilidad para realizar entregas a domicilio, acceso al transporte público, instituciones públicas en la zona, un grado de competencia reducido por parte de las grandes cadenas y centros médicos establecidos en los alrededores.

Conclusión N°6:

Finalmente, podemos concluir que la inversión de este nuevo local es financieramente viable, teniendo un horizonte de 3 años mínimos de funcionamiento en los cuales se obtiene los siguientes indicadores, VAN de S/226,594.51, TIR de 43.5% y PRI de 2.63, los cuales indican que el proyecto es rentable y recupera la inversión, supera el costo de capital COK de 3.00% Trimestral y la recuperación de la inversión se realiza luego de 7 meses y 26 días respectivamente.

REFERENCIAS

- ADEX: CIEN Copyright: *Centro de Investigación de Economía y Negocios Globales. Nota semanal de Inteligencia Comercial, Julio 202. Medicamentos para el uso humano: Evolución del mercado mundial y nacional.*
https://www.cien.adexperu.org.pe/wpcontent/uploads/2021/07/CIEN_NSIM2_Julio_2021_Medicina-para-uso-humano.pdf
- Alava Fruto, J. S. y Chilingua Cherez, W. A. (2019). *Diseño de un plan de marketing para el posicionamiento de marca de la Farmacia Su Salud* Tesis de Titulación, Universidad de Guayaquil - Ecuador. <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/45659>
- Aldana Olivar, R. A. (2013). *Alianzas estratégicas en las organizaciones. Universidad Valle del Momboy.* <http://bdigital.ula.ve/storage/pdf/resustenta/n2/art11.pdf>
- Aswath Damodaran (enero, 2021) *Betas por sector* (EE.UU.)
https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html
- Aswath Damodaran (enero, 2021) *Prima de riesgo y márgenes de incumplimiento de los países.*
https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html
- Ana Trenza, (febrero, 2020) Análisis Pestel, ¿Qué es y para qué sirve?
<https://anatreza.com/analisis-pestel/>
- Ansoff H. I. (1957) *Strategies of Diversification. Harvard Business Review.*
http://sgpwe.izt.uam.mx/files/users/uami/sppc/13O/Gestion_y_Control_Estrategico_I/Lectura_10._Ansoff_Igor_Strategies_for_Diversification.pdf
- Arellano Díaz, H.O. (2017). *La calidad en el servicio como ventaja competitiva. Revista Científica Dominio de las Ciencias, 3, 72-83.*
http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/bitstream/123456789/3194/1/Calidad_servicio.pdf
- Ariño, África (2007), *Alianzas Estratégicas: opciones para el crecimiento de la empresa.*
 Fuente: Financiera, N° 236. Febrero 2007.
<http://pdfs.wke.es/6/8/6/2/pd0000016862.pdf>
- BBVA Research (25 agosto del 2021). *Estadísticas económicas del Perú.*
<https://www.bbvaresearch.com/tag/pib-peru/>

- Banco Central de Reserva del Perú, BCRP. *Gerencia Central de Estudios Económicos*.
<https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/mensuales/indicadores-de-riesgo-para-paises-emergentes-embig>
- Centro Nacional de Epidemiología, Prevención y Control de Enfermedades (2021). *Situación actual COVID 19 Perú 2020*.
<http://www.dge.gob.pe/portal/docs/tools/teleconferencia/2020/SE412020/02.pdf>
- Charles W. Hill, Gareth R. Jones y Melissa A. Schilling (2015) *Administración Estratégica: Teoría y casos - Un enfoque integral. 11va edición*.
- CIEN, Centro de Investigación de Economía y Negocios Globales (Julio 2021).
https://www.cien.adexperu.org.pe/wp-content/uploads/2021/07/CIEN_NSIM2_Julio_2021_Medicina-para-uso-humano.pdf
- Congreso de la república Peruana (15 de setiembre del 2021). *Ley que regula el precio de los medicamentos ante la emergencia nacional contra el COVID 19*.
https://leyes.congreso.gob.pe/Documentos/2016_2021/Proyectos_de_Ley_y_de_Resoluciones_Legislativas/PL05237-20200518.pdf
- Datos macro (10 de agosto del 2021). *Mortalidad y Natalidad en el Perú*.
<https://datosmacro.expansion.com/demografia/natalidad/peru>
- Datos Macro (2 de agosto del 2021). *PBI del Perú*
<https://datosmacro.expansion.com/pib/peru#:~:text=El%20producto%20interior%20bruto%20de,PIB%20fue%20de%20178.403M.>
- Diario Gestión (5 de julio del 2021). *Tipo de cambio subió a 3.93 en el mercado pese al retroceso global de dólar*. <https://gestion.pe/economia/mercados/tipo-de-cambio-subio-a-s-393-en-el-mercado-pese-a-retroceso-global-del-dolar-nndc-noticia/>
- Douglas da Silva (1 de julio del 2020). *Web Content & SEO Associate, ¿Que es atención al cliente? Definición, elementos e importancia para las empresas en la actualidad*.
<https://www.zendesk.com.mx/blog/que-es-atencion-al-cliente/>
- El Comercio (5 de julio del 2021) *Tipo de cambio: ¿por qué subió el precio del dólar este lunes 5 de julio del 2021 y qué esperar para las próximas jornadas?*
<https://elcomercio.pe/economia/mercados/tipo-de-cambio-por-que-cayo-el-precio-del->

dolar-este-lunes-5-de-julio-del-2021-y-que-esperar-para-las-proximas-jornadas-analisis-noticia/

El peruano (2 de setiembre del 2021). ***Decreto legislativo que facilita la constitución de empresas a través de los centros de desarrollo empresarial – CDE.***

<https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-legislativo-que-facilita-la-constitucion-de-empresas-decreto-legislativo-n-1332-1471011-4/>

El Peruano. ***Dictan disposiciones para la implementación de emisión de bonos.***

<https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/dictan-disposiciones-para-la-emision-de-bonos-resolucion-ministerial-n-313-2021-ef52-2005929-1/>

ESAN (24 de abril del 2020). ***Impacto del Covid 19 en el empleo en el Perú***

<https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2020/04/24/impacto-del-covid-19-en-el-empleo-en-el-peru/>

Eslava, J.J. (2012) ***Pricing: Nuevas estrategias de precios. 3ra Edición.***

Fernández Loza, N. (2002) ***El desarrollo profesional de los trabajadores como ventaja competitiva de las empresas***, 2, 65-90. Universidad de la Rioja.

https://addi.ehu.es/bitstream/handle/10810/7025/CdG_214.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Ferrell O.C y Michael D. Hartline (2012) ***Estrategia de Marketing. 5ta Edición.***

Ferrell y Hartline, ***Estratégica de Marketing (2014)***

Fred R, David (2013), ***Conceptos de administración Estratégica. 14va edición.***

Gäel Grasset (2015) ***Fijación de precios basados en la competencia. Lokad.***

<https://www.lokad.com/es/definicion-de-fijacion-de-precios-basados-en-la-competencia>

Gerencia Regional de Salud, Oficina General de Tecnologías de la Información (27 de agosto 2021). ***Población 2021.*** <http://www.saludarequipa.gob.pe/estadisticas-2-2/oei-poblacion/>

Gonzales Bolo, F. W. (2019). ***Propuesta de estrategias de competitividad para las boticas y farmacias independientes en el distrito de los Olivos. Universidad Nacional Mayor de San Marcos.***

http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/11201/Gonzales_bf.pdf?f?sequence=1

Instituto Peruano de Economía - IPE (23 de mayo del 2021). *Inversión en pandemia*.

<https://www.ipe.org.pe/portal/inversion-de-pandemia-salud/>

123456789/11617/1/TESIS%20FARMACIA%20COMUNITARIA%20...pdf

Kotler P. y Keller K. L. (2012). *Dirección de Marketing. 14va edición*.

Kotler, P. y Armstrong, G. (2012). *Marketing. 14va edición*.

Kotler, P. y Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de Marketing. 11va edición*.

Llamoza, Javier. *Tratados comerciales y acceso a medicamentos en el Perú*.

http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1726-46342009000400015

Lozano, V. (09 de febrero 2021). *Impuestos y Pandemia: acciones ante la nueva realidad de la economía. El Peruano*. <https://elperuano.pe/noticia/114972-impuestos-y-pandemia-acciones-ante-la-nueva-realidad-de-la-economia>

Luján, C. José Luis. (01 de noviembre 2020) *Seguridad Ciudadana para el Desarrollo. El Peruano*. <https://elperuano.pe/noticia/106348-seguridad-ciudadana-para-el-desarrollo>

Martínez Muñoz, L. (2007). *Consideraciones Teóricas sobre la Atención al Cliente*, Documento, Universidad de la Habana. <http://www.eumed.net/ciel>

Martínez, K. (2014). *Diseño de Plan de Marketing para las Farmacias Independientes "Karla" y "Patricia" en el Distrito de José Leonardo Ortiz – Chiclayo para el año 2014* [Tesis de titulación, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Perú]. http://tesis.usat.edu.pe/handle/20_500.12423/101

Miguel Ludeña (2 de julio del 2021). **Estabilidad tributaria en el Perú. El peruano** <https://elperuano.pe/noticia/123824-la-estabilidad-tributaria-en-el-peru>

Ministerio de Comercio exterior y Turismo - MINCETUR (25 de julio del 2021). *Grado de diversificación de las exportaciones*. <https://www.gob.pe/mincetur>

Ministerio del ambiente (6 de agosto del 2021). *Ley General del Ambiente modificada por las normas: Decreto Legislativo N° 1055, Ley N° 29263, y Ley N° 29895*. <https://sinia.minam.gob.pe/normas/modificacion-ley-no-28611-ley-general-ambiente>

- Mullins, Walker, Boyd, Larreche, *Administración de Marketing (2007)*
- Ministerio de Economía y Finanzas.MEF: Prioridades son atender la pandemia y reactivar la economía. <https://www.gob.pe/mef>
- NATLEX. National laws on labour, social security and related human rights. **LEY CONTRA ACTOS DE DISCRIMINACIÓN 2000**
LEY N° 27270 <https://www.ilo.org/dyn/natlex/docs/WEBTEXT/56275/65196/S00PER02.htm>
- Ovalles, Eduardo. *Situación de la Seguridad Pública en el Perú.*
<https://www.gestiondelriesgo.com/artic/discipl/4086.htm>
- Parker, S. (14 de setiembre del 2021). *Estrategia de precios competitivos.*
<https://www.cuidatudinero.com/13117011/estrategia-de-precios-competitivos>
- Peiró, R. (05 de julio del 2017). *Cadena de valor.*
<https://economipedia.com/definiciones/cadena-de-valor.html>
- Porter, M (2008) *Las 5 fuerzas competitivas que le dan fuerza a la estrategia.* Harvard Business Review.
https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las_5_fuerzas_competitivas-_michael_porter-libre.pdf
- Quiroga, F (13 de setiembre del 2021), *La Cadena de Valor: Concepto, Elementos y Ejemplos.* <https://tueconomiafacil.com/la-cadena-de-valor-concepto-elementos-y-ejemplos/>
- Ramalho, D. y Varela, N. (2008) *La investigación cualitativa en Farmacia. Aplicación en la Atención Farmacéutica.* Revista Brasileira de Ciencias Farmacéuticas.
<https://www.scielo.br/j/rbcf/a/BTRZFM8jSTmp9N8MLNtkM4g/?lang=es>
- Riquelme Leiva, M. (13 de julio del 2021). *Las 5 Fuerzas de Porter – Clave para el Éxito de la Empresa.* <https://www.5fuerzasdeporter.com/>
- Riquelme Leiva, M. (15 de julio del 2021). *FODA-Matriz o análisis FODA - Una herramienta esencial para el estudio de la empresa.* <https://www.analisisfoda.com/>
- Roger J. Best, *Marketing Estratégico (2007)*
- Ruiz, M. (18 de julio de 2021) *Análisis PESTEL: ¿Para qué es y para qué sirve?*
<https://milagrosruizbarroeta.com/analisis-pestel/>

Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior – SIICEX (27 de agosto del 2021).

Acuerdos comerciales de Perú con el mundo.

https://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?_page_=160.00000

Súper Intendencia Nacional de Aduanas y de Administración – SUNAT (13 de julio del

2021). ***Base de datos de tipos de cambio.*** [https://e-consulta.sunat.gob.pe/cl-at-](https://e-consulta.sunat.gob.pe/cl-at-ittipcam/tcS01Alias)

[ittipcam/tcS01Alias](https://e-consulta.sunat.gob.pe/cl-at-ittipcam/tcS01Alias)

Toral Tinitana, R. y Umaquiza Biscarra, K. (2016). ***Estudio de factibilidad para la creación***

de una sucursal de la farmacia comunitaria Alexandra en el barrio Orellana de la ciudad de Nueva Loja, provincia de Sucumbíos [Tesis de Titulación, Universidad de Loja - Ecuador].

<https://dspace.unl.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/11617/1/TESIS%20FARMACIA%20COMUNITARIA%20..pdf>

Valenzuela Rodríguez, G. (2020). ***Corrupción en el sistema sanitario peruano.***

<http://revistamedicinainterna.net/index.php/spmi/article/view/490/553>

Vivar Mendoza, A. (2020). ***La eterna tensión entre lo individual y lo colectivo: el caso de la***

corrupción en el Perú.

http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1728-59172020000200209

ANEXOS

Anexo 1 - Instrumento para estudio de mercado

Encuesta aplicada para estudio de mercado - Expansión de farmacias Lourdes y Sao Paulo 1 y 2 E.I.R.L. Arequipa 2021

Instrucción: Estimado participante, se está desarrollando una investigación para determinar algunas características de nuestros clientes que nos permitan mejorar en la atención y nuestros servicios complementarios, sus respuestas son valiosas para ayudarnos en nuestro proceso de mejora continua en Farmacias Lourdes y Sao Paulo 1y2 E.I.R.L. Los datos que proporcione serán confidenciales y anónimos. Agradecemos que conteste cada una de las preguntas formuladas en la siguiente encuesta con la mayor sinceridad

Indicaciones: Marque las preguntas de acuerdo a lo que solicite la sección. Tiene preguntas con escalas de valoración del 1 al 5, siendo (1 Totalmente en desacuerdo y 5 Totalmente de Acuerdo) y preguntas que hacen referencia a la Frecuencia con la que realiza sus compras, siendo diario (D), semanal (S), mensual (M), trimestral (T) y semestral (ST).

Datos generales:

1. **Sexo:** Masculino Femenino
2. **Edad (en años)** _____
3. **Distrito de residencia**
 Cayma Yanahuara Cerro Colorado Cercado Otro: _____

Marque las siguientes preguntas con una escala de valoración semántica que oscilan entre 1 y 5, siendo:

1
Totalmente en desacuerdo _____ 5
Totalmente de Acuerdo

Item	Pregunta	1	2	3	4	5
4	Usualmente hago la compra de medicamentos en Cadenas de Boticas como Inkafarma o Mifarma					
5	En ocasiones hago compras de medicamentos en farmacias independientes					
6	Por lo general las compras de medicamentos las hago en Boticas o Farmacias cercanas a mi domicilio					
7	El medio de pago que suelo utilizar con más frecuencia es efectivo					
8	Realizo los pagos de mis medicamentos con Tarjeta de débito / crédito					
9	Realizo los pagos de mis medicamentos mediante aplicativos electrónicos (Yape, Tunki, Lukita, etc.)					
10	El tipo de medicamentos de compro son genéricos					
11	Considero que una farmacia es buena por la diversidad de sus productos					
12	Una característica que aprecio cuando visito una farmacia es la profesionalidad del personal.					
13	Considero que la atención al cliente es importante en la compra de productos farmacéuticos.					

14	La atención en farmacias independientes es buena					
15	La atención en cadenas de farmacias es excelente					
16	El precio es decisivo para comprar un medicamento de marca frente a uno genérico.					
17	A pesar de que un medicamento sea más costoso, lo compro por ser de mejor calidad ya que conozco la marca del producto.					
18	El servicio adicional de entrega a domicilio (delivery) representa un factor importante al decidir la compra					
19	Es importante que me ofrezcan agua para consumir mi medicamento en el establecimiento donde lo compro					
20	El horario de atención de una farmacia o Botica es importante al momento de decidir mi compra					
21	Por lo general visito los establecimientos farmacéuticos por la MAÑANA					
22	Por lo general visito los establecimientos farmacéuticos por la TARDE					
23	Por lo general visito los establecimientos farmacéuticos por la NOCHE					

Marque con una X de acuerdo a la frecuencia con la que corresponda su respuesta:

	D	S	M	T	ST					
	Diariamente	Semanalmente	Mensualmente	Trimestralmente	Semestralmente					
Item	Pregunta					D	S	M	T	ST
24	¿Con qué frecuencia realiza la compra de medicamentos en un establecimiento farmacéutico?									
25	¿Con cuánta frecuencia compra medicamentos de marca?									
26	¿Con cuánta frecuencia compra medicamentos de genéricos?									
27	¿Con qué frecuencia realiza la compra de productos cosméticos (perfumes, maquillaje, labiales, esmaltes, tintes etc.) en un establecimiento farmacéutico?									
28	¿Con qué frecuencia realiza la compra de productos de cuidados de piel (mascarillas, cremas, protectores solares, bloqueadores, etc.) en un establecimiento farmacéutico?									
29	¿Con qué frecuencia realiza la compra de productos de cuidado personal (Jabones, desodorantes, pasta y cepillos de dientes, rasadoras, crema para afeitarse, etc.)?									
30	¿Con qué frecuencia realiza la compra de productos de higiene (tollas húmedas, pañales para niños, pañales para adultos, hisopos, etc) en un establecimiento farmacéutico?									

Muchas Gracias por su colaboración

Anexo 2 - Validación por expertos
INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE
INVESTIGACIÓN

1. DATOS GENERALES:

1.1. Apellidos y nombres del informante (Experto):

Mariela Ivette Huanca Zúñiga

1.2. Grado Académico

Maestro en Ciencias mención en Marketing

1.3. Profesión:

Economista

1.4. Institución donde labora:

FACULTAD DE ECONOMÍA - UNSA - AREQUIPA

1.5. Cargo que desempeña

Catedrático Universitario

1.6. Denominación del Instrumento:

Encuesta - Cuestionario estructurado

2. VALIDACIÓN

Realice la validación del instrumento de acuerdo al siguiente criterio de calificación:

		1	2	3	4	5
		Muy malo	Malo	Regular	Bueno	Muy bueno
Indicadores de evaluación del instrumento	Criterios de calificación de los ítems del instrumento	1	2	3	4	5
1. Claridad	Están formulados con lenguaje apropiado que facilita su comprensión				X	
2. Objetividad	Están expresados en conductas observables, medibles					X
3. Consistencia	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría				X	
4. Coherencia	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable				X	

5. Pertinencia	Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados					X
6. Suficiencia	Son suficientes la cantidad y calidad de ítems presentados en el instrumento					X
SUMATORIA PARCIAL		0	0	0	12	15
SUMATORIA TOTAL		27				

3. RESULTADOS DE LA VALIDACIÓN

3.1. Valoración total cuantitativa: 27

3.2. Opinión:

Favorable X Debe mejorar No favorable

3.3. Observaciones:

Se hacen las siguiente recomendaciones:

1. Cambiar la denominación de la variable de control "Sexo" por "Genero"
2. Se sugiere modificar la primera indicación con la siguiente forma:
"Marque las siguientes preguntas con la escala de valoración semántica que (oscilan (no es muy laxo)) sugiero: escala de valoración semántica que puntualiza entre 1 y 5, siendo".

Gracias

Arequipa, 28 de octubre del 2021



Firma experto

Mgr. Mariela Ivette Huanca Zúñiga
DNI:40108022

INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

1. DATOS GENERALES:

1.1. Apellidos y nombres del informante (Experto):

KRUYER GONZALO JORDAN ACOSTA

1.2. Grado Académico

MAESTRO EN COMUNICACIÓN Y MARKETING

1.3. Profesión:

INGENIERO INDUSTRIAL Y MARKTER

1.4. Institución donde labora:

UTP SEDE AREQUIPA

1.5. Cargo que desempeña

DOCENTE UNIVERSITARIO

1.6. Denominación del Instrumento:

CUESTIONARIO

2. VALIDACIÓN

Realice la validación del instrumento de acuerdo al siguiente criterio de calificación:

1	2	3	4	5
Muy Malo	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno

Indicadores de evaluación del instrumento	Criterios de calificación de los ítems del instrumento	1	2	3	4	5
1. Claridad	Están formulados con lenguaje apropiado que facilita su comprensión					X
2. Objetividad	Están expresados en conductas observables, medibles					X
3. Consistencia	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría					X
4. Coherencia	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable					X
5. Pertinencia	Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados					X
6. Suficiencia	Son suficientes la cantidad y calidad de ítems presentados en el instrumento					X
SUMATORIA PARCIAL		0	0	0	0	30
SUMATORIA TOTAL		30				

3. RESULTADOS DE LA VALIDACIÓN

3.1. Valoración total cuantitativa: 30

3.2. Opinión:

Favorable X Debe mejorar _____ No favorable _____

3.3. Observaciones:

EL INSTRUMENTO ES APTO PARA SER APLICADO EN CAMPO.

Arequipa, 30 de julio del 2021



Firma experto

Nombre: Kruyer G. Jordan Acosta
DNI: 44144805

INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

1. DATOS GENERALES:

1.1. Apellidos y nombres del informante (Experto):

Percy Hansel Cárdenas Vargas

1.2. Grado Académico

Magister en comunicación y marketing

1.3. Profesión:

Lic. en administración de empresas

1.4. Institución donde labora:

Impara Digital EIRL

1.5. Cargo que desempeña

Director Ejecutivo

1.6. Denominación del Instrumento:

Encuesta

2. VALIDACIÓN

Realice la validación del instrumento de acuerdo al siguiente criterio de calificación:

1	2	3	4	5
Muy Malo	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno

Indicadores de evaluación del instrumento	Criterios de calificación de los ítems del instrumento	1	2	3	4	5
1. Claridad	Están formulados con lenguaje apropiado que facilita su comprensión					5
2. Objetividad	Están expresados en conductas observables, medibles					5
3. Consistencia	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría					5
4. Coherencia	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable					5
5. Pertinencia	Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados					5
6. Suficiencia	Son suficientes la cantidad y calidad de ítems presentados en el instrumento					5
SUMATORIA PARCIAL		0	0	0	0	30
SUMATORIA TOTAL		30				

3. RESULTADOS DE LA VALIDACIÓN

3.1. Valoración total cuantitativa: 30

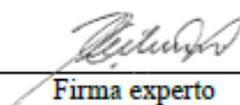
3.2. Opinión:

Favorable Debe mejorar No favorable

3.3. Observaciones:

El instrumento muestra un contenido consistente con los objetivos de la investigación, se sugiere la aplicación de una pre test antes de su aplicación.

Arequipa, 19 de julio del 2021


Firma experto

Nombre: Percy Haniel Cárdenas Vargas
DNI: 44753386

Anexo 3 – Cálculo de coeficientes para pronóstico de demanda

Resumen

<i>Estadísticas de la regresión</i>	
Coeficiente de correlación múltiple	0.53428822
Coeficiente de determinación R ²	0.28546391
R ² ajustado	0.14255669
Error típico	210.062559
Observaciones	7

ANÁLISIS DE VARIANZA

	<i>Grados de libertad</i>	<i>Suma de cuadrados</i>	<i>Promedio de los cuadrados</i>	<i>F</i>	<i>Valor crítico de F</i>
Regresión	1	88144.3214	88144.3214	1.997547137	0.216677372
Residuos	5	220631.393	44126.2786		
Total	6	308775.714			

	<i>Coefficientes</i>	<i>Error típico</i>	<i>Estadístico t</i>	<i>Probabilidad</i>	<i>Inferior 95%</i>	<i>Superior 95%</i>	<i>Inferior 95.0%</i>	<i>Superior 95.0%</i>
Intercepción	1086.14286	177.535265	6.1178992	0.001691878	629.7739291	1542.51179	629.773929	1542.51179
Periodo	56.1071429	39.6980922	1.41334608	0.216677372	-45.9400517	158.154337	-45.9400517	158.154337

Anexo 4 – Cálculo de coeficientes para pronóstico de ingresos

Resumen

<i>Estadísticas de la regresión</i>	
Coefficiente de correlación múltiple	0.83566607
Coefficiente de determinación R ²	0.69833777
R ² ajustado	0.63800533
Error típico	3865.15665
Observaciones	7

ANÁLISIS DE VARIANZA

	<i>Grados de libertad</i>	<i>Suma de cuadrados</i>	<i>Promedio de los cuadrados</i>	<i>F</i>	<i>Valor crítico de F</i>
Regresión	1	172921424	172921424	11.57482953	0.019205546
Residuos	5	74697179.5	14939435.9		
Total	6	247618603			

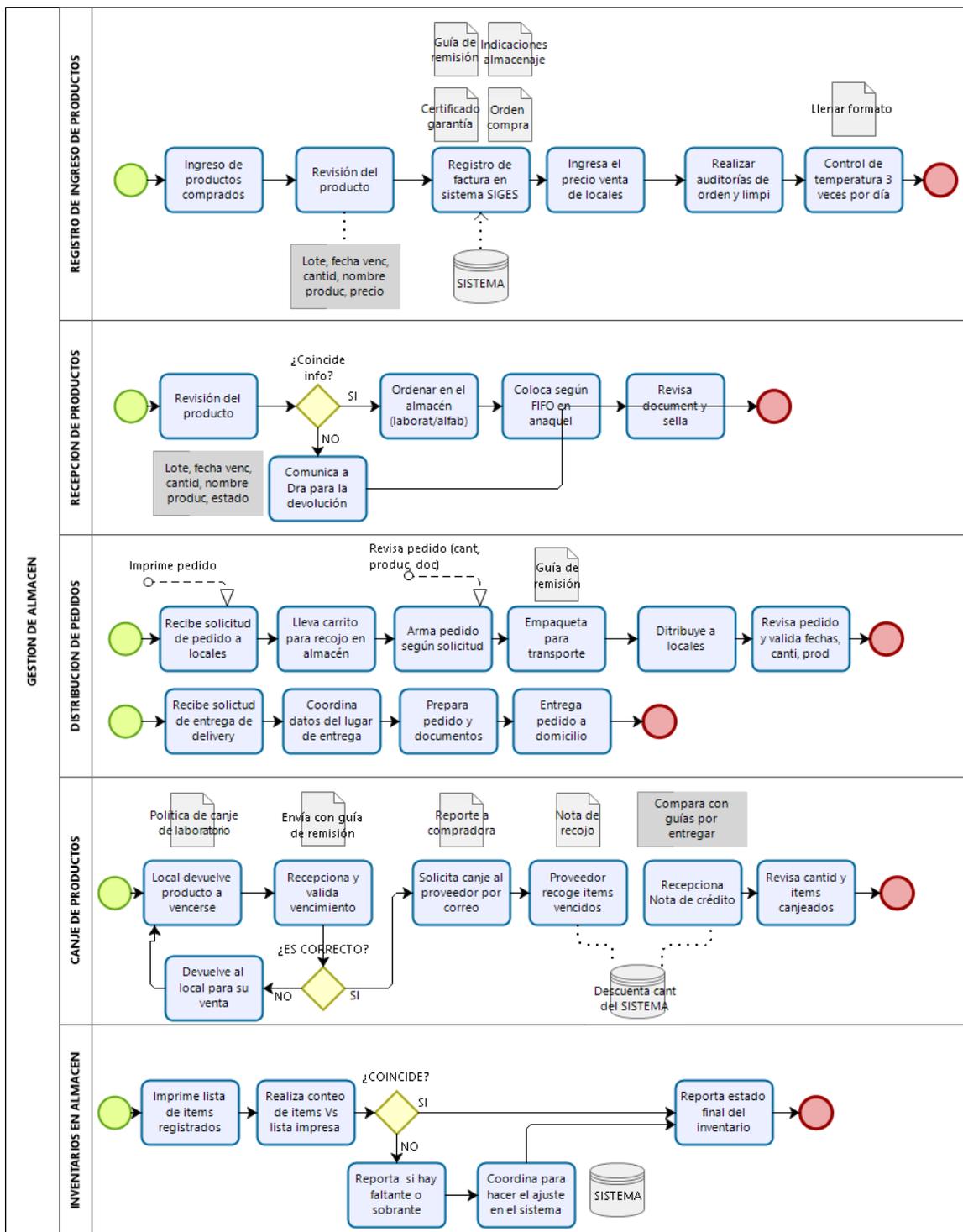
	<i>Coefficientes</i>	<i>Error típico</i>	<i>Estadístico t</i>	<i>Probabilidad</i>	<i>Inferior 95%</i>	<i>Superior 95%</i>	<i>Inferior 95.0%</i>	<i>Superior 95.0%</i>
Intercepción	36604.7523	3266.65359	11.2055813	9.88031E-05	28207.55194	45001.9527	28207.5519	45001.9527
Periodo	2485.10868	730.445948	3.40218011	0.019205546	607.4375926	4362.77976	607.437593	4362.77976

Anexo 5 - Recaudación de impuestos por el gobierno central**(Ingresos- Deuda 2019 – 2021)***(Expresado en millones de soles)*

	2019	2020	2,021
	I TRIM	I TRIM	I TRIM
I. INGRESOS TRIBUTARIOS	27,653	26819.97	31,743
1. Impuestos a los ingresos	12,266	11634.83	13,889
- Pagos a cuenta	10,358	10586.06	11,215
- Regularización	1,909	1048.77	2,674
2. Impuestos a las importaciones	365	328.44	321
3. Impuesto general a las ventas	15,818	15461.66	18,061
- Interno	9,654	9469.26	10,777
- Importaciones	6,163	5992.40	7,284
4. Impuesto selectivo al consumo	2,028	2309.93	2,290
- Otros	1,263	1378.93	1,382
- Combustibles	765	931.01	907
5. Otros ingresos tributarios	1,448	1374.68	1,600
6. Devoluciones	-4,271	-4289.57	-4,416
II. INGRESOS NO TRIBUTARIOS*	8,447	7802.58	7,840
III. TOTAL (I+ II)	36,101	34622.55	39,583

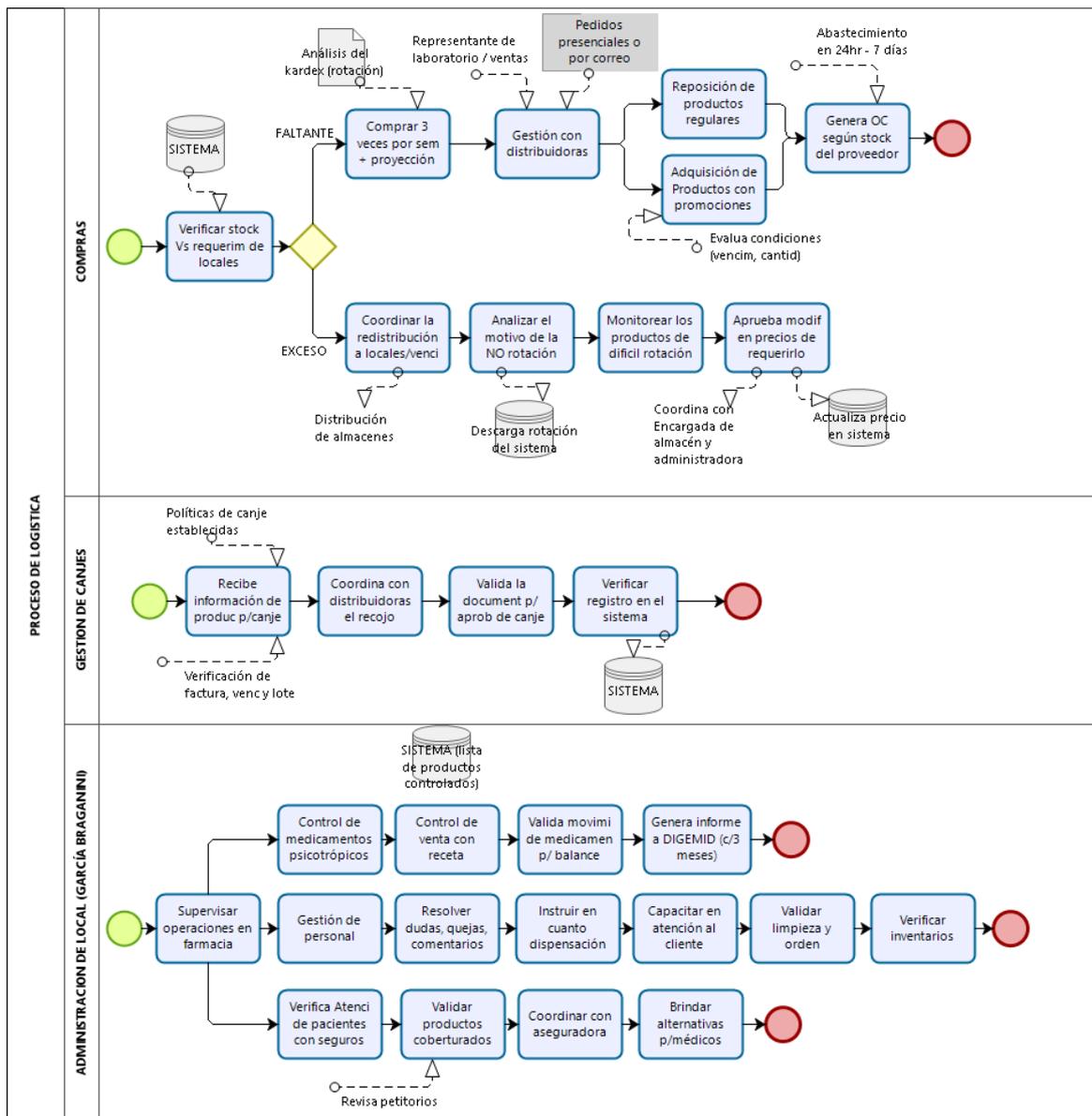
Nota. Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT)

Anexo 6 – Flujogramas de Gestión de almacenes y Distribución



Nota. Sistema integrado de gestión - Farmacias Lourdes & Sao Paulo 1 y 2 EIRL

Anexo 7 – Flujogramas de Gestión de Compras



Nota. Sistema integrado de gestión - Farmacias Lourdes & Sao Paulo 1 y 2 EIRL

Anexo 8 – Determinación del COK mediante el método del CAPM

Rf =	5.26%
Bi =	0.8816
Rm =	11.14%
Rm - Rf =	5.88%
PR =	1.74%
Ri/Cok/ke =	12.18%
	3.00%

Beta desapalancada del sector bu	0.8816
Impuesto a la Renta Perú	29.50%
D. proy (% deuda)	0.00%
E. proy (% capital propio)	100.00%
Bi =	0.8816