

CAPITULO I
ASPECTOS GENERALES

PARTE I

PERFIL

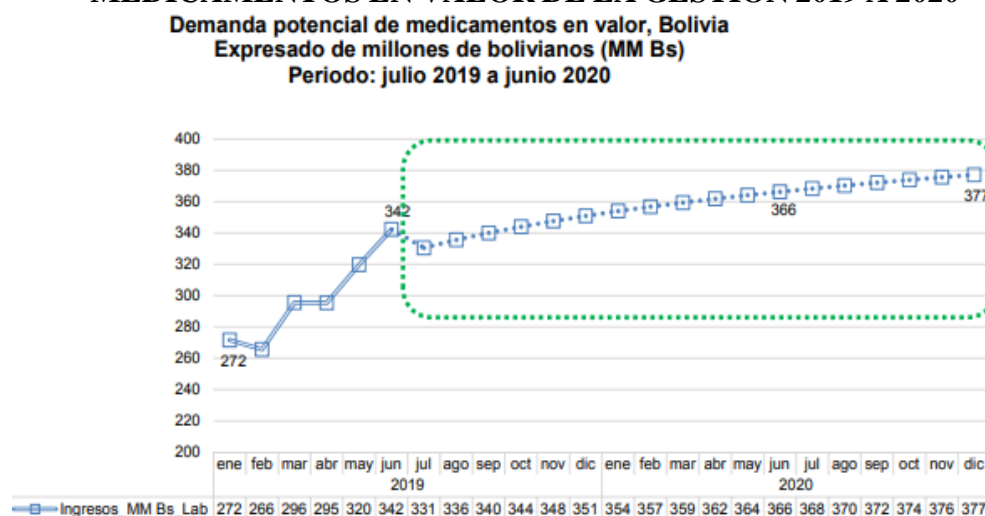
1. DEFINICION DE LA IDEA

Todas las empresas diseñan planes para lograr sus objetivos y metas planteadas, estos planes pueden ser a corto, mediano o largo plazo, según el tamaño de la empresa debido a que esto implica una cierta cantidad de planes y actividades que se debe ejecutar.

Las empresas comercializadoras viendo la oportunidad de un crecimiento en el sector de medicamentos, buscan generar más ingresos con diferentes alternativas para lograr el objetivo de ventas que se establezcan.

Desde el inicio de la pandemia (Covid – 19), la demanda de medicamentos fue incrementando significativamente, producto de ello surgieron nuevas distribuidoras, donde la competencia entre ellas son cada vez más fuerte, en la ciudad de Tarija provincia Cercado se registró en la gestión 2019 un alrededor de 24 distribuidoras y existe actualmente 28 distribuidoras, y un aproximado de 293 farmacias.

GRAFICO 1 EL COMPORTAMIENTO DE LA DEMANDA POTENCIAL DE MEDICAMENTOS EN VALOR DE LA GESTIÓN 2019 A 2020



FUENTE: AUTORIDAD DE FISCALIZACIÓN DE EMPRESAS BOLIVIA 2020

La demanda potencial de medicamentos dentro en territorio nacional fue la que motivo a distintas distribuidoras de fármacos, a poder generar ingresos de acuerdo a sus líneas de productos, basándose en la gráfica tenemos que tomar en cuenta que el punto de fuerza de venta de las distribuidoras de fármacos se localiza entre el mes de julio 2019 hasta junio 2020,

llegando a ser su pico alto de la demanda del sector ya que genera entre 366 millones de Bs. a 377 millones de Bs. Esta demanda de venta de medicamentos beneficio a las distribuidoras, cadenas de farmacia, centros de salud; DISPCHARMA se encuentra dentro de ese grupo de beneficiarios y pudo generar canales de distribución para lograr sus objetivos de generar ingresos con la venta de sus diferentes líneas de productos que tiene en su inventario.

2. PROBLEMA DE INVESTIGACION

Con finalidad de determinar el objeto de estudio del presente proyecto de investigación, se considera necesario la definición del problema y formulación del problema.

2.1 DEFINICION DEL PROBLEMA

La empresa distribuidora DISPCHARMA creada en el año 2018 ofrece sus productos en el mercado Tarijeño, trabajando con diferentes líneas contando y actualmente trabaja con: Laboratorio Hahnemann S.R.L, Calisperis, Medincirpharma y Riger.

En la actualidad los estados financieros muestran cifras bajas en las ventas, con respecto a la gestión 2020 donde se obtuvo el máximo nivel de ventas.

La competencia se va destacando cada vez más por la variedad de ofertas que ofrece en sus productos, es importante mencionar que la demanda de productos farmacéuticos 2022 ya no obtiene el mismo impacto de ventas como a inicio de la pandemia (Covid 19) por que la sociedad actualmente ya convive con la enfermedad, de alguna manera se ha llegado a normalizar esta situación; a la vez competir con productos de contrabando, lo que ha generado preocupación por parte de la gerente general, quien busca estrategias para poder cambiar los valores que actualmente se encuentran en sus balances de la distribuidora.

De acuerdo a la información obtenida por el SEDES en Tarija existen 28 distribuidoras habilitadas para el departamento en la gestión 2022 legalmente establecidas cubriendo el 100% del mercado tarijeño en donde la distribuidora Dispharma se encuentra dentro de este grupo.

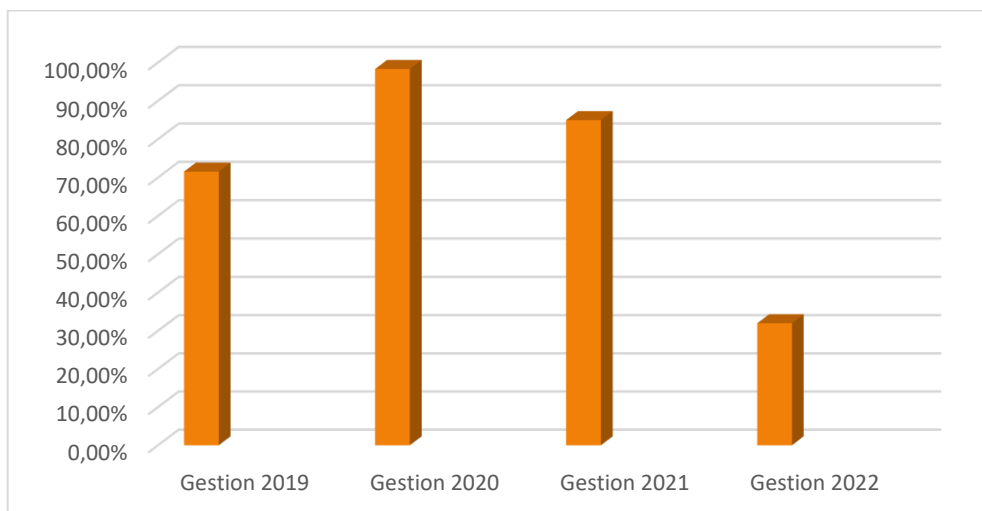
Tabla 1 LISTA DE DISTRIBUIDORAS HABILITADAS PARA TARIJA

| NOMBRE | | REGENTE FARMACEUTICO |
|---------------|----------------------|--|
| 1 | A&B PHARMA | Dra. Mariela Mejía Reg. farmacéutica |
| 2 | ANDYVAL | Dra. Andrea Ibáñez Reg. farmacéutica |
| 3 | CARLITOS | Dra. Hilda Alvarado Rep. Legal y Reg. farmacéutica |
| 4 | CODEVIC | Dra. Nelly M. Acosta |
| 5 | DISCAR | Dra. Barrera Velázquez Reg. farmacéutica |
| 6 | DISMASA | Dra. María Isabel Yucra Reg. farmacéutica |
| 7 | DISMEFARM | Dra. Silvana Hevia y Vaca Reg. farmacéutica |
| 8 | DISMEGAFARMA | Dra. Rosa Aramayo Rep. Legal y Reg. farmacéutica |
| 9 | DISMESUR | Dra. Zaida Vidaurrea Reg. farmacéutica |
| 10 | DISPHARMA | Dra. Sandra Ordoñez Reg. farmacéutica |
| 11 | DISSAP | Dra. Soraya Vega p. Reg. farmacéutica |
| 12 | DISTRIMED | Dra. Yovana Alarcón Reg. farmacéutica |
| 13 | FARMASHOPPING | Dra. Jimena I. Huanca Castro |
| 14 | FARMASUR | Dra. Adriana Escalada López |
| 15 | GALAREPRESENTACIONES | Dra. Rosse Mary Miranda |
| 16 | GERHALDT | Dra. Claudia A. Peñaranda |
| 17 | GLOBALSUR | Dra. Jimena Alcaraz Reg. Farmacéutica |
| 18 | IGMP FARMA | Dra. Marta Pimentel Reg. Farmacéutica y Rep. Legal |
| 19 | MACROMEDIC | Dra. Faima R. Santa María Reg. Farmacéutica |
| 20 | MEDINSUR | Dra. Claudia Vargas Reg. Farmacéutica |
| 21 | MIRANDA | Dra. Beatriz Velásquez Reg. farmacéutica |
| 22 | MONTELLANOS | Dra. Natividad Alfaro C. Reg. farmacéutica |
| 23 | OMEGASUR SRL | Sra. Gretel Donaire Coraite |
| 24 | PHARMADIP | Dra. María Eugenia Angulo Reg. farmacéutica |
| 25 | REDIPAR | Dra. Elizabeth Rilda Alconz Ledezma |
| 26 | SAN LUCAS | Dra. Carla Jimena Martínez Reg. farmacéutica |
| 27 | SUR MEDICAL SRL | Dra. Karina Herbas Jerez |
| 28 | ZAID CORP | Dra. Pamela Moscosa Reg. Farmacéutica |

FUENTE: SEDES TARIJA 2022

La tabla anterior muestra el posicionamiento de las distribuidoras habilitadas para comercializar fármacos en la ciudad de Tarija legalmente establecidas en la presente gestión 2022, se observa dos distribuidoras: FarmaShopping, A&B Farma son distribuidoras que están establecidas a nivel nacional, con sucursales en Tarija, siendo una fuerte competencia para las distribuidoras locales de la región en especial para la distribuidora Dispharma, siendo la dos que ofrecen sus productos con gran demanda por los centros de salud, clínicas, cadenas de farmacias, hospitales y presentan un dominio del mercado por la tamaño de la empresa, realizando una comparación con DISPHARMA que solo llega al mercado tarijeño, haciendo notar que todavía falta fuerza de ventas, promoción de sus productos para poder superar por lo menos los estándares de ingresos que realmente están en su objetivo. Cabe mencionar que la misma tiene inicio de operaciones en 2018, haciendo notar que todavía sigue siendo una empresa en expansión, por lo cual es necesario crear un plan estratégico de ventas que refleje la perspectiva y dirección que tiene como empresa a futuro ya que la distribuidora Dispharma a largo de sus años presente en el mercado Tarijeño, no ha contado con planes estratégicos y/o programas por áreas o por departamentos.

GRAFICO 2 COMPORTAMIENTO DE LA VENTAS DE LA DISTRIBUIDORA DISPHARMA



FUENTE: ÁREA DE CONTABILIDAD DE LA DISTRIBUIDORA DISPHARMA GESTION 2022

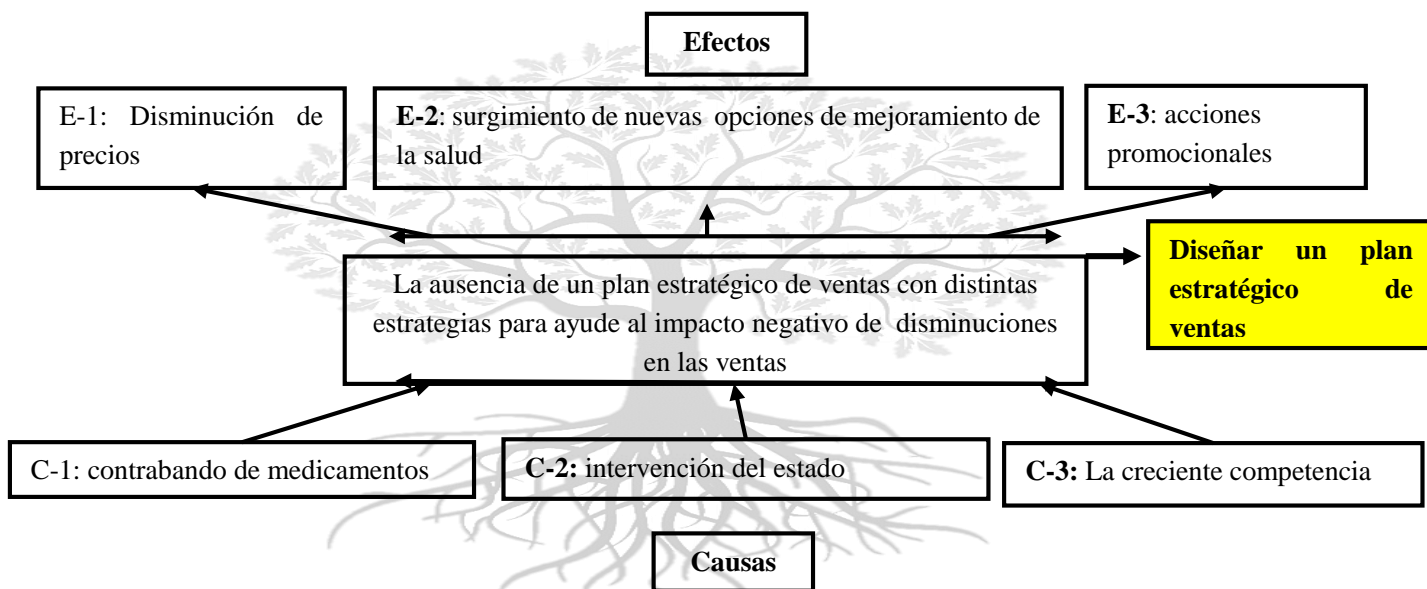
De acuerdo al cuadro de información brindado por el departamento de contabilidad de DISPHARMA, podemos notar dos puntos:

1.- El año 2020 es el pico de venta de los fármacos ofrecidos por la distribuidora, llegando a casi 100%, esto quiere decir que se obtuvo una venta de todos sus productos, llegando a cumplir su objetivo de venta y generando ingresos positivos en el balance general y estado de resultados.

2.- Comparando las ventas de la gestión 2020 hasta junio 2021, en la gestión 2021 era llegar a superar el 98,4% de ventas del año 2020, pero no alcanzo el límite de ventas quedándose en un 77,33% del porcentaje de ventas anual, en la gestión 2022 el objetivo es alcanzar el mismo nivel de ventas que se presentó en la gestión 2020, pero apenas llegan a un 24,33% en el primer semestre de la gestión 2022 , generando un descenso muy voluminoso en ingresos, lo cual hace replantear y buscar el problema, dar una solución para poderse recuperar de dicha caída hasta el último mes de la gestión 2023.

2.1.1 ÁRBOL DE PROBLEMA

ILUSTRACION 1 ARBOL DE PROBLEMA

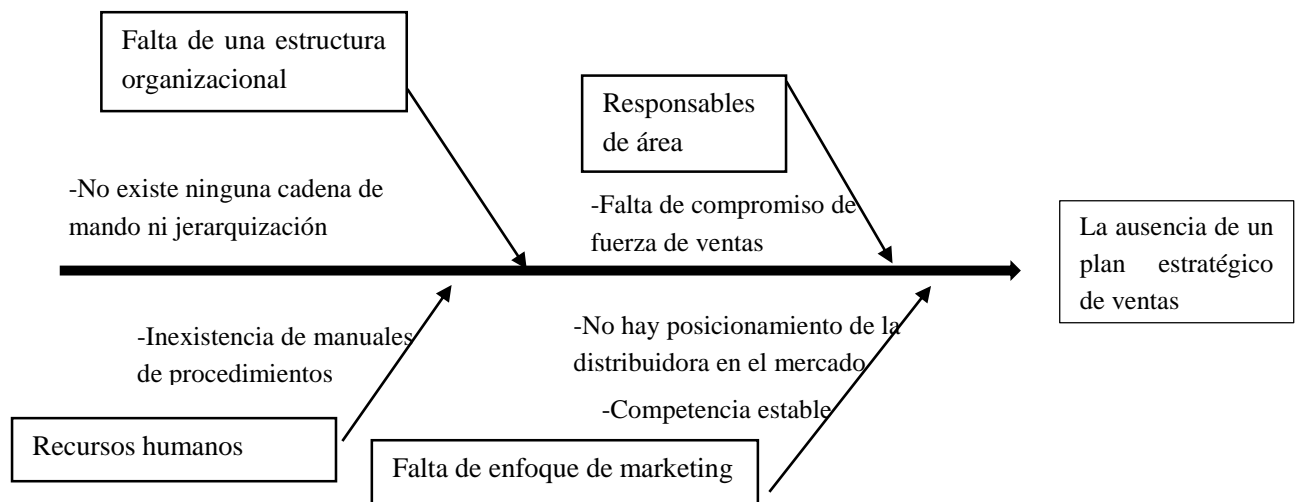


FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

2.1.2. IDENTIFICACIÓN CAUSA Y EFECTO

Se realizó un estudio previo en el que se hizo una entrevista al gerente general preguntas enfocadas a las áreas más importantes de la empresa (administrativa, comercial y producción). En la identificación del problema utilizamos un diagrama de Ishikawa, que permitirá identificar la causa-efecto del problema, analizando todos los factores involucrados.

ILUSTRACION 2 DIAGRAMA DE ISHIKAWA



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

2.2 FORMULACION DEL PROBLEMA

Por ello para la formulación del problema del proyecto de investigación para la distribuidora DISPHARMA será:

¿Será que la ausencia de un plan estratégico de ventas en la distribuidora Dispharma es determinante para lograr objetivos empresariales?

2.3 DELIMITACION DEL PROBLEMA

El presente proyecto de investigación estará considerado por:

2.3.1 DELIMITACIÓN DEL ESPACIO

El presente trabajo se realizará en la ciudad de Tarija – Cercado en la distribuidora DISPHARMA ubicada en el B/ Moto Méndez Calle/ Cornelio Ríos entre Pablo Colodro.

2.3.2 DELIMITACIÓN DE TIEMPO

Datos de ventas: Desde la gestión 2019 y el primer semestre de la gestión 2022

Tiempo de investigación: Durante la gestión 2022 segundo semestre.

2.3.3 DELIMITACIÓN DE LA POBLACIÓN

El proyecto de investigación será dirigido a los dueños de establecimientos en la venta de fármacos de la ciudad de Tarija que oscila de un número aproximado de 293 farmacias.

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar un plan estratégico de ventas que permita incrementar las ventas a la distribuidora DISPHARMA de la ciudad de Tarija para la gestión 2023.

3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Diagnosticar la situación actual de la empresa a través de distintas herramientas de planificación estratégica.
- Analizar el macro y micro entorno del sector de la distribuidora de medicamentos den la ciudad de Tarija.
- Identificar estrategias de solución para el problema de ventas.
- Diseñar una propuesta de Plan Estratégico de Ventas que ayude a la empresa a incrementar sus ventas a mediano plazo

4. JUSTIFICACION

Se realiza este proyecto de investigación, porque la distribuidora DISPHARMA demuestra cifras bajas en las ventas y eso genera una preocupación por parte de la gerente general por lo tanto existen factores que influyen a esta situación como ser la distribuidora no realiza

ningún tipo de estrategias que puedan influir al incremento de ventas, y a comparación de su competencia ellos se están destacando cada vez más, realizando diferentes estrategias.

Por lo tanto, el presente proyecto se realizara para que la distribuidora incremente sus ventas, sea reconocido por los productos que ofrece.

Por ello se puede obtener excelentes resultados de la comercialización de los productos farmacéuticos como ser en canales de distribución y como las redes sociales entre otras estrategias para los productos que se ofrece, por lo tanto al diseñar estrategias se puede ir captando de una manera más eficiente para obtener mayores ingresos, para poder salvar la disminución de ventas acumuladas en las gestiones 2021 – 2022.

5. PLANTEAMIENTO DE LA HIPOTESIS

La hipótesis planteada para la presente investigación es la siguiente:

H1: La ausencia de un Plan Estratégico de Ventas en la distribuidora Dispharma no permite alcanzar los objetivos empresariales.

5.1 VARIABLES

El presente proyecto de investigación se basa a la Operacionalización de variables; mediante el proceso del cual se transforma la variable de un concepto a términos concretos, observables y medibles.

5.2 DEFINICIÓN Y OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Las siguientes variables son:

5.2.1 VARIABLE INDEPENDIENTE

Plan Estratégico de ventas: Se presenta un plan estratégico de ventas para la distribuidora DISPHARMA, para que logre alcanzar el objetivo anual de la empresa y se pueda destacar a través de su entorno competitivo a mediano plazo.

Esta variable se medirá a través de un indicador en la propuesta, para generar ventajas competitivas y lograr su posicionamiento frente a la competencia.

5.2.2 VARIABLE DEPENDIENTE

Objetivo de ventas no alcanzado: El objetivo principal de la distribuidora es alcanzar el mismo nivel de ventas que se presentó en la gestión 2020 en un 98,4% del valor de ventas anuales, para ser más eficientes y crecer como empresa siendo sustentable a mediano plazo, el incremento de las ventas es el factor más importante, es por ello que la distribuidora depende de ello.

Esta variable se medirá a través del índice de crecimiento de ventas anual promedio, y ahí se determinara el comportamiento ventas que se obtendrá implementando esta presente investigación.

6. MATRIZ DE CONTINGENCIA

TABLA 2 MATRIZ DE CONTINGENCIA

| PROBLEMA PRINCIPAL | OBJETIVOS | HIPOTESIS | VARIABLE INDEPENDIENTE | METODO |
|---|---|--|--|---|
| Problema principal <i>¿Será que la ausencia de un plan estratégico de ventas en la distribuidora Dispharma es determinante para lograr objetivos empresariales?</i> | <i>Diseñar un plan estratégico de ventas que permita incrementar las ventas a la distribuidora DISPHARMA de la ciudad de Tarija para la gestión 2023.</i> | <i>La ausencia de un Plan Estratégico de Ventas a provocado que la distribuidora Dispharma no ha logrado su objetivo de venta anual.</i> | <i>Plan Estratégico de ventas, como una alternativa para la distribuidora DISPHARMA logre alcanzar sus objetivos como empresa, y se pueda destacar a través de su entorno competitivo.</i> | <i>Posteriormente se realizara una investigación causal y descriptiva esto nos permite describir el porqué de los hechos que se presentan en la distribuidora</i> |

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

7. MARCO METODOLOGICO

Entendiéndose como marco metodológico a la manera como se realizara la investigación, se define de manera detallada como se llevara a cabo. Por lo tanto se llega a utilizar la siguiente metodología:

7.1 NIVEL DE INVESTIGACIÓN

El presente proyecto de investigación se dará inicio con un tipo de investigación exploratoria que consiste en el primer acercamiento a un problema poco indagado, proceso de búsqueda, recopilación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios, es decir los obtenidos y registrados por la institución de fuentes documentales, como también la que se encuentre en la internet y otras instituciones como ser AEMP (Autoridad de Fiscalización de Empresas), tal investigación nos permitirá elaborar el perfil el diagnostico acerca de la situación actual que se encuentra la distribuidora DISPHARMA.

Posteriormente se realizara una investigación causal esto nos permite determinar el porqué de los hechos mediante el establecimiento de relaciones causa-efecto, la meta principal de esta investigación es identificar las relaciones de causa y efecto entre las variables.

Posteriormente una investigación descriptiva está diseñada para describir las características de una población, fenómeno o resultado de la investigación causal que se presentan en la distribuidora justificando los hechos y fenómenos encontrados, como también poner en funcionamiento de la implementación de un plan estratégico para la distribuidora y por ende el desarrollo de sus actividades se realice de manera racional para el cumplimiento de sus propósitos.

7.2 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

El diseño de investigación se basara mediante las estrategias que se van a llevar a cabo para el desarrollo del presente proyecto es el siguiente:

7.2.1 FUENTES

- ***Primarias***: La información será recopilada de manera directa, mediante encuestas, entrevistas, aplicada a sus trabajadores de la distribuidora y un número determinado de sus clientes.

- Secundarias: Se empleara la información plasmada en base de datos de la ciudad de Tarija, AEMP, Internet, libros, revistas, documentos e informes de la distribuidora DISPHARMA, los cuales deben contener información relevante para la elaboración de la investigación.

7.2.2 TIPOS DE DATOS

- Cualitativo: Este tipo de datos a utilizar será referente a informes generados sobre: el comportamiento de las ventas, inventarios, proceso de distribución, informes, entre otros y apreciaciones sobre las observaciones y entrevistas, que permitan determinar la naturaleza general de los fenómenos encontrados.
- Cuantitativo: El tipo de dato a utilizar tendrá carácter cuantitativo, referente a estadísticas sobre el rendimiento del sistema de distribución, rendimiento del sistema comercialización y datos de ingresos y egresos de los productos que se ofrece, así como también informes estadísticos en aspectos económicos que afecten a la distribuidora, como también el análisis que se realice sobre las encuestas y entrevistas, tanto a los trabajadores como a los beneficiarios de la distribuidora DISPHARMA.

PARTE II

MARCO TEORICO

8.1. DEFINICIÓN DE ADMINISTRACIÓN

Según Koontz and O'Donnell consideran la administración como: “la dirección de un organismo social, y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes”

8.2 ADMINISTRACIÓN Y SU IMPORTANCIA

Los orígenes de la administración y su constante evolución, está en correspondencia con el desarrollo tecnológico, científico e industrial alcanzado por el hombre, las empresas en primera instancia tienen la misión de decidir y ejecutar las demandas existentes para cumplir con los objetivos de cada institución, es por ello que busca formas y estrategias para lograr que las empresas realicen sus procesos de manera eficaz y eficiente.

8.3 DEFINICIÓN DE PLANEACIÓN

Planificación es: Una función básica de la gerencia, determina el futuro deseado, es filmar una "película" de lo que deseamos que ocurra en la organización es el proceso de construir un puente entre la situación actual y la situación deseada

8.3.1 DEFINICIÓN DE ESTRATEGIA

Según Chiavenato considera a “La estrategia es, básicamente, un poderoso y amplio curso de acción que la empresa elige, a partir de la premisa de que una posición futura diferente le proporcionará ganancias y ventajas en relación con su situación actual. Al mismo tiempo, la estrategia es un arte y una ciencia; es reflexión y acción, o bien, es pensar para actuar y no tan solo pensar antes de actuar. En esencia, la estrategia es una elección compleja que involucra a toda la organización y que consiste, por una parte, en seleccionar entre varias alternativas existentes la más conveniente, de acuerdo con los factores internos y externos de la organización; y, por otra parte, en tomar las decisiones con base en esa elección.”¹

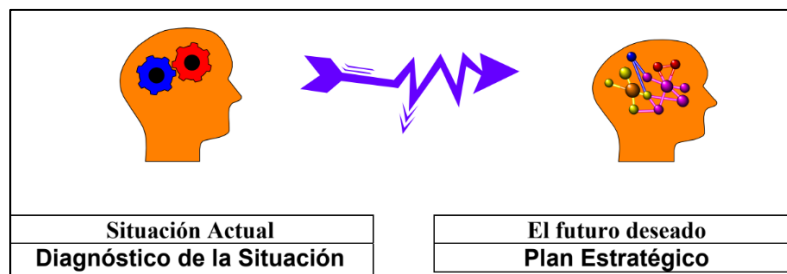
¿Por qué se ha ubicado ahí? ¿Por qué cubre cierta parte del mercado?, etc.

¹ Idalberto Chiavenato Planeación estratégica tercera edición Fundamentos y aplicaciones pág. 4

Todas estas preguntas se refieren a aspectos diferentes, pero interrelacionados con la empresa y todos estos aspectos influyen en la eficacia para alcanzar sus objetivos, la decisión sobre los productos o servicios, la ubicación, su estructura y la designación del personal son decisiones importantes que son consecuencias del proceso de administración estratégica.

8.4 PLANEACION ESTRATEGICA

En resumen podemos decir gráficamente que planificación es el proceso que permite construir un puente entre:



Un plan estratégico ayuda a que la empresa tenga una dirección de hacia dónde quiere llegar, permitiendo una mejor visión, para alcanzar sus objetivos organizacionales. Leonard D. Goodstein define el plan estratégico como: miembros “El proceso por el cual los de una organización prevén su futuro, desarrollando los procedimientos y operaciones necesarios para alcanzarlos”.²

Según Arranz (1995), la planeación estratégica es la ruta para alcanzar la visión de conjunto que la alta dirección tiene de los resultados esperados a largo, mediano y corto plazo, de su personal, su organización y de la comunidad en que se desarrolla. La planeación estratégica se propone analizar el presente, elegir el futuro, evaluar programas y controlar las acciones de los planes. La planeación estratégica requiere de una forma particular de pensar para poder imaginar escenarios futuros y producir ideas, habilidad de planeación, capacidad de decisión para llevarla a cabo.³

Según Kotler

² Leonard D. Goodstein, Planeación Estratégica Aplicada, pág.

³ Antonio Arranz Ramonet, Planeación Estratégica Un Pilar en la Gestión Empresarial, pág. 11.

“Es el proceso gerencial de desarrollar o mantener una dirección estratégica que pueda alinear las metas y recursos de la organización con sus oportunidades cambiantes de mercado”⁴.

Según A. Reyes Ponce

“La planeación consiste en fijar el curso concreto de acciones que a de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo, y la determinación de tiempos y número necesarios para su realización”⁵.

Según estos autores, para preparar un buen plan estratégico los directivos necesitan comprender bien el pasado de la empresa, es decir, resulta difícil discernir a dónde se quiere conducir la empresa, a menos que se comprenda dónde ha estado y cómo llegó a ese punto. El conocimiento del pasado de un negocio implica contar con una buena comprensión de:

- Los recursos humanos
- Los productos
- Los mercados y sus segmentos
- El proceso de fabricación
- La investigación y desarrollo
- Las inversiones
- Las relaciones públicas y gubernamentales.

A partir de esas definiciones desarrollamos una definición de planeación estratégica más completa “Es un proceso, dirección o ruta estratégica que tiene una organización para alcanzar los objetivos que son planteados, que prevé resultados a corto plazo, mediano y largo plazo; desarrollando estrategias que sean orientados a alcanzar su visión o lo que se espera a futuro de la empresa. Alineada a sus metas o éxitos esperados a través de un conjunto de acciones”

⁴ Kotler, Planeación Estratégica

⁵ A. Reyes Ponce, Planeación Estratégica

8.5 TIPOS DE PLANES

Los planes son el resultado de la toma de decisiones sobre el modo o camino que llevará a alcanzar los objetivos previstos, y están integrados no sólo por las acciones necesarias, sino también por la asignación de medios y recursos requeridos. Obviamente, existe una amplia tipología de planes que las empresas deben establecer en su propósito de planificar.

Los criterios que con más frecuencia se utilizan para clasificar los planes son la amplitud del enfoque, la frecuencia de uso, el plazo y el ámbito de aplicación. Según la amplitud del enfoque, se diferencia entre planes estratégicos, tácticos y operativos.

8.5.1 PLAN ESTRATÉGICO

Es un documento formal, que suele presentar una estructura estándar, elaborado por la alta dirección de una organización o incluso por profesionales externos a la misma contratados específicamente para ello, en el que se plasma la estrategia a seguir por la organización generalmente en el plazo de 3 a 5 años.

El proceso por el que se definen los planes estratégicos se conoce como planificación estratégica. En él se incluye la definición de la visión de la organización, así como la fijación de los objetivos generales o globales, a partir del análisis de amenazas y oportunidades del entorno y del análisis interno de los recursos y capacidades de la organización. Además, requiere el desarrollo de una serie de estrategias o planes generales de actuación y el despliegue de recursos para alcanzar los objetivos globales.

8.5.1.1 Modelo General de Proceso de Estratégico

El propósito de la planeación estratégica es formular estrategias e implementarlas por medio de planes tácticos y operacionales (también llamados programas tácticos), con base en algunas premisas. La planeación estratégica debe:

- **Ser sistemática:** La planeación estratégica tiene mucho que ver con el comportamiento sistémico y holístico y poco con el comportamiento de cada una de sus partes. Implica a la organización como un todo y se refiere a su comportamiento medular.

- **Enfocarse al futuro:** La planeación estratégica tiene mucho que ver con el futuro de la organización. Está orientada a largo plazo. La visión organizacional es importante para definir los objetivos estratégicos que se pretenden alcanzar con el tiempo. Es un puente que conecta con el futuro.
- **Crear valor:** La planeación estratégica tiene que ver con el comportamiento orientado hacia los objetivos estratégicos. Sin embargo, la estrategia no solo debe servir a algunos grupos de interés (stakeholders) de la organización, sino que debe crear valor para todos ellos, sean accionistas, clientes, proveedores, ejecutivos, empleados, etcétera.
- **Ser participativa:** Todos los miembros de la organización deben formular y entender la planeación estratégica. Como existen innumerables caminos que llevan al futuro, la planeación estratégica debe ser un conjunto alineado de decisiones que moldee el camino elegido para llegar a él.
- **Tener continuidad:** La planeación estratégica sirve para articular y preparar la estrategia. Sin embargo, no debe ser algo que solo se haga una vez cada año. No es algo discontinuo. Cuanto mayor sea el cambio del entorno, tanto mayor será la cantidad de planeación y re planeación estratégicas que deban hacerse continuamente.
- **Ser implementada:** La implementación de la planeación estratégica es el principal desafío. Para que tenga éxito, todas las personas de la organización la deben poner en práctica, todos los días y en todas sus acciones.
- **Ser monitoreada:** El desempeño y los resultados de la planeación estratégica deben ser evaluados. Para ello, la estrategia debe incluir indicadores y datos financieros que permitan el monitoreo constante y permanente de sus consecuencias, a efecto de que sea posible aplicar medidas correctivas que garanticen su éxito.

8.5.1.2 Elementos de La planeación estratégica

Está constituida por los siguientes:

- **Misión Organizacional:** Es el elemento que traduce las responsabilidades y pretensiones de la organización en su entorno, por medio de la definición del

“negocio” y la delimitación de su ámbito de actuación. La misión de la organización representa su razón de ser o su papel en la sociedad. Es, claramente, una definición que antecede al diagnóstico estratégico.

- **Visión Organizacional:** Muestra una imagen de la organización en cuanto a la realización de sus propósitos en el futuro. Trata de predecir el futuro, pero sin asegurarlo en el presente. La visión de los negocios crea un “estado positivo de tensión” entre el mundo como es y el que nos gustaría que fuese (sueño). También puede ser una fuente de inspiración, un “llamado”, que estimule y motive a las personas para conseguir que la misión declarada se cumpla con éxito. La visión de los negocios asociada a una declaración de la misión constituye la intención estratégica de la organización.
- **Diagnóstico Estratégico Externo:** Busca anticipar oportunidades y amenazas a efecto de concretar la visión, la misión y los objetivos de la organización. Analiza las diferentes dimensiones del entorno que influyen en las organizaciones de una manera general. También estudia las dimensiones sectoriales y competitivas del ambiente externo que influyen en las organizaciones.
- **Diagnóstico Estratégico Interno:** Diagnostica la situación de la organización frente a las dinámicas del entorno, relacionando sus fortalezas y debilidades a fin de crear las condiciones para formular estrategias que representan la mejor adaptación de la organización al entorno en el cual actúa. La alineación del diagnóstico externo y el interno constituye los llamados mapas del entorno y genera las premisas que facilitan la construcción de escenarios.
- **Definición De Los Objetivos:** Algunos autores incluyen los objetivos en el proceso de formulación de las estrategias.
- **Formulación De Estrategias:** Este libro está regido por dos concepciones de la formulación de estrategias. Según una concepción, la formulación de estrategias ocurre a partir del análisis competitivo propuesto por Porter, 60 el cual se compone de cinco fuerzas que actúan sobre la organización: el poder de negociación de los clientes y los proveedores, la amenaza de sustitutos y de nuevos competidores y la rivalidad de los competidores actuales. Por otra parte, Freeman⁶¹ considera que la

formulación de las estrategias traduce la forma de relacionarse de la organización y de construir “puentes” entre ella y sus grupos de influencia (stakeholders), y él dice que las estrategias formuladas solo tendrán éxito si satisfacen las necesidades de esos grupos.

- **Formalización Del Plan Estratégico:** El plan estratégico es un plan de acción. Sin embargo, no basta con solo formular las estrategias para esa acción, sino que se deben implementar por medio de programas y proyectos específicos. Se requiere de un gran esfuerzo del personal y de que se empleen modelos analíticos para evaluar, asignar y controlar los recursos. Lo anterior exige que se abarquen todas las áreas de toma de decisiones de la organización, una racionalidad formal en el proceso de la toma de decisiones y un firme control sobre el trabajo, todo eso traducido por el gobierno corporativo, el cual ofrecerá la transparencia que se necesita en las relaciones con los diferentes grupos de interés. Es preciso considerar el efecto de las decisiones en el contexto mayor y sus implicaciones en cuanto a la responsabilidad social de la organización.
- **Auditoría Del Desempeño Y Resultados (Revaluación Estratégica):** Se trata de revisar lo que se ha implementado para decidir cuáles serán las nuevas direcciones del proceso, y de mantener las estrategias que han tenido éxito y enmendar las que han fracasado. La revaluación de las estrategias es resultado de un proceso de mediación de los diversos grupos de interés y del análisis de indicadores del desempeño de cada estrategia implementada.

8.5.2 ¿QUÉ ES EL PLAN ESTRATÉGICO DE VENTAS?

El plan estratégico de ventas es una planificación referente a toda la parte comercial y a la acción de ventas que realiza la empresa. En el cual se definen los objetivos de ventas y se trazan una serie de directrices necesarias para conseguirlos.

El plan estratégico de ventas al igual que el plan estratégico empresarial a mediano y largo plazo, en un futuro ayudará a la empresa en general a lograr las ventas propuestas, ya que nos permite identificar qué aspectos debemos potenciar o cambiar en nuestra organización para cumplir los objetivos.

La aplicación del Plan Estratégico de Ventas puede estar dirigida a un producto, a una línea de productos o a todos los productos y/o servicios que ofrece la empresa.

“El Plan Estratégico de Ventas se configura como un documento donde se recogen objetivos y acciones que se va a desarrollar la empresa durante un Plan Estratégico de Ventas Para las Empresas”⁶

En conclusión la planificación estratégica de ventas es un documento donde se resume los propósitos, objetivos, mecanismos y directrices a seguir, para lograr el crecimiento humano, Económico Y Tecnológico De La Compañía.

8.5.3 ¿CUÁL ES EL OBJETIVO DEL PLAN ESTRATÉGICO DE VENTAS?

El objetivo del plan estratégico de ventas es lograr los objetivos propuesto de ventas y/o incrementar las ventas de ciertos productos. Este plan ayuda principalmente al área comercial ya que brinda una dirección hacia donde se quiere llegar.

8.5.4 IMPORTANCIA DEL PLAN ESTRATÉGICO DE VENTAS

La importancia de un Plan Estratégico de Ventas es fundamental para una empresa, principalmente por que ayuda a los encargados del área comercial a plasmar la dirección que le quieren dar a la empresa, este plan debe ser transmitido al personal, generando sinergias en todo el personal para la obtención de sus objetivos de ventas.⁷

El plan estratégico de ventas es también importante debido a que nos permite identificar las cosas que la empresa debe potenciar o cambiar, para poder alcanzar las metas de ventas de manera sostenible, para poder mantenerse enfocados en las actividades más importantes y que agregan valor a la empresa, permite dotar al equipo de la fuerza de ventas elementos necesarios para una correcta ejecución de funciones.

⁶ CARMEN ARENAL LAZA. Dirección y Estrategias de ventas e intermediación comercial. Planificación y Estrategias Comerciales. La Rioja: Tutor y formación, Noviembre 2018

⁷ A.A (Autor Anonimo) “Importancia del plan de ventas”.

<http://blog.pucp.edu.pe/blog/perfil/2010/01/07/importancia-del-plan-estrategico/> 2016.

8.5.5 COMPONENTES DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE VENTAS

El Plan de Estrategias de Ventas, se trata de un proceso minucioso, basado en un análisis de los factores internos y externos de la organización, y en el que se marcan objetivos de ventas y estrategias y acciones concretas para potenciar el consumo.

La planificación estrategias de ventas se elaboran a partir de las siguientes etapas:

8.5.5.1 Análisis de situación

El Plan de Estrategias de Ventas, se trata de un proceso minucioso, basado en un análisis de los factores internos y externos de la organización, y en el que se marcan objetivos de ventas y estrategias y acciones concretas para potenciar el consumo.

La planificación estrategias de ventas se elaboran a partir de las siguientes etapas:

Entorno interno:

Es una evaluación que se realiza a la empresa para recabar información y datos necesarios, para la fase de planificación.

El Análisis de situación es el punto de partida ya que es la evaluación de la situación en la que se encuentra la empresa, su evolución histórica individual, como en la posición en la que se encuentra en el mercado.

Para desarrollar las estrategias de ventas se debe realizar estudios previos

Los factores que influyen en el entorno interno son:

Recursos Humanos. - Los factores humanos hacen referencia al personal, como el personal de ventas, los incentivos proporcionados por la empresa y la motivación que se les brinda.

Recursos Comerciales. - Se analiza el segmento de mercado que tiene la organización, a quien va dirigido su producto, líneas de productos, entre otros.

Recursos financieros. - Todo desarrollo estratégico de negocio debe ser acompañado por el flujo de fondos, se debe analizar si la empresa tiene la solvencia para ejecutar las diferentes estrategias, la asignación presupuestaria que tiene.

Entorno externo:

El entorno externo está constituido por instituciones, personas, estados, competencia, entre otros que afectan directa o indirectamente la actividad y los resultados de la empresa.

Competencia. – Se analiza el precio en el mercado de los competidores, para poder crear estrategias de precios.

Colaboradores: Se analiza los precios de los proveedores, los volúmenes y los plazos de entrega, también se debe analizar alianzas estratégicas con las que cuenta la organización.

Económica. - Este factor hace referencia se refiere a aspectos como la inflación, la producción interna, el desempleo, el periodo económico.

8.5.6. PLAN TÁCTICO.-

Se refieren a la concreción de los planes estratégicos para las grandes áreas o unidades de la empresa (negocios, divisiones o departamentos). Suelen dejar sentir sus consecuencias a medio plazo y son responsabilidad de directivos intermedios. Los planes funcionales (marketing, producción, compras, etc.) o los planes de cada una de las divisiones de una empresa responden a esta tipología.

8.5.7 PLAN OPERATIVO.-

Suelen referirse a objetivos muy específicos, de partes concretas de la organización; son responsabilidad de la dirección operativa y sus consecuencias se dejan sentir en el corto plazo. Suelen incluir las acciones y los recursos necesarios para alcanzar los objetivos operativos, traduciendo la estrategia global o de negocio en planes para el día a día de los empleados.

8.6 TIPOS DE ESTRATEGIAS

Según Chiavenato (1995): La planeación estratégica “se refiere a la manera como una empresa intenta aplicar una determinada estrategia para alcanzar los objetivos propuestos.

Es generalmente una planeación global y a largo plazo”.

Las estrategias pueden clasificarse de acuerdo a distintos criterios, como puede ser su área de aplicación, su posicionamiento frente al adversario o bien su área de aplicación en un proceso determinado.

- **Estrategias funcionales.** Enfocadas en el objetivo específico de una empresa, determinan los enfoques específicos y las tareas que deben emprenderse para tener éxito a nivel local.
- **Estrategias operacionales.** Se enfocan en la parte operativa de una empresa es decir a sus procesos y sus procedimientos.
- **Estrategias organizacionales.** Se centran en la organización de la empresa, es decir, su jerarquía, sus subdivisiones, su distribución interna, etc.
- **Estrategias publicitarias.** Aquellas referentes, a la publicidad y al marketing en general, y a todo lo que tiene que ver con la proyección pública de la empresa.
- **Estrategias De Competitividad**

Según Michael E. Porter, existen al menos cuatro tipos de estrategias competitivas: diferenciación, líder de costes, enfoque de bajo coste y diferenciación de bajo coste. Cada organización puede utilizar una de estas estrategias estándar o desarrollar su propia estrategia ya que la flexibilidad es una importante característica de las estrategias competitivas, aunque la realidad es que la mayoría de las empresas utiliza una de estas cuatro estrategias genéricas
- **Diferenciación.-** Las empresas que entre las estrategias competitivas eligen utilizar la diferenciación, ofrecen a sus clientes productos o servicios únicos. Tener una oferta única permite a las compañías tener una ventaja sobre sus competidores, porque sus competidores, simplemente, no pueden ofrecer lo mismo que ellos están ofreciendo.

Para desarrollar productos o servicios únicos, estas empresas frecuentemente realizan fuertes inversiones en investigación y desarrollo, algo que muchas pequeñas empresas no pueden permitirse.

Las empresas que dependen de la diferenciación, necesitan tener cuidado de no desarrollar ofertas fácilmente imitables, porque pueden arruinar su singularidad.

- **Líder de costes.-** La estrategia de liderazgo de costes normalmente suele ser empleada sólo por grandes empresas. Se trata de compañías que pueden obtener productos baratos mediante economías de escala. Compran productos a muy bajo

precio a diferentes vendedores, les añaden un margen mínimo y mantienen un precio de venta final muy barato.

La idea detrás de esta estrategia competitiva es ser el proveedor más barato de un bien o servicio, por lo que es difícil para los competidores competir con él. Debido a que esta estrategia requiere economías de escala, es poco adecuado para la mayoría de las pequeñas empresas.

- ***Estrategia de enfoque.***- Las estrategias competitivas de enfoque de bajo coste son similares a las de líder de costes, exceptuando que el foco se hace en un nicho de mercado concreto. En lugar de comercializar un producto a toda la población, se vende solamente a un segmento particular de la población.

El objetivo de esta estrategia es ser el proveedor más barato en ese segmento. Su objetivo sería entonces ser el proveedor más barato de la ciudad, pero sin ser necesariamente el más barato en general.

- ***Diferenciación de bajo coste.***- La estrategia de diferenciación de bajo coste, al igual que la estrategia de enfoque de bajo coste, se centra en un subconjunto específico del mercado. Sin embargo esta, en lugar de comercializar un producto o servicio como el más barato, lo que hace es comercializarlo como único en relación con algún aspecto del mismo. Al concentrarse en un segmento de mercado tan estrecho, la empresa puede focalizar sus esfuerzos, los cuales pueden requerir de pocos recursos para desarrollar el producto en comparación con los que se necesitan para todo el mercado.⁸

8.6.1 TIPOS DE ESTRATEGIA DE VENTAS

Dentro de la clasificación de estrategias de ventas según “David y Geoff “se menciona las siguientes:

- **ESTRATEGIA DE EMPUJAR**

La estrategia de empuje consiste en concentrar sus esfuerzos en la distribución, utilizando las promociones de ventas o merchandising; con el fin de que los intermediarios empujen el

⁸ Idalberto Chiavenato, Planeación Estratégica, pág. 37

producto hasta hacerlo llegar al cliente final y convencerlos a que realicen la compra del producto.

Es importante que los distribuidores y minoristas almacenen el producto, la idea es que se induce a los miembros del canal de distribución a almacenar el producto, ellos a la vez, querrán asegurar que el producto llegue al consumidor final.

Según Kotler y Armstrong, autores del libro Dirección de Marketing en su 13° Edición, definen la promoción de ventas como “incentivos a corto plazo, diseñados para estimular una compra mayor o más rápida de productos o servicios específicos por parte de consumidores o intermediarios”⁹

La promoción de ventas tiene un conjunto de herramientas para promoción al cliente como las muestras, cupones, ofertas de reembolso de efectivo, descuentos, obsequios, premios, recompensas para clientes frecuentes, pruebas gratuitas, garantías, promociones vinculadas, promociones cruzadas y demostraciones.

- **HERRAMIENTAS DE PROMOCIÓN AL CONSUMIDOR**

- **Muestras.** - Ofrecen una cantidad gratis de un producto o servicio, son entregados en una tienda, puerta a puerta, etc. Estos pueden aparecer en una muestra de publicidad o anexados a otros productos.

Regalos. - Consisten en pequeños obsequios que se les brinda a los consumidores o clientes. También es la mercancía que se ofrece a un costo relativamente bajo o gratis como incentivo para comprar un producto determinado.

Premios. - Los premios ofrecen la posibilidad de ganar efectivo, viajes o mercancía como resultado de la compra de algo.

Concurso. - Un concurso es la participación de clientes o consumidores donde existe una competencia y se le da al ganador o a los ganadores un premio.

Garantía del Producto. - Promesas de los vendedores de que el producto tendrá un rendimiento como se especifica o que el vendedor o lo reparará o reembolsará su costo dentro de un plazo específico.

⁹ Philip Kotler y Kevin Armstrong, Dirección de Marketing, (13va ed). Mexico (2012) Ed.

Promociones vinculadas. - Dos o más marcas o empresas hacen alianzas en cupones, reembolsos y concursos.

- **ESTRATEGIAS DE PUBLICIDAD**

Según Kotler y Armstrong, mencionan que “La publicidad puede ser una forma eficaz de disseminar mensajes, ya sea para crear una preferencia de marca o educar a las personas”.¹⁰

La estrategia de publicidad ayuda a fomentar las ventas de determinados productos. Para realizar una estrategia promocional se debe analizar las características que tiene el producto o servicio, cuál es el objetivo del producto y principalmente la ventaja que presenta sobre otros productos similares, ya que estas ventajas ayudará a dar énfasis al momento de realizar la estrategia promocional del producto.

Una vez determinado las características que tiene el producto se debe definir a quién va dirigido el producto o servicio, cuáles son las características del cliente o del cliente potencial.

Existen diferentes tipos de publicidad los cuales se describen a continuación:

Publicidad impresa.- Es la publicidad que se realiza en cualquier medio impreso, ya sean periódicos, revistas o folletos.

Publicidad online.- La publicidad online es aquella que se hace a través de internet. Pueden ser banners insertados en un sitio web, anuncios en el buscador que aparecen cuando los usuarios hacen una determinada búsqueda o anuncios en las redes sociales. Por su relativo bajo coste y su audiencia potencialmente enorme, la publicidad online está experimentando un fuerte crecimiento.

Anuncios de radio.- Son los anuncios que se escuchan en las pausas publicitarias de los programas de radio.

Anuncios de televisión.- La televisión sigue siendo uno de los medios favoritos de las empresas para anunciarse. Tiene un gran alcance, y permite anuncios de impacto que combinan imagen y sonido. Son particularmente útiles si se necesita a demostrar cómo funciona un producto o servicio.

¹⁰ Philip Kotler y Kevin Armstrong, Dirección de Marketing, (13va ed). Mexico (2012) Ed. Pearson Educación de México

Una de sus principales desventajas es el precio, pues un anuncio en televisión suele ser mucho más caro que en cualquier otro medio.

Publicidad exterior.- Aquella que aparece en lugares públicos. Los elementos publicitarios más habituales en publicidad exterior son carteles, vallas publicitarias, rótulos luminosos, banderolas, marquesinas.

- **ESTRATEGIA DE JALAR**

Esta estrategia se apoya en el personal de venta y en la publicidad para promover el producto ante el consumidor final. La idea de este enfoque se basa en que, si se genera la demanda suficiente para los consumidores finales de un producto, el resultado será que los consumidores pedirán el producto a los minoristas y estos a su vez solicitarán el producto a sus distribuidores.

“El personal de ventas juega un papel principal dentro de cualquier empresa debido a que sin ventas las compañías no sobreviven. No importa qué tan atractivo o novedoso pueda ser un producto, si éste no se vende de manera adecuada, difícilmente podrá comercializarse y presentar beneficios.”¹¹

El término fuerza de ventas hace referencia al conjunto de recursos, tanto humanos como materiales, que tiene una empresa para llevar a cabo la comercialización de sus productos o servicios.

La estructura de la fuerza de ventas se concentra en el ordenamiento y la coherencia de las siguientes funciones:

Funciones interna:

Selección de perfiles adecuados: se trata de los procesos de contratación de vendedores, como se ha mencionado con anterioridad, no cualquiera puede ser un vendedor, por lo que la fuerza de ventas en conjunto con recursos.

Elección del personal, de acuerdo a la evaluación que se ha realizado

¹¹ Sergio Roman Philip, Gestión de la venta personal y de equipos comerciales, (5ta ed). Madrid (2014) Ed. Thomson Paraninfo

Capacitación: se trata de los entrenamientos que otorga la empresa a sus equipos de marketing y ventas para optimizar las destrezas de los vendedores.

Según Simón Dolan (2007), “la capacitación del empleado consiste en un conjunto de actividades cuyo propósito es mejorar su rendimiento presente o futuro, aumentando su capacidad a través de la mejora de sus conocimientos, habilidades y actitudes.”¹²

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN - Valdivia.pdf. Pág. 5

Supervisión: se trata de la evaluación del desempeño con los que los directores de ventas dan seguimiento a los procesos comerciales.

Diseño de estrategias: se trata de la creación de estrategias para la venta del producto o servicio, dichas estrategias funcionan como políticas para los vendedores durante el proceso de ventas. Las estrategias deben complementarse entre sí.

Funciones externa:

Clientes: la fuerza de ventas crea atención personalizada para cada tipo de cliente, sean mayoristas o personales.

Territorio: se trata solo de un vendedor o de un punto de venta, la fuerza de ventas busca descentralizar sus tiendas y su equipo, por lo que le asigna una zona específica a cada uno.

- **ESTRATEGIA DE FUERZA DE VENTAS**

Esta estrategia permite posicionar a la empresa y a sus productos de una manera significativa y diferenciada, utilizando recursos, humanos como materiales, de los que dispone una empresa para la comercialización de sus productos, para así hacer llegar de esta manera el producto al cliente, siendo que el principal objetivo de una organización es la obtención del máximo rendimiento de estos recursos, consiguiendo un buen equilibrio en sus ventas con el fin de que le permitan alcanzar los mejores márgenes de beneficio en cuanto a ventas dentro de la organización.

Para esta estrategia es importante contar con un equipo de ventas que tenga conocimiento de cómo se realiza una venta, un personal capacitado en ventas.

¹² Simón Dolan (2007), TRABAJO DE INVESTIGACIÓN - Valdivia.pdf. Pág. 5

- **ESTRATEGIA DE MOTIVACION AL PERSONAL DE VENTAS**

La motivación es un conjunto de factores que ayuda a dirigir o impulsar una conducta orientada a un objetivo. Ayuda principalmente a poder desarrollar el trabajo del personal de manera más productiva y a su vez este comprometido con la organización.

Dentro de la organización la estrategia motivacional es necesaria, se puede realizar actividades motivacionales, debido a que son un beneficio para la organización.

- **ESTRATEGIA DE INCENTIVOS AL PERSONAL**

Un incentivo es un impulso que tiene una persona por un premio o una gratificación que se le realiza. Estos incentivos se dan para impulsar la conducta para que esta sea más eficiente y productiva.

Existen dos tipos de incentivos en las empresas, los cuales son:

Incentivos monetarios.- Son aquellos que tiene una traducción directa al importe económico que percibe una persona por su trabajo.

Incentivos no monetarios.- Son aquellos que no tiene una relación directa con lo económico, estos son beneficios intangibles para mantener motivados al personal.

- **ESTRATEGIA DE BENEFICIOS PARA CONSTRUIR DESEOS**

Para implementar esta estrategia se debe resaltar los beneficios, así como las características del producto, se empieza por destacar las ventajas más fuertes del producto, aquellas que tranquilicen a los clientes, les transmita serenidad y alivie sus preocupaciones, vender utilizando los beneficios

- **ESTRATEGIA DE COTIZACIONES Y PRECIOS DE LA COMPETENCIA**

La estrategia de cotización se basa en conocer bien al cliente o a la persona que se va a vender el producto, para poder elaborar una buena cotización a su medida. Las cotizaciones deben incluir los gastos que va a tener la empresa, las personas que se va a contratar, el tiempo que va se va llevar, y la ganancia que se espera recibir. También se debe considerar la posibilidad de que la cotización compita con la de otros proveedores.

- **ESTRATEGIA DE PROSPECCIÓN**

La estrategia de prospección de ventas consiste en identificar clientes potenciales, desarrollando una base de datos para después realizar una comunicación sistemática con el objetivo de convertirlos en clientes.

Para realizar una prospección de clientes se debe buscar cuentas potenciales, calificar los prospectos, determinar los requerimientos probables y relacionar los productos de la empresa con los requerimientos de cada prospecto. Las fuentes de información de prospectos se adquieren mediante directorios de todo tipo, noticias y notas en documentos comerciales, informes de crédito, listas de miembros de cámaras de comercio y asociaciones de fabricantes, listas compradas a intermediarios de listas y registros o solicitudes de servicio. A medida que se reúne información sobre cada prospecto, es más fácil estimar las probables características de cada uno para los tipos de productos vendidos por la empresa.

- **Proceso de ventas**

El proceso de venta es la sucesión de pasos que una empresa realiza desde el momento en que intenta captar la atención de un potencial cliente hasta que la transacción final se lleva a cabo, es decir, hasta que se consigue una venta efectiva del producto o servicio de la empresa

El proceso de venta está formado por 4 fases, son las siguientes:

ATENCIÓN, INTERÉS, DESEO y ACCIÓN

- **ESTRATEGIA DEL OCEANO AZUL**

La estrategia del océano azul propone un cambio de paradigma que promueve la competitividad no con base en la competencia sino en la diferenciación, esta estrategia fue publicada en el 2005 por los profesores W. Chan Kim y Rene Mauborgne en donde ofrece una solución alternativa para las empresas ante la saturación del mercado.

- **MAPAS ESTRATETICOS**

En el espacio del océano azul no existe la competencia, la empresa crea su propia demanda.¹³ Los mapas estratégicos son herramientas que proporcionan una visión macro de la estrategia de una organización, y proveen un lenguaje para describirla. Son una descripción gráfica de la estrategia.

¹³ <https://leanfinance.es/como-aplicar-estrategia-oceano-azul-negocio/>

Los mapas estratégicos, que originalmente habían sido una parte del proceso de construcción del Cuadro de Mando Integral CMI, permitieron descubrir un principio más profundo.

El mapa estratégico sirve para describir la estrategia de una organización y proporciona un marco para ilustrar de qué modo la estrategia vincula los activos intangibles con los procesos de creación de valor

El concepto de los mapas estratégicos fue desarrollado por Robert Kaplan y David P. Norton, y plasmado en el libro de ambos *Strategy Maps*.

Los Mapas Estratégicos se diseñan bajo una arquitectura específica de causa y efecto, y sirven para ilustrar cómo interactúan las cuatro perspectivas del CMI:

1) Los resultados financieros se consiguen únicamente si los clientes están satisfechos. Es decir, la perspectiva financiera depende de cómo se construya la perspectiva del cliente.

2) La propuesta de valor para el cliente describe el método para generar ventas y consumidores fieles. Así, se encuentra íntimamente ligada con la perspectiva de los procesos necesarios para que los clientes queden satisfechos.

3) Los procesos internos constituyen el engranaje que lleva a la práctica la propuesta de valor para el cliente. Sin embargo, sin el respaldo de los activos intangibles es imposible que funcionen eficazmente.

4) Si la perspectiva de aprendizaje y crecimiento no identifica claramente qué tareas (capital humano), qué tecnología (capital de la información) y qué entorno (cultura organizacional) se necesitan para apoyar los procesos, la creación de valor no se producirá. Por lo tanto, en última instancia, tampoco se cumplirán los objetivos financieros.

En síntesis, el mapa estratégico proporciona el marco visual para integrar todos los objetivos de la empresa e identifica las capacidades específicas relacionadas con los activos intangibles de la organización (capital humano, de información y organizacional) para obtener un desempeño excepcional.

Una vez creados, los mapas estratégicos son excelentes herramientas de comunicación, ya que permiten que todos los empleados comprendan la estrategia y la traduzcan en acciones específicas para contribuir al éxito de la empresa.¹⁴

- **MATRIZ BCG**

La matriz BCG fue desarrollada por la consultora Boston Consulting Group y publicada por su presidente Bruce D. Henderson en 1973. Es uno de los instrumentos más conocidos en el mundo de la empresa para analizar estratégicamente la cartera de productos y las unidades estratégicas de negocio (UEN) de una compañía.

La matriz está compuesta por dos ejes. El eje vertical representa la tasa de crecimiento del mercado (demanda de un producto en un mercado), el eje horizontal representa la cuota de mercado (ventas de nuestro producto/ ventas totales del producto en el mercado).

Es una matriz muy sencilla para la toma de decisiones, está compuesta por un cuadrante de 2×2, y dependiendo la situación de cada uno de ellos propone la estrategia más recomendable a llevar a cabo.

Esta matriz te permite realizar un análisis interno para darnos las indicaciones pertinentes para que la empresa pueda decidir en qué productos es más rentable invertir sus recursos y en cuales ha de retirarlos.

Los componentes de la matriz BCG

Producto Estrella

En la matriz BCG los productos estrella tienen un alto crecimiento y una alta participación de mercado.

Son grandes generadores de liquidez, y se encuentran en un ambiente dinámico, por lo cual es importante prestarles la atención necesaria. Además, necesitan una inversión constante

¹⁴ <http://sugestion.quned.es/conocimiento/ficha/def/Estrategia>

para consolidar su posición en el mercado y así volverse un producto maduro, que pasaría a ser producto vaca.

Sin embargo, en aquellos mercados que están constantemente sometidos a la innovación tecnológica, los productos estrellas pueden acabar transformándose finalmente en productos perros, dado que, aun invirtiendo grandes cantidades de recursos, los competidores pueden sacarlos fuera del mercado.

Producto Interrogante

Son productos con un crecimiento elevado, pero con una participación débil en el mercado. Al encontrarse con un alto crecimiento, normalmente requiere de altas inversiones financieras, pero al tener una escasa participación en el mercado los ingresos que genera son bajos.

En este punto de la matriz BCG se recomienda reevaluar la estrategia, puesto que absorben grandes cantidades de recursos y no siempre evolucionan positivamente. En esta fase, este tipo de productos o de Unidad Estratégica de Negocio pueden evolucionar y convertirse en productos estrella o por el contrario en productos perro.

Producto Vaca

Se trata de productos con una alta cuota de mercado y una baja tasa de crecimiento, lo cual se traduce en productos ya maduros totalmente consolidados en el sector.

Los productos vaca constituyen principalmente una fuente generadora de caja para la empresa ya que la cantidad de inversión que requieren es relativamente baja. Se recomienda emplear el efectivo generado en desarrollar nuevos productos estrella que puedan convertirse en el futuro en nuevos productos vaca.

Producto Perro

Tiene un bajo crecimiento de mercado y también una baja cuota de mercado. Estos productos no son nada recomendables para la empresa, puesto que consumen costes fijos, pero aportan

poco o nada a cambio. Es sugerirle valorar su eliminación de la cartera de productos, dado que pueden llegar a dar resultados negativos.

Los productos pasan por diferentes fases y etapas, y a pesar de que una empresa siempre va a intentar mantenerlos en las posiciones más favorables, es inevitable que se produzcan cambios.

Podríamos hacer un orden cronológico del ciclo de vida de un producto, y por sus diferentes etapas: introducción, crecimiento, madurez y declive.

Ventajas:

Ofrece una visión general de la cartera de productos o de la unidad de negocio y su estado actual.

La matriz BCG es sencilla de utilizar, y no requiere de mucho tiempo para llevarla a cabo.

Desventajas

La matriz BCG proporciona un análisis muy simplificado.

- **MODELO DE LAS 7S**

El modelo de las 7S de McKinsey por sus siglas en inglés, fue desarrollado por Robert H. Waterman y Tom Peters, se usa a menudo para el análisis de negocios. Se basa en la idea de que una empresa necesita siete elementos que se alinean y se refuerzan entre sí. Si alguno de los elementos no funciona correctamente, puede afectar a todo el negocio.

Las siete S en este modelo representan:

- Estructura (Structure): cómo está organizada tu empresa. Se refiere a cómo se dividen las actividades y cómo se comunican los equipos entre sí.
- Estrategia (Strategy): se trata del conjunto de planes que usa tu equipo para hacer avanzar el negocio.
- Sistemas (Systems): cómo se mide el desempeño, junto con los procedimientos que usa el equipo para hacer negocios.
- Habilidades (Skills): las competencias que los miembros de tu equipo le ofrecen a tu empresa.

Plan Estratégico de ventas para la distribuidora Dispharma

- Estilo (Style): los patrones de comportamiento de determinados grupos dentro de la empresa.
- Personal (Staff): se trata de las personas que trabajan para ti y sus características. También se refiere a las formas en que la empresa aporta al desarrollo del equipo.
- Valores compartidos (Shared values): los valores son los principios fundamentales que definen cómo tu empresa aborda el trabajo.

CAPITULO II

DIAGNOSTICO

PARTE I

ANALISIS EXTERNO

2.1.1 ANÁLISIS PESTEL

Es una herramienta de planeación estratégica que sirve para identificar el entorno general o mediático, sobre el cual se diseñará el futuro proyecto empresarial, de una forma ordenada y esquemática. El análisis estratégico determina la situación actual de la organización, con la finalidad de crear estrategias, aprovechar las oportunidades, o actuar ante posibles riesgos. Los factores del Análisis Pestel son:

- **Político.-** Se analizan los factores asociados a la clase política que influyen en la actividad futura de la empresa.
- **Económico.-** Se analizan las cuestiones económicas actuales y futuras que influyen en la ejecución de la estrategia.
- **Socio – Cultural.-** Se analizan los factores socioculturales que nos ayudan a identificar las tendencias de la sociedad actual.
- **Tecnológico.-** Se analiza la influencia de las nuevas tecnologías y el cambio que puede surgir en el futuro.
- **Ecológicos.-** Se analizan los posibles cambios referidos a la ecología.
- **Legales.-** Se analizan los cambios en la normativa legal relacionada con nuestro proyecto, que pueden afectar de forma positiva o negativa.

Aplicando el Análisis Pestel en el Sector:

Político.- En este factor se analizan los siguientes puntos:

- Las políticas establecidas (por ejemplo, el decreto supremo N°4452, de enero 2021; donde se determina el Estado garantizará el acceso de la población a los medicamentos; y el derecho a acceder a los medicamentos no podrá ser restringido por los derechos de propiedad intelectual y comercialización, y contemplará estándares de calidad y primera generación, son ciertas modificaciones que se realizaron al respecto de la ley del medicamento para su comercialización a los habitantes bolivianos) por el gobierno actual bajo cargo del presidente Luis Arce Catacora, que actualmente se encuentra en su segundo año de mandato del Estado Plurinacional de Bolivia, estas modificaciones se pueden presentar cada cambio de presidente para el Estado por lo cual se tiene

un plazo de 3 años más para que se puedan presentar ciertas modificaciones dependiendo al próximo presidente del Estado Plurinacional de Bolivia.

- La probabilidad de que pueda existir cambios en las legislaciones en las próximas elecciones a gobierno, donde se obtenga un nuevo presidente y pueda realizar cambios sobre la comercialización de los medicamentos, por parte de municipios o gobernaciones, existen ciertos controles o reglas para comercialización de medicamentos, y todo debe ser a base de cada regla establecida por nuestras autoridades. En sus diferentes oficinas relacionadas al rubro que se dedica la comercialización de medicamentos como ser (Servicio Departamental de Tarija – SEDES bajo cargo de la Gobernación de la ciudad de Tarija y el Departamento de Salud bajo cargo del Gobierno Municipal de Tarija); estas instituciones también toman el control de los productos farmacéuticos para que puedan ser consumidos por parte de los habitantes Tarijeños, esto es favorable por que obteniendo más reglas es poca la probabilidad de manifestarse nuevos competidores.
- El ministerio de salud ocupa otras instituciones para que ayuden al bienestar de la salud en Bolivia por lo tanto están compuestos por: Central de Abastecimiento y Suministros de Salud (CEASS), Agencia Estatal de Medicamentos y Tecnologías en Salud (AGEDEM), Centro Nacional de Enfermedades Tropicales, Instituto Nacional de Laboratorios de Salud (INLASA), Agencia de Infraestructura en Salud y Equipamiento Médico (AISEM), Autoridad de Supervisión de la Seguridad Social de Corto Plazo (ASUSS) y el Instituto Nacional de Salud Ocupacional. Estas instituciones ayudan a cumplir cada ley que se trata del área de la salud por lo tanto también influyen en los empresas que se dedican en la comercialización de medicamentos.

Económico.- En este factor se analizan los siguientes puntos:

- La situación que se encuentra nuestro país en el ámbito de económico es importante para todas las empresas en Bolivia por que se determina como se encuentra la economía de los clientes; el PIB anual (Producto Interno Bruto), se

registra hasta la gestión 2021 de un 6.1% y en cuanto al PIB Per Cápita en la gestión 2021 se registró de un total de 4.9%; a comparación de las gestiones pasadas se demuestra que la economía de Bolivia va aumentando de poco en poco; mientras la economía de los ciudadanos es estable se encuentra una mayor probabilidad de que los clientes puedan acceder a los productos que se ofrecen.

TABLA 3 PIB ANUAL Y PIB PER CAPITA DE BOLIVIA GESTIÓN 2021 - 2018

| Evolución: PIB anual Bolivia | | | Evolución: PIB Per Capita Bolivia | | |
|------------------------------|-----------|--------------|-----------------------------------|----------------|---------------------------|
| Fecha | PIB anual | Var. PIB (%) | Fecha | PIB Per Capita | Var. anual PIB Per Capita |
| 2021 | 34.418 M€ | 6,1% | 2021 | 2.909 € | 4,9% |
| 2020 | 32.376 M€ | -8,7% | 2020 | 2.774 € | -13,2% |
| 2019 | 36.797 M€ | 2,2% | 2019 | 3.196 € | 5,6% |
| 2018 | 34.379 M€ | 4,2% | 2018 | 3.028 € | 0,7% |
| 2017 | 33.524 M€ | 4,2% | 2017 | 3.007 € | 6,9% |
| 2016 | 30.908 M€ | 4,3% | 2016 | 2.812 € | 1,6% |

FUENTE: MACRO DATOS 2018, 2019, 2020, 2021, 2022

- Según la agencia boliviana de información (ABI) demuestra que la tasa de desempleo abierto urbano en Bolivia disminuyó de 11,6%, en julio de 2020, a 4,2% en mayo de 2022, es decir que se registró un descenso de 7,4 puntos porcentuales (pp) durante el período señalado. Esto demuestra que la tasa de desempleo en Bolivia está reduciendo y esto involucra a las empresas privadas en una manera positiva porque menos sea el índice de desempleo en Bolivia existe una mayor posibilidad de que los consumidores finales puedan comprar los productos que ofrecen.
- Los impuestos nacionales en cuanto a su reglamento indica que con ventas mayores a 1.2 millones en el años los Estados Financieros deben tener una auditoria externa obligatoria y en si se logra pagar de un total de bs6000 anual, si en caso de que no se realizara la auditoria externa obligatoria se cancelara una

multa de 10.000 UFVs, el actual gobierno no realizó ningún tipo de cambios sobre los aportes (el número de porcentaje de pago) pero si presento modificaciones en la ley N ° 2492 donde existen más facilidad de pago.

- Según el Instituto Nacional de Estadística (INE) se registró que el Índice de Precios al Consumidor (IPC) registró en septiembre de 2022 un aumento de 0,14% respecto a agosto. La variación acumulada hasta septiembre fue positiva con un incremento de 1,76% y a doce meses de 1,89%; esto comprueba que no existe una inflación alta en Bolivia por lo tanto no hay una variación de precios alta para los ciudadanos.

En caso de la Variación del índice de precios al consumidor según a la dirección de salud presenta un -0.04%, eso significa que las empresas o la comercialización de medicamentos e insumos la variación de precios al consumidor es baja en todo Bolivia.

Socio – Cultural.- En este factor se analizan los siguientes puntos:

- Bolivia se encuentra con un total de 11.832.936 de habitantes en la gestión 2022 y en la ciudad de Tarija se registra aproximadamente un total de 591.800 habitantes con el 50.5% de hombres y 49.5% de mujeres.
- En la sociedad Boliviana se encuentra la medicina moderna está ya aceptada en el país, existe también el uso de prácticas médicas tradicionales también es muy popular. El Estado preserva y protege esta práctica, tanto es así, que en el año 2013 entró en vigor la Ley de Medicina Tradicional Ancestral Boliviana. La automedicación es común en el país y esta práctica derivaba de la aplicación de la medicina tradicional, conocimientos que se han transmitido durante generaciones.
- Actualmente existe una parte significativa de la población sigue consumiendo medicamentos más baratos vendidos por unidades y con frecuencia provenientes del contrabando. Según el presidente de la Cámara de la Industria Farmacéutica Boliviana, a junio de 2019, el 20% de los productos farmacéuticos ofrecidos en el mercado provienen del comercio ilegal.

- Según la ley del medicamento N°1737 de diciembre de 1996 se destaca en el artículo 37.- Los medicamentos, solo podrán ser prescritos (recetados) por profesionales médicos y odontólogos, habilitados para el ejercicio de la profesión y debidamente matriculados en la Secretaria Nacional de Salud, exceptuando los casos descritos en el Art. 41 de la presente ley. En el artículo 40.- El profesional farmacéutico que dispense un medicamento, podrá ofrecer al usuario medicamentos similares del mismo principio activo de menor precio y garantizados. En caso de modificación del principio activo (D.C.I) se deberá consultar al profesional que prescribió el medicamento.

En Bolivia no se pone en práctica esta ley donde los ciudadanos están acostumbrados a realizar la automedicación, sin realizar una previa consulta médica poniendo en riesgo su salud. La automedicación en Bolivia es normal para todos los habitantes sean medicamentos químicos o tradicionales, se reportó incluso muertes por realizar este tipo de actos.

- Según la Agencia Boliviana de Información (ABI) destaca que la esperanza de vida en Bolivia escaló a los 74 años de edad a comparación del año 2005 solo se llegaba a los 64 años de edad, esto demuestra que la salud en Bolivia está mejorando la calidad de vida. Así como la empresa que se dedican a la producción o comercialización de medicamentos e insumos médicos aporta para que la esperanza de vida en los habitantes de Bolivia se vaya incrementando.

Tecnológico.- En este factor se analizan los siguientes puntos:

- En cuanto en la tecnológica en el sector farmacéutico empezaron a realizar la tecnológica emergente en diversas áreas de empresas o distribuidoras que se dedican a este tipo de comercialización; como ser un nuevo sistema software donde ayuda a la administración tanto como el control de las visitas médicas, la ruta establecida para los vendedores, ayuda a la área comercial, área de almacén, entre otros; tan solo teniendo un sistema adecuado para la empresa.
- El protocolo informático forma parte de protocolos existentes a nivel tecnológico; esto ayuda ahora en la venta de los productos de manera virtual, tan

solo ingresando en la sitio web de la empresa y no solo ayuda en el área de venta sino también para informar a los clientes a saber si existen un producto con algunas de las caracterizas que lo requiera el cliente.

- El marketing digital es una de las principales formas disponibles para que las empresas se comuniquen con el público de forma directa, personalizada y en el momento adecuado. Así por si tienen alguna duda en los productos que se ofrece. Por lo tanto varias empresas realizan este tipo de marketing para que el proceso social a partir del cual las personas y grupos de personas satisfacen deseos y necesidades con la creación, oferta y libre negociación de productos y servicios de valor con otros, una forma de que tu empresa sea reconocida por parte de los consumidores finales.

Ecológico.- En este factor se analizan los siguientes puntos:

- Para este factor se debe realizar el cumplimiento de las políticas ambientales establecidas por el gobierno.
- Campañas para el cuidado del medio ambiente, es donde se puede realizar un apoyo a los que se dedican en este rubro.
- Preocupación por la contaminación y el cambio climático.
- Bolivia se adecua a la Organización Mundial de la Salud con el procedimiento adecuado al desecho de productos farmacéuticos caducados que son los siguientes aspectos a tomar en cuenta como distribuidora que se dedica a este rubro:

TABLA 4 MÉTODO DE DESECHOS DE PRODUCTOS FARMACÉUTICOS

| Métodos de desecho | Tipos de producto farmacéutico | Observaciones |
|---|---|--|
| Devolución al donante o fabricante, transferencia para su desecho a través de la frontera | Todas las preparaciones farmacéuticas de desecho a granel, en particular los antineoplásicos. | Generalmente no es práctico--los trámites para la autorización del transporte transfronterizo pueden ser lentos. |

Plan Estratégico de ventas para la distribuidora Dispharma

| | | |
|---|---|--|
| Incineración a alta temperatura, muy por encima de 1200 °C | Desechos sólidos, semisólidos, polvos, antineoplásicos, sustancias controladas. | Generalmente no es práctico--los trámites para la autorización del transporte transfronterizo pueden ser lentos. |
| Incineración a temperatura media (850 °C como mínimo) con incinerador de dos cámaras. Incineración en hornos de cemento | A falta de incineradores de alta temperatura, desechos sólidos, semisólidos, polvos, sustancias controladas. | Es mejor incinerar los antineoplásicos a alta temperatura. |
| Inmovilización | | |
| Encapsulación de desechos | Desechos sólidos, semisólidos, polvos, líquidos, antineoplásicos, sustancias controladas. | |
| Inertización | Desechos sólidos, semisólidos, polvos, antineoplásicos, sustancias controladas. | |
| Vertederos | | |
| Vertedero sanitario diseñado y trazado técnicamente | Cantidades limitadas de sólidos, semisólidos y polvos sin tratar. Es preferible eliminar los medicamentos de desecho después de la inmovilización. Plásticos de PVC | |
| Vertedero diseñado técnicamente | Desechos sólidos, semisólidos y polvos, preferentemente después de la inmovilización. Plásticos de PVC. | |

| | | |
|---|--|--|
| Vertedero abierto no diseñado ni controlado | Como último recurso para desechos sólidos, semisólidos y polvos sin tratar –deberán cubrirse de inmediato con residuos urbanos. Es preferible la inmovilización de los desechos sólidos, semisólidos y polvos. | No se recomienda para sustancias controladas sin tratar. |
| Sistema de alcantarillado | Preparaciones líquidas, jarabes, líquidos intravenosos diluidos; cantidades pequeñas de desinfectantes diluidos (bajo supervisión). | No se recomienda para antineoplásicos, ni desinfectantes y antisépticos no diluidos. |
| Corrientes rápidas de agua | Líquidos, jarabes, líquidos intravenosos diluidos; cantidades pequeñas de desinfectantes diluidos bajo (supervisión). | No se recomienda para antineoplásicos, ni desinfectantes y antisépticos no diluidos |
| Quema en recipientes abiertos | Como último recurso, para quemar papel y cartón utilizados en el envase. | No es aceptable para plásticos de PVC ni para fármacos |
| Descomposición química | No se recomienda a menos que se disponga de personal experimentado y de materiales especiales | No es práctico para cantidades superiores a 50 kg. |

FUENTE: ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE LA SALUD GESTIÓN 2019

Legal.- En este factor se analizan los siguientes puntos:

- En el ámbito legal se aplica la ley general del trabajo, cumpliendo con las normas para los puestos de trabajo que se establecen en la empresa.
- Para realizar la comercialización de productos farmacéuticos la empresa debe contar con AGEDEM Agencia Estatal De Medicamentos Y Tecnologías En

Salud en este caso que tenga un registro sanitario en cada uno de los productos que sean comercializados.

- La ley de medicamento N° 1737 en lo cual se establecen las normas/reglas que se deben cumplir para la comercialización de medicamentos en Bolivia.
- También se involucra la Ley General de los derechos de las usuarias y los usuarios y de las consumidoras y los consumidores, 6 de diciembre de 2013, donde se establece que en el producto este bien y que se ofrece en el mercado para satisfacer necesidades de uso y consumo final. El tratado comercial establecido por la ley del medicamento; donde esta ley establece los objetivos que se deberá cumplir para que cada medicamento pueda ser comercializado en el mercado boliviano, esta ley es favorable para la comercialización de medicamentos porque es para el cuidado que se realiza a los consumidores finales y como parte de la función de empresas que se dedican a este rubro es el cuidado y el bienestar de la salud en Bolivia
- El Decreto Supremo N° 4452, 13 de enero de 2021, donde se determinan que el Estado garantizará el acceso de la población a los medicamentos; y el derecho a acceder a los medicamentos no podrá ser restringido por los derechos de propiedad intelectual y comercialización, y contemplará estándares de calidad y primera generación.
- Reglas establecidas por SEDES bajo cargo de la Gobernación de la ciudad de Tarija, haciendo cumplir las normas básicas ministerio de salud, y el Departamento de Salud bajo cargo del Gobierno Municipal de Tarija para realizar la comercialización de medicamentos e insumos.

ILUSTRACION 3 ANÁLISIS PESTEL DEL SECTOR

| P | E | S | T | E | L |
|---|--|---|--|--|---|
| POLITICO | ECONOMICO | SOCIO | TECNOLOGICO | ECOLOGICO | LEGAL |
| <ul style="list-style-type: none"> Gobierno actual y sus modificaciones en los tratados comerciales. Cambios de partidos políticos en los gobiernos. Controles por parte del Ministerios de Salud y sus instituciones afiliadas. | <ul style="list-style-type: none"> PIB anual y PIB Per Capita que se encuentra actualmente en Bolivia. La tasa de desempleo que existe actualmente. El Índice de Precios al Consumidor actualmente Los aportes que se realiza a impuestos nacionales y auditorias externas | <ul style="list-style-type: none"> Habitantes en Bolivia y en Tarija que se encuentra actualmente. Hábitos y tendencia que se encuentra en la población en este caso la medicina moderna con la tradicional. Actitudes y opiniones del consumidor se refiere al consumo de contrabando. Consumo de la automedicación en Bolivia . Esperanza de Vida de Bolivia | <ul style="list-style-type: none"> Tecnologías emergentes. La promoción del desarrollo tecnológico Protocolos existentes a nivel tecnológico. Marketing Digital y sus ventajas que se presentan para la comercialización de productos farmacéuticos. | <ul style="list-style-type: none"> Se aplica las políticas ambientales. Ayuda en las campañas para el cuidado del medio ambiente. Preocupación por la contaminación y el cambio climático. La aplicación adecuado de desecho de productos farmacéuticos. | <ul style="list-style-type: none"> Cumplimiento de la ley general del trabajo. Legislación comercial Leyes de la protección al consumidor. Cumplimiento de los Decretos Supremos N°4452. Reglas y Normas por cumplir en el departamento o área de Salud del Gobierno Municipal de Tarija y de SEDES. |

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

ANALISIS PESTEL CON PESO PONDERADO DEL SECTOR:

Para llevar a cabo la aplicación del análisis Pestel se consideró las dimensiones más destacadas para la empresa, tomando en cuenta las siguientes variables:

Variable de Impacto.- Es una variable que afecta a la descripción del factor del análisis y se lo mide de la siguiente manera:

| | |
|---------------|------------|
| Impacto Alto | = 3 puntos |
| Impacto Medio | = 2 puntos |
| Impacto Bajo | = 1 punto |

Variable de Duración.- Se lo mide de la siguiente manera:

TABLA 5 PESTEL CON PESO PONDERADO

| CRITERIO | SIM | DESCRIPCION | IMPACTO | DURACION | TOTAL | OPORTUNII | AMENAZA |
|-----------|-----|---|---|---|-------|---------------------|---------------------|
| | | | Alto= 3 puntos Medio=2 puntos Bajo=1 punto | >6 meses = 3puntos <6 meses =2 puntos <1 mes= 1punto | | Marcar con una X | Marcar con una X |
| POLITICO | P1 | Gobierno actual y sus modificaciones en los | 3 | 3 | 9 | X | |
| | P2 | Elecciones de nuevos políticos a gobernar | 2 | 3 | 6 | | X |
| | P3 | Controles por parte del Ministerio de Salud | 3 | 3 | 9 | X | |
| ECONOMICO | E1 | PIB Anual y PIB Per Capita | 3 | 3 | 9 | X | |
| | E2 | Tasa de Desempleo | 2 | 3 | 6 | X | |
| | E3 | Impuestos Nacionales | 2 | 3 | 6 | | X |
| | E4 | El Índice de Precios al Consumidor | 3 | 3 | 9 | X | |

| | | | | | | | |
|------------------|----|---|---|---|---|---|---|
| SOCIO - CULTURAL | S1 | Número de Habitantes Tarija - Bolivia | 3 | 3 | 9 | | X |
| | S2 | Hábitos y Tendencias | 1 | 3 | 3 | | X |
| | S3 | Actitudes | 1 | 3 | 3 | | X |
| | S4 | Automedicación | 3 | 3 | 9 | | X |
| | S5 | Esperanza de Vida | 2 | 3 | 6 | X | |
| TECNOLOGIA | T1 | Tecnologías Emergentes | 3 | 3 | 9 | X | |
| | T2 | La promoción del desarrollo tecnológico | 2 | 3 | 6 | X | |
| | T3 | Protocolos existentes a nivel tecnológico | 3 | 3 | 9 | X | |
| | T4 | Marketing Digital | 3 | 3 | 9 | X | |
| ECOLOGICO | E1 | Políticas Ambientales | 2 | 3 | 6 | | X |
| | E2 | Cuidado del Medio Ambiente | 2 | 2 | 4 | | X |
| | E3 | Desechos de Productos para el cuidado del | 3 | 3 | 9 | X | |
| LEGAL | L1 | Ley General del Trabajo | 3 | 3 | 9 | | X |
| | L2 | Leyes de la Protección al Consumidor | 3 | 3 | 9 | | X |
| | L3 | Cumplimiento de Decreto Supremo N°4452. | 3 | 3 | 9 | X | |
| | L4 | Reglas y normas por el área de Salud por pa | 3 | 3 | 9 | | X |

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Posteriormente a la puntuación que se realiza en cada descripción multiplica el impacto por la duración de la variable, obteniendo así una mayor puntuación de 9.

Posteriormente se determina los aspectos que se consideran en cada descripción, como ser si la descripción es una oportunidad para la organización algo positiva o es una amenaza algo negativo para la organización.

La interpretación del análisis Pestel con peso ponderado, da a conocer de la siguiente manera:

En el factor Político el impacto que sobresale mayormente se da a una oportunidad para la comercialización de productos farmacéuticos ; en lo Económico se destaca mayormente los factores como amenaza son descripciones que pueden afectar a la distribuidora en un determinado momento; en el factor Social – Cultural recalca mayormente como una amenaza para la comercialización de medicamentos dando resultados negativos; en lo Tecnológico se presenta mayormente una oportunidad siendo algo positivo para la comercialización de productos. En el factor ecológico da a conocer una amenaza mayormente por el motivo de la preocupación que se tiene mayormente en este factor y en el factor legal se encuentra mayormente resalta las amenazas siendo así algo negativo para la comercialización.

2.1.2 CINCO FUERZAS DE PORTER

ILUSTRACION 4 CINCO FUERZAS DE M. PORTER



FUENTE; GOOGLE IMÁGENES

Las 5 fuerzas de Porter, una herramienta estratégica que te ayuda a evaluar y analizar el nivel de competencia entre las empresas de tu mismo sector. Las cinco fuerzas que describe Porter son:

Aplicando Las Cinco Fuerzas De Porter Será Lo Siguiente:

PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES.-

La distribuidora Dispharma es un intermediario de productos farmacéuticos, siendo los clientes principales las farmacias y a través de ellos poder llegar a los consumidores finales. Al haber tanta demanda de productos, los precios permanecen altos. Hay un balance entre oferta y demanda. El poder de negociación de los clientes es alto, ya que para un producto genérico hay varios laboratorios que lo producen con precios diferentes, permitiendo que el consumidor final sea quien decida cuál laboratorio llevar por recomendación del farmaceuta, a su vez podemos destacar un aspecto favorable para la distribuidora, en base a la investigación de mercados, se muestra que las farmacias con el 72,7% (pregunta N° 7 a los clientes) están de acuerdo con los precios establecidos por la misma.

Los consumidores finales compran mayormente según recomendación del farmacéuta permitiéndole a este controlar la venta, para aquellos consumidores finales con enfermedades crónicas están bien informados de los precios de sus productos, y con ellos el poder de negociación es alto. Los consumidores finales con enfermedades agudas no están bien informados de los precios de los medicamentos que necesitan y es allí donde entra el poder de negociación del farmacéutico para solucionarle al cliente su problema de salud y en este caso el poder de negociación del cliente es bajo. El farmacéutico tiene mucho más poder de negociación frente al consumidor final cuando este acude por algún problema de salud esperando que el farmacéutico se lo solucione.

En nuestro caso los principales clientes son las farmacias por lo cual el poder de negociación que se les puede presentar es el siguiente:

- Facilidad de pago de los productos que se ofrecen (al contado o al crédito)
- Obsequios cuando cumplen una cierta cifra de venta alta.

PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES.-

Entre los proveedores podemos encontrar a laboratorios, empresa que producen insumos, grandes mayoristas, la distribuidora Dispharma no forma parte del análisis de los proveedores, es posible de que no se convierta en proveedor en este negocio, su papel se lo analiza como cliente de los proveedores.

El poder de negociación de la distribuidora Dispharma son contratos que se realizan con cada empresa como ser: Laboratorio Hahnemann SRL, Calisperis, Medinsirpharma y Riger, proveedores con las que trabaja la distribuidora y distintas marcas.

El contrato que se realiza con los proveedores es la exclusividad de venta para la distribuidora; porque mientras menor sea la cantidad de compradores para la ciudad de Tarija, por parte de otras distribuidoras o empresas que se dediquen a este rubro, mayor será su capacidad de negociación; por lo tanto, la distribuidora realiza compras por mayor cantidad de las diversas marcas con las que trabaja y ellos realizan diversos descuentos, para que al final se pueda determinar un precio accesible para sus clientes.

Los principales proveedores de la Distribuidora Dispharma, se determinó las siguientes fortalezas y debilidades que son:

TABLA 6 FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LA COMPETENCIA

| LABORATORIO HAHNEMANN S.R.L | |
|--|--|
| FORTALEZAS | DEBILIDADES |
| <ul style="list-style-type: none"> • Producto Nacional. • Los productos cuentan con BPM (Buenas Prácticas de Manufactura) Y BPA (Buenas Practicas de Almacenamiento). • Productos con precios accesibles. • Línea de medicamentos, natural química y homeopática. • Cuanta con una variedad de ofertas. | <ul style="list-style-type: none"> • No realiza la entrega de medicamentos en la fecha indicada. • Equivocación de datos al emitir la factura de los productos vendidos. • No realiza a tiempo la entrega de muestras médicas. • No ser una marca reconocida en la ciudad de Tarija. |

FUENTE: ELABORACION PROPIA

Tabla 7 FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LOS PROVEEDORES

| LABORATORIO LAFEDAR | |
|--|---|
| FORTALEZAS | DEBILIDADES |
| <ul style="list-style-type: none"> • Productos Argentino • Productos con precios accesibles. • Realiza la entrega a la fecha acordada • Productos con un vencimiento largo | <ul style="list-style-type: none"> • No se obtiene muestras médicas. |

FUENTE: ELABORACION PROPIA

AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES ENTRANTES.-

Hace referencia a la entrada potencial a la industria de empresas que venden el mismo tipo de producto. Cuando las empresas pueden ingresar fácilmente a una industria, la intensidad de la competencia aumenta; sin embargo, aun que ingresar a un mercado no suele ser algo sencillo, igual suelen ingresar al mercado Tarijeño.

Entre la gestión 2020 y 2021 ingresaron cuatro nuevos competidores, son los siguientes:

- GALA REPRESENTACIONES
- OMEGA SUR
- GERHARDT
- MEDINSUR

Pese al ingreso del mercado tarijeño su participación dentro de ellos no es alto, en base a la encuesta realizada a los clientes se muestran la participación de mercado que se obtiene en cada una de ellas:

TABLA 8 DISTRIBUIDORAS

| Con Que Distribuidoras De Medicamentos Trabaja | | |
|---|-----------|----------|
| DETALLE | Nº | % |
| GALAREPRESENTACIONES | 5 | 0,72% |
| GERHALDT | 8 | 1,15% |
| MEDINSUR | 8 | 1,15% |
| OMEGASUR SRL | 3 | 0,43% |

FUENTE: ELABORACION PROPIA

Del total de 55 encuestas realizadas al máximo número que logran trabajar con esas distribuidoras son 8 clientes (farmacias), eso quiere decir que hasta la presente gestión no pueden obtener una participación de mercado alto en la ciudad de Tarija.

Por lo tanto, cada vez existen nuevos competidores, el factor que mayormente se compite es el precio que se ofrece a los clientes. También existen los nuevos competidores que son

farmacias que ya tienen experiencia con la venta de medicamentos que al pasar el tiempo optan por montar su propia empresa, por ejemplo la distribuidora GERHARDT.

AMENAZA DE NUEVOS PRODUCTOS SUSTITUTIVOS.-

En la venta de medicamentos existe una variedad de productos sustitutos para tratar las enfermedades, como ser todo tratamiento recetado por un médico naturalista con medicina tradicional a base de Herbas o animales, como una alternativa a consumir los productos farmacéuticos, por ejemplo en la distribuidora para iniciar un tratamiento del asma, específicamente medicamentos antiinflamatorios.

Las corticoides Inhalados que constituyen en la actualidad la terapia de primera línea y la necesidad de broncodilatores que se da medicamentos para iniciar el tratamiento como ser. Salbutamol, Drilyna, Beclometasona (Herolan), entre otros, en otro caso sustituyendo al tratamiento se va hacia la medicina natural realizando que la persona consuma más productos como ser el ajo, el jengibre y miel en mayor cantidad.

Para tratar enfermedades con otro tipo de tratamiento medicinal como ser la acupuntura, quiropráctica, medicina herbaria, masaje, ondas magnéticas, hipnosis, biorretroalimentación, meditación, yoga y tai chi Todo, se requiere de productos que en sus diferentes presentaciones alivie malestares, como por ejemplo la acupuntura trata de estimular diferentes partes del cuerpo utilizando una variedad de técnicas, con mayor frecuencia consiste en utilizar agujas metálicas, solidas, delgadas, estériles en la piel y manipularlas, su beneficio está relacionada para calmar el dolor crónico, incluidas las migrañas, la osteoartritis, los problemas menstruales, dolores lumbares, entre otros.

Una gran alternativa para el consumo de medicamentos farmacéuticos, que con más frecuencia es usada en Bolivia se utiliza la medicina herbaria (fitoterapia), que consiste en usar plantas como medicamentos, las personas lo usan para prevenir o curar una enfermedad, aliviar síntomas, incrementar la energía, relajarse o perder peso, por ejemplo para tratar el estrés se puede consumir como medicina homeopática (medicina natural relacionada con medicina química) *sedativol* y como sustituto para este se puede consumir infusiones de la hierba valeriana.

En algunos casos cuando la enfermedad es crónica los pacientes escuchan recomendaciones de terceras personas diferentes a su médico tratante y ensayan terapias alternativas, como la baba de caracol, y otros complementarios, pero cuando recaen en su enfermedad y reforman el tratamiento farmacológico recomendado inicialmente.

Esto se debe a la persona de productos sustitutos suelen establecer un límite al precio que se puede cobrar por un producto, un precio mayor a este límite podría hacer que los consumidores opten por el producto sustituto. También porque la atención médica en Bolivia no es alta por lo tanto no sabe sobre la situación que se atraviesa su enfermedad, y con tal de calmar el dolor y no gastar opta por tratamientos naturales.

RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES.-

Una fuerte rivalidad entre competidores podría interpretarse como una gran cantidad de estrategias destinadas a superar a los demás.

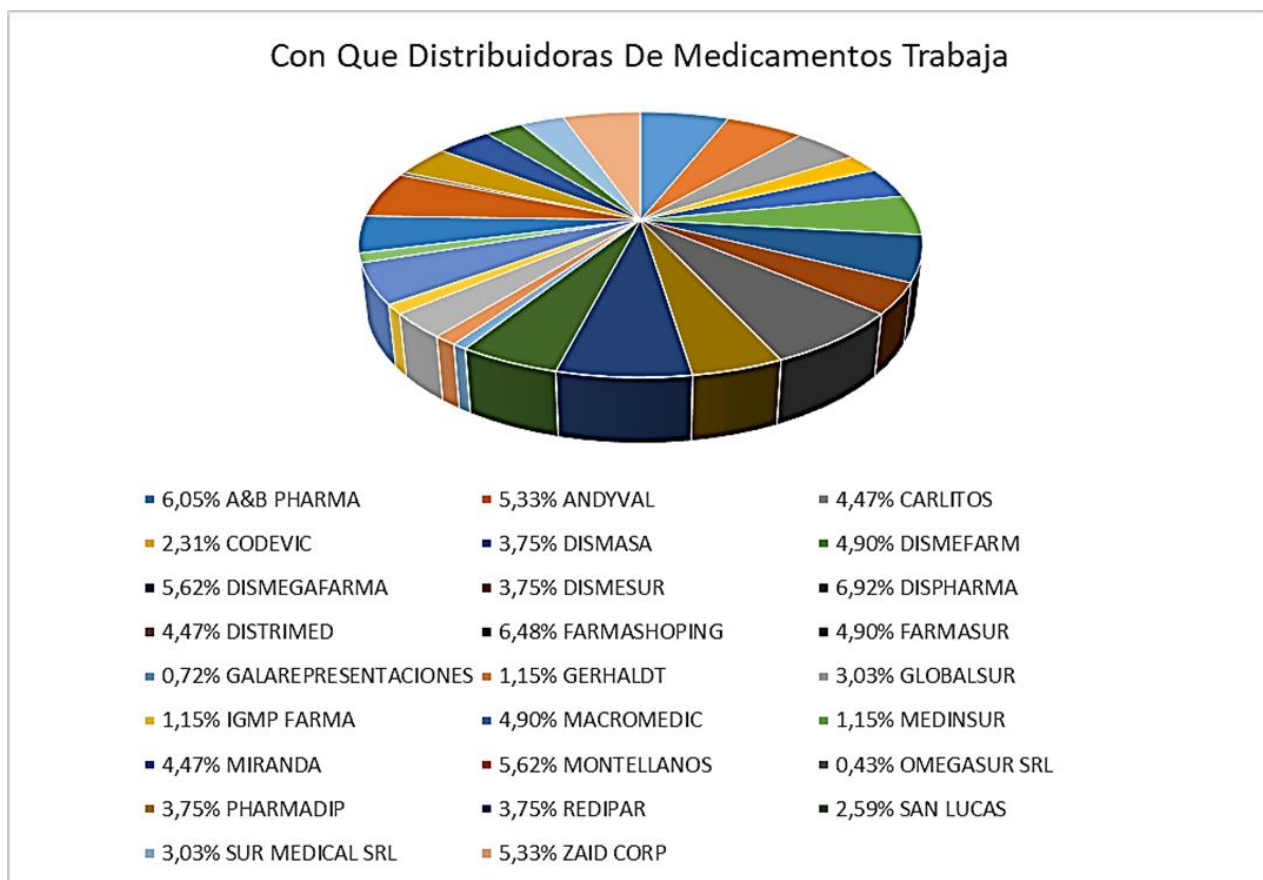
La rivalidad entre empresas y distribuidoras farmacéuticas fue aumentando debido a la pandemia (Covid 19), entre competidores hay poca diferenciación en los productos, ya que en las farmacias siempre venden los productos genéricos o las de marcas más comunes.

Las grandes empresas farmacéuticas como Bago, Inti, Sae, Ifa entre otras fuertes tienden a disminuir los precios de venta debido a las economías de escala; lo que una distribuidora pequeña no puede hacer.

La rivalidad entre los competidores es muy alta debido a que algunos productos que ofrece son parecidos y atienden el mismo grupo de consumidores.

A base de la pregunta número dos de la encuesta realizada a los clientes (farmacias) se determinaron los competidores más fuertes en el área de distribuidoras de productos farmacéuticos, y son las siguientes:

GRAFICO 3. DISTRIBUIDORAS



FUENTE: ELABORACION PROPIA

Los cinco primeros competidores de la distribuidora son los siguientes:

- FarmaShopping con un 6,48%
- A&B pharma con un 6,05%
- Montellanos con un 5,62%
- Andyval con un 5,33%
- Zaid Corp. 5,33%

FarmaShopping es una mediana empresa que tiene un alcance nacional y se lo considera como el principal competidor, una de principales fortalezas son las afiliaciones que realiza con pequeños laboratorios obteniendo productos finales con la marca de su empresa, aparte

de los productos importados que ofrece, precios accesibles, presenta la calidad de productos de mediana y baja calidad.

A&B pharma es considerado el segundo competidor más importante de la distribuidora, teniendo en cuenta que conoce el mercado de la instituciones públicas, hospitales y centros de salud públicos (postas), clínicas privadas consta con un alcance a nivel nacional y Obtiene mayores adjudicaciones en las licitaciones públicas, ofrece precios accesibles, presenta la calidad de productos de mediana y baja calidad.

Montellanos cubre el mercado de insumos y productos genéricos, la calidad de sus productos es baja, con precios accesibles.

ANDYVAL la calidad de sus productos es baja y por ende los precios son muy bajos.

ZAID CORP la calidad de sus productos son medianos y cubre el mercado de la higiene bucal.

La rivalidad entre competidores aumenta cuando, existe poca diferenciación en los productos, las reducciones de precios se hacen comunes, los consumidores tienen la posibilidad de cambiar fácilmente de marcas, los costos fijos son altos, las fusiones y adquisiciones de la comercialización de medicamentos son comunes.

A medida que la rivalidad entre competidores se hace más intensa, las ganancias de la industria disminuyen, haciendo que esta se haga menos atractiva y que, por tanto, disminuya el ingreso de nuevos competidores.-

Analizar la rivalidad entre competidores nos permite comprar nuestras ventajas competitivas con las de otras empresas rivales, y así formular estrategias que nos permitan superarlas.

ILUSTRACION 5 GRÁFICO DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER DE LA DISTRIBUIDORA



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

| LEYENDA | |
|-------------------|---|
| Relación Positiva | 1 |
| Relación Negativa | 0 |

TABLA 9 FUERZAS DE PORTER CON PESO PONDERADO DE LA DISTRIBUIDORA DISPHARMA

| Alta Rivalidad entre los Competidores | VALORACION | Alta Amenaza de Nuevos Competidores | VALORACION | Alta Amenaza de Productos Sustitutos | VALORACION | Alto Poder de Negociación de los Proveedores | VALORACION | Alto Poder de Negociación de los Clientes | VALORACION |
|---------------------------------------|------------|--------------------------------------|------------|--|------------|--|------------|---|------------|
| Numero de competidores | 1 | Niveles de precios | 0 | Cantidad de productos sustitutos | 1 | Cantidad de proveedores | 0 | Nivel organización | 1 |
| Tamaño de los competidores | 1 | Niveles de inversion | 1 | Aceptación de los productos sustitutos | 1 | Concentración de proveedores | 0 | Nivel de información | 1 |
| Crecimiento del sector | 1 | Economías de escala | 1 | | | Variedad de artículos sustitutos | 1 | | |
| Diferenciación del Producto | 1 | Lealtad de los cliente | 1 | | | Estructura de canales de distribución | 1 | | |
| | | Acceso a los canales de distribución | 1 | | | Servicio de atención | 1 | | |
| | | Barreras politicos-legales | 0 | | | | | | |
| PROMEDIO | 1 | | 0,67 | | 1 | | 0,6 | | 1 |

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Para la elaboración de las 5 fuerzas de Porter de la distribuidora Dispharma se define que tan alto se va evaluar el factor que va influir como una fuerza dentro de la distribuidora, primero para llevar acabo se realizó los indicadores donde se califica entre 0 y 1, posteriormente se realiza un promedio simple de cada una de las dimensiones de las 5 fuerzas de Porter, y de ahí se puede demostrar cual dimensión tiene poder en la distribuidora. Llegando como resultado para la distribuidora que la dimensión de nuevos competidores es alto y puede generar una preocupación por parte de la distribuidora.

2.1.3 ANALISIS DE ENTRADAS Y SALIDAS DEL SECTOR INDUSTRIAL

Las barreras de entrada generalmente suelen estar relacionadas con diferentes puntos importantes como el tamaño del sector en el que entra, sus principales canales de distribución o la preparación necesaria para el personal participante y que es necesario contratar.

“ Las barreras de entrada son elementos de protección para las empresas que pertenecen a un sector industrial dado”. Según Michael Porter, determino seis barreras de entrada que podían usarse para crear a una corporación una ventaja competitiva:

1. Economías de Escala
2. Diferenciación del Producto
3. Inversiones de Capital
4. Desventajas en Costos
5. Acceso a los Canales de Distribución
6. Política Gubernamental.

Como barreras de salida se tiene un conjunto de situaciones que hacen que una empresa no puede abandonar el sector en que actúa sin incurrir en altos costos. Su existencia obliga a que permanezcan e intente sobrevivir mediante el desarrollo de nuevas estrategias de mercado o de apuestas por la innovación.

Michael Porter, identifico los tipos de barreras de Salida más frecuentes en los mercados. La clasificación que planteo se puede resumir en los siguientes puntos:

- Barreras de Salida Personales (o Emocionales).
- Barreras de Salida Económicas.
- Barreras de Salida Estrategias

Aplicando las entradas y salidas del sector industrial para distribuidora Dispharma, con la situación actual que se atraviesa; será lo siguiente:

Barreras de Entrada

- **Economías de Escala.-**

En este caso para aplicar las economías de escala, las distribuidoras no es algo que les favorezca, ya que solo comercializa los productos y no los fabrica; por lo tanto en este punto sería de aprovechar las ofertas u descuentos por parte de los proveedores.

- **Diferenciación de Productos.-**

Las distribuidoras se comercializa productos genéricos y de marca, por lo tanto los medicamentos genéricos son iguales que los medicamentos de marca solo existen diferencia en cuanto a los precios, y la calidad del fabricante.

En cuanto una diferenciación de medicamentos de marca se presenta los mismo componentes, efectos y beneficios que uno genérico ya mencionados anteriormente por lo tanto, puede existe la diferencia en cuanto al sabor en caso de jarabes y sublinguales, y su nombre comercial y las presentaciones que se ofrecen como ser en caso del producto sedativol (es un producto sedante, relajante y tranquilizante), existen presentaciones de consumo como en comprimidos, gotas, y jarabe; y así existen una variedad de medicamentos de marca.

- **Inversiones de Capital.-**

Las inversiones se requieren un monto establecido para poder llevar a cabo este tipo de comercialización como ser:

- Dependiendo el acuerdo con el proveedor existen las opciones de una boleta de garantía
- Mobiliario (Materiales, Estantes, computadores, muebles, entre otros)
- Inversión en cuanto a las muestras medicas
- Entre otras inversiones.

- **Desventaja en Costos.-**

La mayor parte de las distribuidoras se encuentran en el sector de microempresa, una desventajas que existe es la renta o alquiler de un bien inmueble para realizar el óptimo funcionamiento de su empresa, las empresas tienen que velar para el uso de sus oficinas, almacenes, área de reuniones entre otros establecimientos.

Otra desventaja en ello sería el transporte ya que existe una variedad de precios que alteran la llegada de los productos de los proveedores hacia las distribuidoras, el

transporte de manera interna (el traslado de los vendedores, visitantes médicos, entrega del producto a farmacias).

- **Acceso a los Canales de Distribución.-**

Mayormente cada distribuidora tiene establecidos los canales de distribución que están divididos por zonas, donde cada vendedor tiene establecido su ruta para realizar el registro de sus ventas.

- **Política Gubernamental.-**

Los requisitos que se deben cumplir, según la Entidad Reguladora de esta actividad Económica (AGEMED), determina la obligación de registrar las Empresas de este rubro ante su institución por lo tanto debe realizar:

- Registro de empresa ante AGEMED.- Los requisitos son: Presentación de la documentación legal de la empresa, Presentación de los documentos del regente farmacéutico y Señalamiento de la dirección del almacén.
- Presentación de los documentos legales de la empresa.- Los requisitos son: Número de identificación tributaria (NIT), Registro de Comercio, Licencia de funcionamiento, Constitución de Empresa y Poder de Representación Legal.
- Verificación de buenas prácticas de almacenamiento de medicamentos.- Lo cual se establecen directrices de infraestructura equipos, materiales, áreas, personal y manejo de documentación que debe cumplir un almacén de medicamentos.
- Contratación de un regente farmacéutico.- Esto se debe a que se desempeñó la posición de responsable técnico en los trámites de obtención de registros sanitarios.
- Solicitud de registro sanitario de medicamentos reconocidos por ley.- El Registro Sanitario de Medicamentos se debe presentar requisitos que consisten en documentos de carácter legal administrativo, técnico e informativo, siguiendo los pasos que constituyen el procedimiento que es el siguiente:
Pago por Servicio de Registro Sanitario
Emisión de Orden de Pago: una por producto.

Recepción del Expediente: Presentar por ventanilla de archivo de la Dirección de Medicamentos y Tecnología en Salud, todo el expediente de acuerdo a requisitos establecidos

Evaluación de Expediente: Ingresados el expediente, la Entidad Estatal procederá a la verificación de los requisitos y evaluación de la documentación y muestra presentada, finalmente emitirá uno de los siguientes resultados: Aprobado, observado o rechazado.

Entrega del Certificado de Registro Sanitario: En un plazo de 30 días hábiles a partir del depósito bancario a nombre del INLASA correspondiente al primer control de calidad post comercialización, se entregará el Certificado original del Registro Sanitario.

Archivo y Control de Calidad post Comercialización: La Dirección de Medicamentos y Tecnología en Salud y el Laboratorio de Control de Calidad de Medicamentos y Toxicología (CONCAMYT) del Ministerio de Salud y Deportes, procederán al respectivo Muestreo y análisis de control de calidad del producto post-registro.

Otros aspectos importantes para el registro de la comercialización de medicamentos son:

- Validez y Reinscripción del Registro Sanitario.- El registro sanitario tiene validez durante cinco años al cabo de los cuales podrá solicitarse la reinscripción del mismo.
- Cambios en el Registro Sanitario.- El art.8 de la ley de Medicamentos establece que el cambio de procedencia, cambio, modificación de fórmula cuali – cuantitativa del laboratorio productor, amerita un nuevo registro sanitario.

Barreras de Salida

- **Barreras de Salida Personales (o Emocionales).**-

Este tipo de barrera para las distribuidoras, en lo personal sería el gusto y preferencias en algunos clientes que tienen inclinación con algunas distribuidoras, al momento de trabajar se encuentra ciertas emociones (como aprecio, amabilidad y respeto), donde

se crea un vínculo entre cliente y vendedor. Este tipo de barrera hace que sea un impedimento, para salir del mercado.

- **Barreras de Salida Económica.-**

Este tipo de barrera impide mucho dependiendo el tamaño de la distribuidora, ya que por parte de un número determinado de empleados deben realizar pagos correspondientes a los beneficios que determina la ley general de trabajo (finiquitos), el pago de las deudas por parte de los proveedores y el préstamo que tomo por parte de alguna entidad financiera, la inversión que se haya realizado, las boletas de garantía, entre otros.

- **Barreras de salida estratégicas.-**

Por parte de las distribuidoras este tipo de salida sería dar paso a la competencia de grandes empresas, porque en la parte que compite es por el precio. Por lo tanto, es una ventaja que se puede realizar para los competidores que se dedican a este rubro.

Para la distribuidoras el ingreso es accesible si se cumple con el personal adecuado (Una regente farmacéutica), por lo tanto la salida también es posible porque al no ser una empresa

productora la inversión no es elevado a comparación de industrias que producen sus productos y por lo tanto la barreras de salida y entrada no suelen ser un obstáculo para tener nuevos competidores en la comercialización de productos farmacéuticos.

ILUSTRACION 6 ENTRADAS Y SALIDAS DEL SECTOR



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

PARTE II

ANALISIS INTERNO

DESCRIPCION DE LA EMPRESA

La distribuidora DISPHARMA fue creada en el año 2018 en la ciudad de Tarija, ubicada en el B/ Moto Méndez Calle/ Cornelio Ríos entre Pablo Colodro, ofrece sus productos para el mercado Tarijeño trabajando con diferentes líneas de medicamentos y laboratorios como Hahnemann S.R.L, Calisperis, Medinsirpharma y Riger.

Su actividad económica principal es la venta de medicamentos farmacéuticos e insumos médicos, a su segmento de mercado que actualmente cuenta con 293 farmacias como clientes en la zona urbana.

La distribuidora Dispharma es una pequeña empresa dirigida por la Dra. Sandra Ordoñez Reg. Farmacéutica.

Los productos que ofrece al mercado tarijeño, tomando en cuenta que se comercializa en total 205 productos de diferentes líneas y presentaciones son:

- Capsulas genéricas y de marca
- Comprimidos genéricos y de marca
- Jarabes genéricos y de marca
- Geles genéricos y de marca
- Gotas genéricos y de marca
- Spray
- Inyectables
- Cremas
- Suspensiones
- Insumos
- Higiene personal

MISION Y VISION DE LA DISTRIBUIDORA

Gracias a la entrevista con la gerente se determinó que la distribuidora no cuenta con Misión y Visión de la empresa formante establecida, lo que quiere decir que se mueve de una manera empírica.

OBJETIVOS DE LA EMPRESA

La distribuidora pese a la ausencia de algunos elementos de dirección estratégica, tiene como objetivo empresarial a corto plazo llegar al cupo mensual de ventas de \$US 30000.- o al menos llegar a los Bs100000.- mensual para cubrir sus costos y subsistir.

Con objetivo a mediano plazo es superar las ventas de la gestión anterior y no se plantea objetivo a largo plazo.

ESTRATEGIAS DE VENTA EMPRESARIALES

Las estrategias con las que cuentan la empresa, es ofrecer a las farmacias descuentos a la hora de la compra de los productos ya sea al contado o al crédito, otra estrategia que maneja la empresa es que se les da un obsequio por cada monto alto de compra que realicen los clientes, pero dicha estrategia no está siendo aprovechada al máximo.

2.2.1. MODELO 7'S

El modelo de las 7S de McKinsey se basa en la idea de que una empresa necesita siete elementos que se alinean y se refuerzan entre sí. Si alguno de los elementos no funciona.

Aplicando el modelo de las 7s a la distribuidora tenemos:

TABLA 10 MODELO DE 7S APLICADO EN LA DIST. DISPHARMA

Estructura La distribuidora trabaja con siete personas encargadas de distintas áreas, por lo que no cuentan con un organigrama funcional debido a la cantidad de sus trabajadores, lo que realiza la empresa es crear equipos de trabajos promoviendo la actividad de integración de personal, toman este tipo de estructura para que puedan tomar decisiones de manera más rápida, los beneficios son tener una mayor flexibilidad y comunicación vertical y horizontal, reducción de costos, mejora la productividad y comunicación con los clientes internos.

Estrategia

- Cuidar y mantener el edificio y mobiliario en buen estado: es importante cuidar de los detalles del establecimiento ya que al tratarse de productos dedicados a las salud de las personas, el gobierno realiza auditorias para la mantención en general de los ambientes y además existen leyes de protección al consumidor al tratarse de productos que son consumidos, según la ley del medicamento N°1737 de diciembre de 1996 se destaca en el artículo 37.- Los medicamentos, solo podrán ser prescritos (recetados) por profesionales médicos y odontólogos, habilitados para el ejercicio de la profesión.
- Tener una correcta rotulación de los productos: tener la correcta información acerca de los productos que se manejan para hacer llegar a los posibles clientes.
- Ofrecer productos que tengan demanda a los puntos de venta: ofrecer productos que han tenido muy buena demanda.
- Crear paquetes de productos de acuerdo a las temporadas: crear paquetes completos por temporadas, para que les sea más fácil venderlos en los puntos de venta al consumidor final, por ejemplo en temporada de invierno ofrecer productos como jarabes y vitaminas.

Sistemas

- La distribuidora cuenta con computadoras con hardware y software en donde se manejan sistemas y programas con los que puede llevar un control de los productos que maneja y que adquiere para ofrecer al mercado, los que podemos recalcar son los sistemas de inventarios, los registros de ventas, el manejo de efectivo, etc.
Su sistema de ventas lo realizan a través de un canal de venta, es decir de manera directa, entra en contacto directa con el cliente, ya que la fuerza de venta se encarga de realizar su ruta y de tomar los pedidos un día antes de entregar los pedidos.
- Conexión a internet
- Mantiene los Ambientes con aire acondicionado para aquellos medicamentos a base de grados frio.

| | |
|--------------------|---|
| | Equipo y programas necesarios para el buen funcionamiento de la empresa. |
| Habilidades | <p>Tener un personal altamente capacitado acerca del trabajo que realiza, a través de capacitaciones sobre fármacos, realizadas por personal idóneo promoviendo el aprendizaje en la empresa.</p> <p>Las habilidades que podemos destacar en la distribuidora por su personal en el área específicamente de ventas, son que brindan su experiencia en el sector del manejo de fármacos más de 10 años de experiencia en ventas, y tres años como visitantes médico según la investigación de mercados a los trabajadores.</p> |
| Estilo | <p>El hecho de que no exista un organigrama riguroso y estructurado en la empresa, ha sido resultado de delegación de poder y responsabilidades a los empleados, es decir que todos son actores de la funciones de la distribuidora y a la vez se transfiere el compromiso de su trabajo y el sentido de pertenencia hacia la empresa, para lograr esto se capacita a los empleados para prestar un mejor servicio y tener el conocimiento total de productos y precios que se maneja.</p> <p>El estilo de dirección de la distribuidora se lo podría tomar como participativo para aquellas decisiones que opten para el buen funcionamiento de la empresa, se preocupa de consultar la opinión, aceptando la contribución y participación de los trabajadores, buscando la eficacia para lograr los distintos objetivos, eso sí, sin delegar las decisiones finales, ya que este mismo tiene claro hasta donde llegan las participaciones de los involucrados. Éste estimula las capacidades de cada individuo, guiándolos sin autoritarismo hacia la responsabilidad, control e integración.</p> |
| Personal | <ul style="list-style-type: none"> • Motivación al personal para aumentar la eficiencia, con bonificaciones. • Se mantiene un clima laboral armonioso a través de valores. • Se mantiene la comunicación entre los distintos niveles de la distribuidora. • Se instruye a los empleados acerca del manejo de fármacos y como venderlos • Se realiza distintas actividades para la integración del personal |

Valores

- Promueve la honestidad en las relaciones con los proveedores, trabajadores y clientes
- Compromiso con la salud y economía de los clientes
- Responsabilidad con el cumplimiento de las leyes hacia los trabajadores y leyes que cuidan la salud
- Respeto a los clientes

VALORES COMPARTIDOS

La distribuidora crea Valor Compartido en el ámbito de la salud, cuando se enfocan en mejorar los resultados de salud para la población, optando con productos de calidad que se pueden encontrar a través de nuestros clientes principales (farmacias).

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Este modelo nos permite tener una imagen más clara de la manera en que se maneja la distribuidora en el mercado actualmente y así mismo buscar las posibles alternativas que puedan llegar a mejorar el funcionamiento de la empresa.

2.2.2 MATRIZ BCG

Esta matriz te permite realizar un análisis interno para darnos las indicaciones pertinentes para que la empresa pueda decidir en qué productos es más rentable invertir sus recursos y en cuales ha de retirarlos.

Los componentes de la matriz BCG

Producto Estrella

En la matriz BCG los productos estrella tienen un alto crecimiento y una alta participación de mercado.

Producto Interrogante

Son productos con un crecimiento elevado, pero con una participación débil en el mercado.

Producto Vaca

Se trata de productos con una alta cuota de mercado y una baja tasa de crecimiento.

Producto Perro

Tiene un bajo crecimiento de mercado y también una baja cuota de mercado.

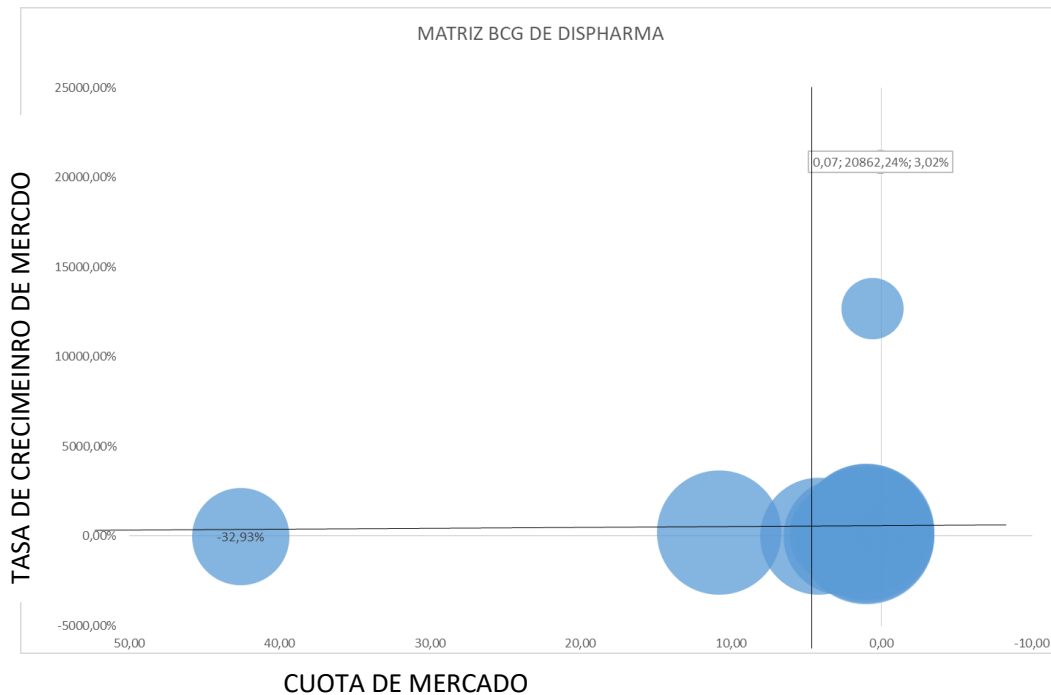
Aplicando la matriz BCG para la Distribuidora DISPHARMA:

La matriz BCG de la distribuidora DISPHARMA se desarrolló de la siguiente manera:

Tomando en cuenta el número de productos que se comercializa que son en total 205 productos de diferentes líneas y presentaciones; por lo tanto, para la elaboración de la matriz BCG, se tomó en cuenta los productos más vendidos por presentaciones de la presente gestión, considerando también los datos de la gestión 2021.

Y llevo a cabo la presente matriz:

ILUSTRACION 7 MATRIZ BCG DE LA DISTRIBUIDORA DISPHARMA



FUENTE: ELABORACION PROPIA

TABLA 11 ANÁLISIS BCG DE LA DISTRIBUIDORA DISPHARMA.

| Nº | PRODUCTO | PRECIO | PRESENTACION | CUADRANTE | nombre |
|----|---------------------------------------|----------|--------------|--------------|--------|
| 1 | TRIGRIP DIA Y NOCHE X 120 CAP | Bs194,00 | CAPSULAS | estrella | marca |
| 2 | LIPOFREE X 60 COMP | Bs310,84 | COMPRIMIDO | estrella | marca |
| 3 | VENOHAM 1,5% X 50 G | Bs123,20 | GELES | estrella | marca |
| 4 | AMOXICRIS DUO 500/125 MG SUSP X 70 ML | Bs131,10 | SUSPENSIONES | estrella | |
| 5 | PANTOPRAZOL 40 MG | Bs45,00 | TABLETAS | estrella | |
| 6 | PAÑALES CARIÑOSITOS TALLA XG | Bs35,00 | PAÑALES | estrella | |
| 7 | TOALLAS HUMEDAS ANTIBACTERIAL 40 UNID | Bs11,43 | TOALLAS | estrella | |
| 8 | NATURAL TOS X 150 ML | Bs40,32 | JARABE | estrella | marca |
| 1 | TRIGRIP NOCHE X100 CAP | Bs175,00 | CAPSULAS | Interrogante | marca |
| 2 | VENOHAM 250 MG X 30CAP | Bs103,04 | CAPSULAS | Interrogante | marca |
| 3 | ECHINACEA COMPLEX X 30 COMP | Bs66,08 | COMPRIMIDO | Interrogante | marca |
| 4 | IBUFEMENINA 400 MG X 18 COMP | Bs88,80 | COMPRIMIDO | Interrogante | marca |

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

La matriz BCG de la distribuidora Dispharma se realizó mediante los productos más vendidos de la gestión 2022 (de enero a junio) y de la gestión 2021 utilizando datos solo de seis meses de ventas para obtener resultados más reales, posteriormente se realizó el crecimiento de ventas de ambas gestiones, así llegando a obtener resultados como la participación relativa y la tasa de crecimiento de la distribuidora. Se determinó los siguientes resultados presentados en la tabla N°11 tomando en cuenta como primer enfoque a los productos estrella, y de más productos considerando que existe 205, cada uno clasificado en la tabla (ver en anexos).

2.2.3 CADENA DE VALOR – PROPUESTA DE VALOR

La cadena de valor es un modelo que gráfica y permite describir las actividades de una organización para generar valor al cliente final y a la misma empresa.

El objetivo de la Cadena de Valor es identificar cuáles son las fuentes de generación de valor de la empresa en el proceso de producción de sus bienes o servicios.

La Cadena de Valor de Porter creada en 1985 se trata de una herramienta de gestión que permite analizar las actividades que aportan valor a una empresa, distribuyéndolas en dos tipos de actividades:

- Primarias
- De soporte

ACTIVIDADES PRINCIPALES O PRIMARIAS

Las dedicadas al desarrollo del producto o servicio que genera valor a la empresa.

- **LOGÍSTICA DE ENTRADA**

Comprende operaciones de recepción, almacenamiento y distribución de los insumos del producto necesarios para la distribuidora, manejo de los productos, almacenaje, control de inventario, promoción y devolución de proveedores.

TABLA 12 LOGÍSTICA DE ENTRADA

| <i>Actividades competitivas</i> | Importancia |
|---|-------------|
| <i>Recepción de productos farmacéuticos</i> | 30% |
| <i>Almacenamiento de los productos</i> | 30% |
| <i>Control de caducidad</i> | 40% |
| <i>Total</i> | 100% |

Fuente: Elaboración Propia

- **OPERACIONES**

Son aquellas actividades las cuales transforman a los insumos en el producto final, en el caso de la distribuidora, esta área está comprendida por actividades de empaqueo, ensamblaje y mantenimiento, para el manejo de los productos dentro de la distribuidora lo primero que se hace es: clasificar los productos por nombre de producto (Orden Alfabético).

TABLA 13 ACTIVIDADES OPERACIONALES

| <i>Actividades competitivas</i> | importancia |
|--|-------------|
| <i>Control de calidad de los productos farmacéuticos</i> | 70% |
| <i>Inversiones significativas en la compra de activos (estantes, heladera, ventiladores)</i> | 15% |
| <i>Rotulación de productos</i> | 15% |
| Total | 100% |

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

- **LOGÍSTICA DE SALIDA**

Actividades por la que se obtiene al distribuir el producto entre los clientes

TABLA 14 LOGÍSTICA DE SALIDA

| <i>Actividades competitivas</i> | importancia |
|--|-------------|
| <i>Inspección de los productos</i> | 50% |
| <i>Distribución comercial de los productos</i> | 50% |
| Total | 100% |

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

- **MARKETING Y VENTA**

Actividades con las cuales se da a conocer el producto y los canales de venta que la distribuida maneja.

TABLA 15 ACTIVIDADES DE MARKETING Y VENTA

| <i>Actividades competitivas</i> | importancia |
|---|-------------|
| <i>Visitadores médicos o vendedores</i> | 50% |
| <i>Página Facebook (no actualizada)</i> | 50% |
| <i>Total</i> | 100% |

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

- **SERVICIO POST VENTA**

Agrupar las actividades destinadas a mantener, realzar el valor del producto, mediante la aplicación de garantías, es importante recalcar que la empresa no realiza devolución de los productos caducados, por el mismo hecho de que los proveedores de la distribuidora no realizan los cambios correspondientes.

TABLA 16 ACTIVIDADES DE SERVICIO

| <i>Actividades competitivas</i> | importancia |
|---|-------------|
| <i>Atención al cliente para mejorar el servicio</i> | 50% |
| <i>Beneficios por ser cliente</i> | 50% |
| <i>Total</i> | 100% |

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

ACTIVIDADES SECUNDARIAS O DE SOPORTE

Son aquellas actividades necesarias para el correcto funcionamiento de la empresa y sirven de apoyo a las actividades primarias.

- **INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA**

Actividades que prestan apoyo a toda la empresa es la que proporciona información, es la que se encarga de las finanzas y la asignación de recursos, la dirección, y los registros o documentos importantes y necesarios de la empresa.

TABLA 17 INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA

| <i>Actividades competitivas</i> | importancia |
|---------------------------------|-------------|
| <i>Trabajo en equipo</i> | 50% |
| <i>Información compartida</i> | 50% |
| <i>Total</i> | 100% |

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

- **GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

En este punto se encarga de las actividades relacionadas con el personal que trabaja en la distribuidora teniendo en cuenta que es muy importante el instruir al personal sobre manejo de fármacos continuamente.

TABLA 18 GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

| <i>Actividades competitivas</i> | importancia |
|--|-------------|
| <i>Supervisar el desempeño del personal</i> | 25% |
| <i>Incentivo a la fuerza de ventas</i> | 45% |
| <i>Cumplimiento de horarios y beneficios</i> | 30% |
| <i>Total</i> | 100% |

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

- **DESARROLLO TECNOLÓGICO**

Comprende las actividades de conocimiento, así como el equipo tecnológico y un sistema de inventarios con el fin de mejorar los servicios y procesos dentro de la distribuidora.

TABLA 19 DESARROLLO TECNOLÓGICO

| <i>Actividades competitivas</i> | importancia |
|--|-------------|
| <i>Sistema de inventarios</i> | 35% |
| <i>Soporte de equipos (hardware, software)</i> | 30% |
| <i>Sistemas de registros de ventas</i> | 35% |
| Total | 100% |

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

- **COMPRAS O ABASTECIMIENTO**

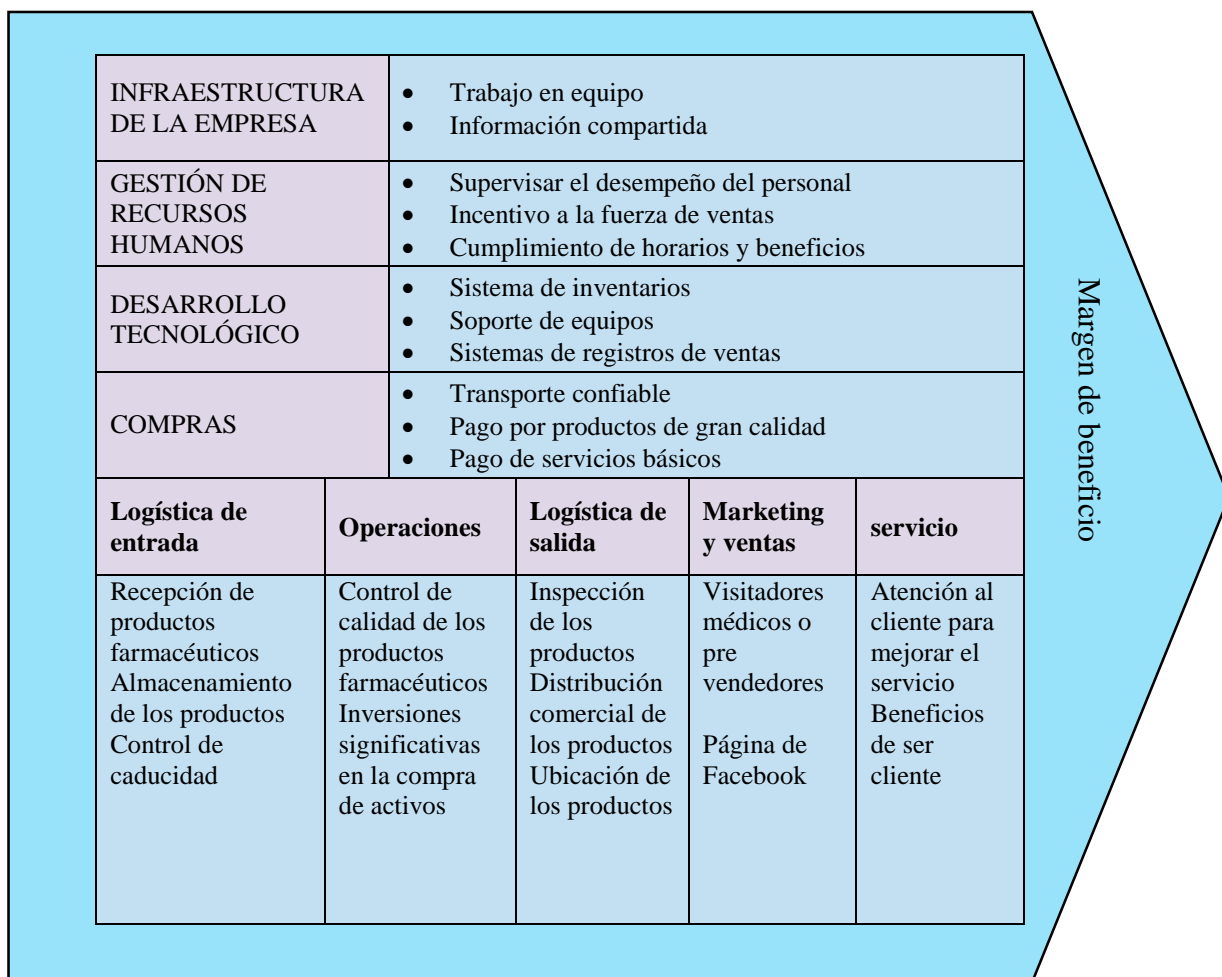
Aquí se trata del abastecimiento de productos y materiales que sean necesarios para el correcto funcionamiento de la distribuidora tomando en cuenta el transporte confiable para realizar este proceso de tal manera que los productos lleguen adecuadamente a su punto final, así comprobaremos que son productos de calidad, aquellos proveedores como ser Laboratorio Hahnemann SRL, Calisperis, Medinsirpharma y Riger.

TABLA 20 ACTIVIDADES DE COMPRAS

| <i>Actividades competitivas</i> | importancia |
|---|-------------|
| <i>Transporte confiable</i> | 35% |
| <i>Pago por productos de gran calidad</i> | 35% |
| <i>Pago de servicios básicos</i> | 30% |
| Total | 100% |

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

TABLA 21 CADENA DE VALOR DE LA DIST. DISPHARMA



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

2.2.4. ACTIVIDADES CLAVES

Se visualiza de manera global en un lienzo dividido en los principales aspectos que involucran al negocio y gira entorno a la propuesta de valor que se ofrece.

TABLA 22 ACTIVIDADES CLAVES DE LA DISTRIBUIDORA DISPHARMA

| ASOCIACIONES CLAVE | ACTIVIDADES CLAVE | PROPUESTA DE VALOR | RELACIONES CON LOS CLIENTES | SEGMENTOS DE CLIENTES |
|---|---|--|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • PROVEEDORES Se Tienen Cuatro Laboratorio Hahnemann Srl, Calisperis, Medinsirpharma Y Riger. | <ul style="list-style-type: none"> • Venta de productos de farmacéuticos e insumos médicos | <ul style="list-style-type: none"> • Servicios enfocados a la salud de los clientes • Apoyo a laboratorios nacionales • Reconocimientos a clientes leales | <ul style="list-style-type: none"> • Trato directo con los clientes | <ul style="list-style-type: none"> • Farmacias |
| | Recursos clave | | Canales | |
| | <ul style="list-style-type: none"> • empleados • equipo de trabajo • alianzas con laboratorios | | <ul style="list-style-type: none"> • visitantes médicos • vendedores | |
| ESTRUCTURA DE COSTES | | Fuente de ingresos | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Sueldos a empleados • Costo de mantenimiento de equipo mobiliario • Mantenimiento de motocicleta • Alquileres de edificio • Servicios básicos • Otros costos | | <ul style="list-style-type: none"> • venta directa de productos | | |

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Sirve para identificar los aspectos esenciales de la distribuidora, como al segmento de mercado a que se encuentra dedicado, que llegaría a ser las farmacias de manera principal, los centros de salud y por ultimo todo aquel establecimiento en donde se puedan adquirir fármacos como futuros clientes, la propuesta de valor es que trabaja con laboratorios nacionales, es una distribuidora Tarijeña, trabaja con distintas líneas y está enfocada a las

salud de los consumidores, es posible encontrar aquellas actividades que son relevantes para la empresa, las debilidades a mejorar, como ser actualmente la distribuidora no cuenta con ningún manejo en las redes sociales, ni publicidad en ningún medio de información.

2.2.5 ESTRATEGIA DEL OCEANO AZUL

Elaboración Del Cuadro Estratégico Competitivo

Partiendo de los datos obtenidos a través de las demás herramientas estratégicas utilizadas anteriormente se puede elaborar el cuadro estratégico del océano azul, para la visualización del espacio competitivo actual en el que se encuentra la distribuidora.

Según el grado de competitividad daremos valor a las variables entre 1 a 5 para poder graficar el cuadro estratégico del océano azul, donde tendremos que:

Nivel alto: 5

Nivel bajo: 1

Para formar el cuadro estratégico tomamos en cuenta ciertas variables.

Las Variables a analizar como el precio, tiempo de entrega, la disponibilidad, servicios post venta, ofertas, según la investigación de mercados realizadas a los clientes.

EL PRECIO: los medicamentos son ofrecidos a farmacias públicas/privadas por laboratorios nacionales, importadores y distribuidores, según su principio activo en distintas formas farmacéuticas, composiciones y presentaciones, son fármacos que pueden dividirse en tres grupos.

- De venta libre.
- Que se pueden dispensar y administrar solamente bajo prescripción médica
- Aquellos que se pueden administrar solamente bajo prescripción médica especializada

Existen medicamentos que pueden ser utilizados en más de una fase de la enfermedad, siendo cuatro principios activos empleados.

Lo cual hace referencia a que los precios se mantienen y que exista una variación mínima de dos entre los distintos grupos entre productos farmacéuticos genéricos y de marca, por lo tanto, no se identifica claramente una diferenciación a través de esta variable.

TIEMPO DE ENTREGA: Esta variable refleja la diferencia en el tiempo de respuesta o al interés estratégico que tengan sobre esta extensión de servicio.

De ahí que las comercializadoras de medicamentos tardan alrededor de un día o dos en entregar sus pedidos a las cadenas de farmacias o clientes, nivel de competencia 5.

En este aspecto la distribuidora debe mejorar su tiempo de respuesta a entregas.

DISPONIBILIDAD: Sobre la disponibilidad de los productos en una distribuidora, se debe mantener la adecuada disponibilidad de productos y utilizar esto como un criterio de comunicación al cliente, ya que tal variable es importante, en el momento de la elección primaria del cliente para su escogencia de su proveedor.

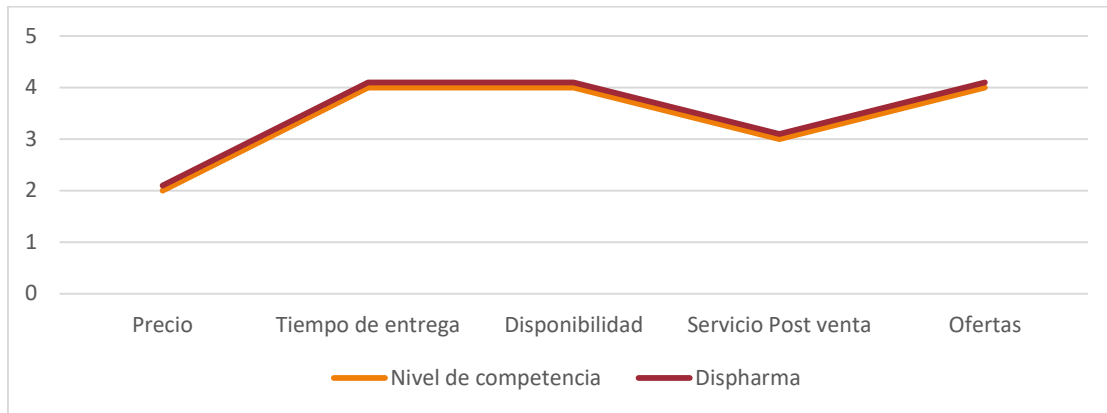
Esta variable está directamente relacionada con el tiempo de entrega, por lo tanto el nivel de competencia es el mismo.

SERVICIOS POST VENTA: esta variable es importante para establecer relaciones con los clientes, es necesario no olvidar este criterio para tener siempre un cliente satisfecho y posicionarse en la mente de ellos, para que en su efecto seamos los primeros en estar en su cabeza a la hora de elegir a su proveedor.

No todas las empresas distribuidoras piensan en sus clientes después de la compra es por ello que nivel de competencia es 3.

OFERTAS: todas las comercializadoras de fármacos están aplicando ofertas dirigidas principalmente a precio y descuentos de productos por tiempo limitado por lo tanto el nivel de competencia es 4.

GRAFICO 4 CUADRO ESTRATÉGICO DE COMPETITIVIDAD



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Se puede observar a través del cuadro estratégico de competitividad (Gráfico N°4) que la Distribuidora Dispharma se encuentra dentro del sector o al mismo nivel de la competencia actual, es por ello que es importante tomar en cuenta nuevas variables en donde pueda aprovechar las oportunidades de mercado para poder diferenciarse del resto.

Esquema de las cuatro acciones y matriz “eliminar-reducir-incrementar-crear” para mejorar su competitividad, debe ir reduciendo aquellas variables que hayan perdido valor, disminuyendo consecuentemente la estructura de costos y poniéndose a nivel de las exigencias de los clientes actuales y equiparando o mejorando las variables en las que se demuestran importantes variaciones con la competencia actual.

La distribuidora debe mantener su estrategia de precio y reforzarla, pero debe salirse de las acciones que reflejen al precio como el único criterio que valora el cliente.

Esta propuesta de valor debe evidenciarse dentro del marco de mejor servicio al cliente, mayor variedad de productos y servicios, disponibilidad alta de medicamentos, por otro lado, es recomendable mantener el concepto de las ofertas, normalmente aplicada en la distribuidora, orientadas al ahorro, así como las de temporadas especiales, ya este modelo de promoción pierde atractivo, la orientación de ofertas debe ser innovadora, diferenciadora, que represente un beneficio percibido como único para los clientes.

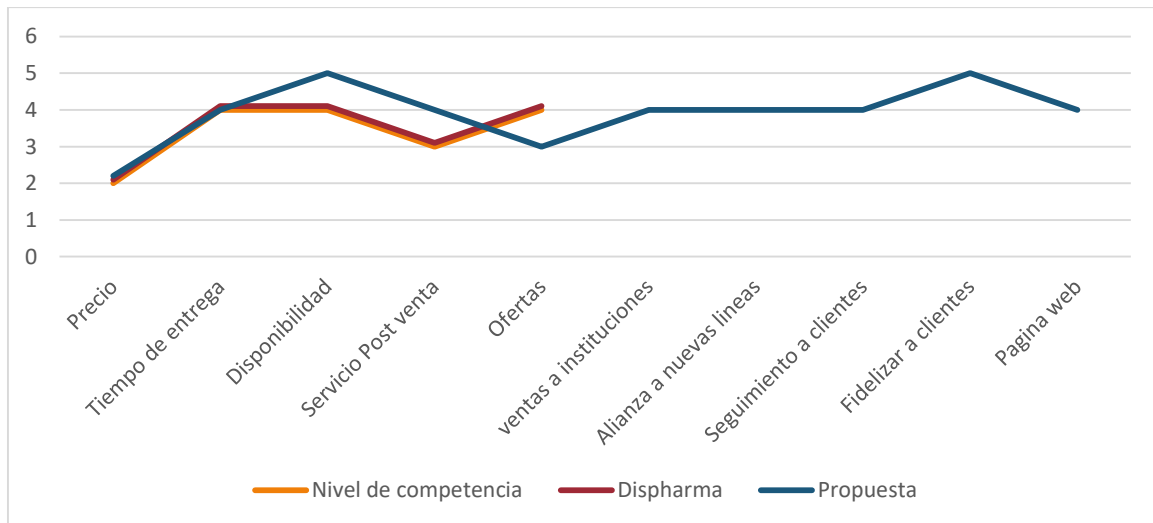
TABLA 23 MATRIZ ESTRATÉGICA DE CUATRO PUNTOS

| ELIMINAR | INCREMENTAR |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Ofertas dirigidas al precio | <ul style="list-style-type: none"> • Tiempo de entrega • Servicios ofrecidos |
| REDUCIR | CREAR |
| <ul style="list-style-type: none"> • Dependencia del precio como único criterio de valor | <ul style="list-style-type: none"> • Ventas a instituciones • Alianza de nuevas marcas líneas • Seguimiento de los clientes • Fidelizar a clientes • Alcance por páginas web |

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Creando nuevas variables en donde la distribuidora puede destacarse con un nivel de competencia local alto, la visualización del grafico estratégico del océano azul cambiara al siguiente:

GRAFICO 5 NUEVA MATRIZ DE COMPETITIVIDAD



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

En la anterior grafica se muestra cómo cambia el nivel de competencia de la distribuidora si aplicara nuevos criterios para crear valor y de esa manera diferenciarse del resto de la competencia, con las variables de aumentar su participación en el mercado, adquiriendo nuevas líneas de medicamentos o productos para distintos sectores de mercados, tomar en cuenta a sus clientes e incluso incrementado su participación en las redes sociales.

2.2.6 ANÁLISIS FODA

El concepto FODA está formado por las iniciales de las cuatro variables que lo integran:

- Debilidades
- Amenazas
- Fortalezas
- Oportunidades

Por lo tanto, aplicando el análisis de la matriz FODA en la distribuidora Dispharma nos permitirá: Identificar y analizar aquellos elementos o variables internas que afectan a la empresa (fortalezas y debilidades).

Identificar y analizar aquellos elementos o variables externas que afectan a la empresa (oportunidades y amenazas).

Identificar y analizar los aspectos negativos para el desarrollo de la empresa (debilidades y amenazas).

Identificar y analizar los aspectos positivos para el desarrollo de la empresa (fortalezas y oportunidades).¹⁵

2.2.6.1 MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES INTERNOS

De estas cuatro variables las Fortalezas y las Debilidades hacen referencia a los factores internos de la empresa, y precisamente por ello son los puntos sobre los que resulta más fácil trabajar y obtener resultados visibles a corto- medio plazo, ya que son elementos sobre los que se puede actuar directamente y sobre los que la empresa tiene control y capacidad de cambio.

¹⁵ Libro: cómo elaborar el análisis dafo cuadernos prácticos. Gestión empresarial pag. 13, Autor promove consultoria e formación slne

Factores Internos

Fortalezas

A través de las encuestas realizadas a los trabajadores de la distribuidora Dispharma se pudo evidenciar que gracias a las preguntas siguientes:

Pregunta 8. ¿Ha recibido capacitación por parte de la distribuidora Dispharma?

Pregunta 8

| | |
|--------------|---|
| | 0 |
| | 6 |
| TOTAL | 6 |

Pregunta 10. ¿La distribuidora trasfiere algún tipo de información acerca de las decisiones que se toma en la empresa?

Pregunta 10

| | |
|--------------|---|
| <i>SI</i> | 6 |
| <i>NO</i> | 0 |
| TOTAL | 6 |

La distribuidora toma en cuenta a sus empleados como parte importante de la empresa, ya que existen actividades en donde se integra al personal, se instruye al personal para que realice un buen trabajo, los reúne para que sean participe en las decisiones importantes de la empresa tanto en el área comercial, como administrativa e inclusive poner a su disposición áreas recreativas como una cocina con sala de descanso en donde los empleados puedan interactuar entre ellos y a su vez que exista un excelente clima laboral entre los trabajadores. Por la tanto las fortalezas serian *actividades de integración de personal* y un excelente *clima laboral*.

Otra factor importante es los *Incentivos para la fuerza de ventas* en donde gracias a la (pregunta N° 12 ver en anexos) ¿Qué tipo de incentivos le gustaría obtener al cumplimiento de objetivos?, se puede evidenciar que existen incentivos para la fuerzas de ventas como bonificaciones, para

que el personal lleguen al cupo (objetivo de ventas mensual), es así en donde el empleado siente compromiso con la empresa, de esta manera empleado y distribuidora obtienen beneficios.

La distribuidora al tratarse de una comercializadora de productos farmacéuticos necesarios para mejorar la salud ser humano y es así que la empresa trabaja con proveedores certificados en donde garantizan *la calidad de los mismos* por ese motivo cuenta con una *amplia gama de productos* para distintas especialidades o patologías.

Los empleados de la distribuidora es un personal altamente calificado ya que todos los que trabajan cuentan con una larga *experiencia* en años en el rubro de la distribución de medicamentos además gracias a su experiencia se pueden desarrollar satisfactoriamente en *atención al cliente*.

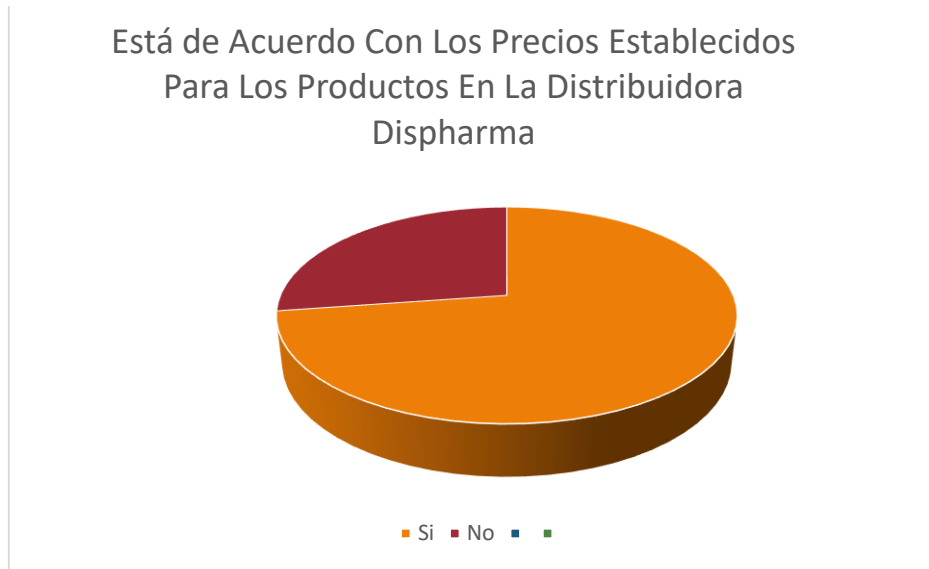
Por otro lado los precios con los que cuenta la empresa para sus productos *son generalmente aceptados por su mercado*, este análisis se llegó gracias a la encuesta dirigida a los clientes (farmacias), con la pregunta siguiente:

CUADRO 1 PRECIOS

| Está de Acuerdo Con Los Precios Establecidos Para Los Productos En La Distribuidora Dispharma | | |
|---|----|-------|
| DETALLE | Nº | % |
| Si | 40 | 72.7% |
| No | 15 | 27.3% |

FUENTE: ELABORACION PROPIA

GRAFICO 6 PRECIOS



FUENTE: ELABORACION PROPIA

El 72.7% de la muestra de 55 farmacias equivalen a 40 clientes (farmacias) si se encuentran de acuerdo con los precios que ofrece la distribuidora, mientras que es 27.3% no se encuentra de acuerdo establecidos por parte de la distribuidora Dispharma.

Debilidades

Las debilidades con las que cuenta la empresa se llegaron gracias al análisis interno de la distribuidora a través de encuestas a los trabajadores y clientes de la distribuidora.

Con las encuestas dirigidas al personal de la distribuidora se determinó que los mismos *no conocen la misión o visión de la empresa*, por lo tanto tienen un desconocimiento de estos factores por el personal lo que se puede llegar a la conclusión de que *no existe una filosofía empresarial formalmente establecida* por la distribuidora.

Pregunta 3 ¿Conoce usted si la distribuidora Dispharma cuenta con Misión y Visión?

Pregunta 3

| | |
|--------------|---|
| | 0 |
| | 6 |
| TOTAL | 6 |

De los 6 trabajadores entrevistados desconocen que la empresa tenga misión o visión.

Y en base a las preguntas 4 y 5 de la encuestas hacia los trabajadores, estos explican otra debilidad para distribuidora

Pregunta 4 ¿Conoce Ud. si la distribuidora Dispharma ha aplicado algún Plan Estratégico?

Pregunta 4

| | |
|--------------|---|
| | 0 |
| | 6 |
| TOTAL | 6 |

Pregunta 5 ¿Conoce Ud. algún objetivo de ventas de la distribuidora Dispharma?

Pregunta 5

| | |
|--------------|---|
| | 3 |
| | 3 |
| TOTAL | 6 |

Se determinó que la empresa no aplica ningún plan estratégico (pregunta N°4 ver en anexos), lo cual no existen directrices o sentido de dirección en la distribuidora, y a través de la pregunta N°5 el objetivos de ventas de la distribuidora y que solo el personal de ventas debe cumplir es llegar al cupo mensual de ventas de \$ 30000, pero que para “sobrevivir” como empresa es en Bs. 100000.

Otro aspecto importante que se pudo determinar por la encuesta a los clientes es que la *falta de publicidad* de la empresa, *falta de promociones* el bajo alcance de la *página web*, se debe a que

no existe una persona que haga seguimiento a estos factores o un encargado para el *área de marketing* y por la investigación de mercado se pudo confirmar esta debilidad.

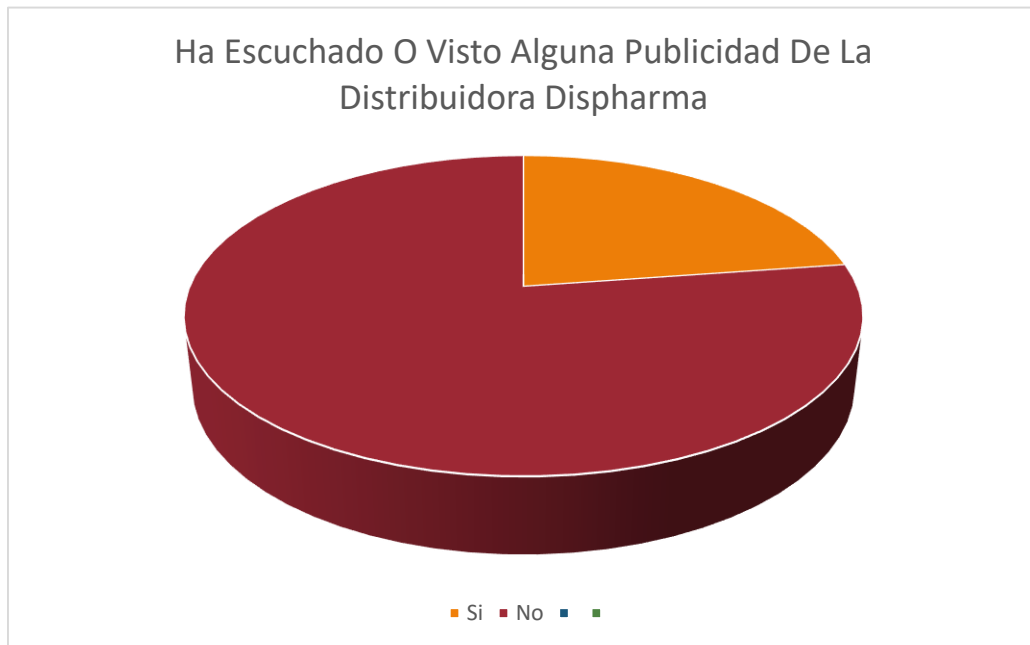
¿Ha escuchado o visto alguna publicidad de la distribuidora Dispharma?

CUADRO 2 PUBLICIDAD

| Ha Escuchado O Visto Alguna Publicidad De La Distribuidora Dispharma | | |
|---|-----------|----------|
| DETALLE | Nº | % |
| Si | 12 | 22.7% |
| No | 43 | 77.3% |

FUENTE: ELABORACION PROPIA

GRAFICO 7 PUBLICIDAD



FUENTE: ELABORACION PROPIA

El 77.3% es el total de 43 clientes (farmacias) que no vieron una publicidad por parte de distribuidora, mientras que el 22.7% que representa 12 clientes (farmacias) si vieron una publicidad por parte de la distribuidora Dispharma.

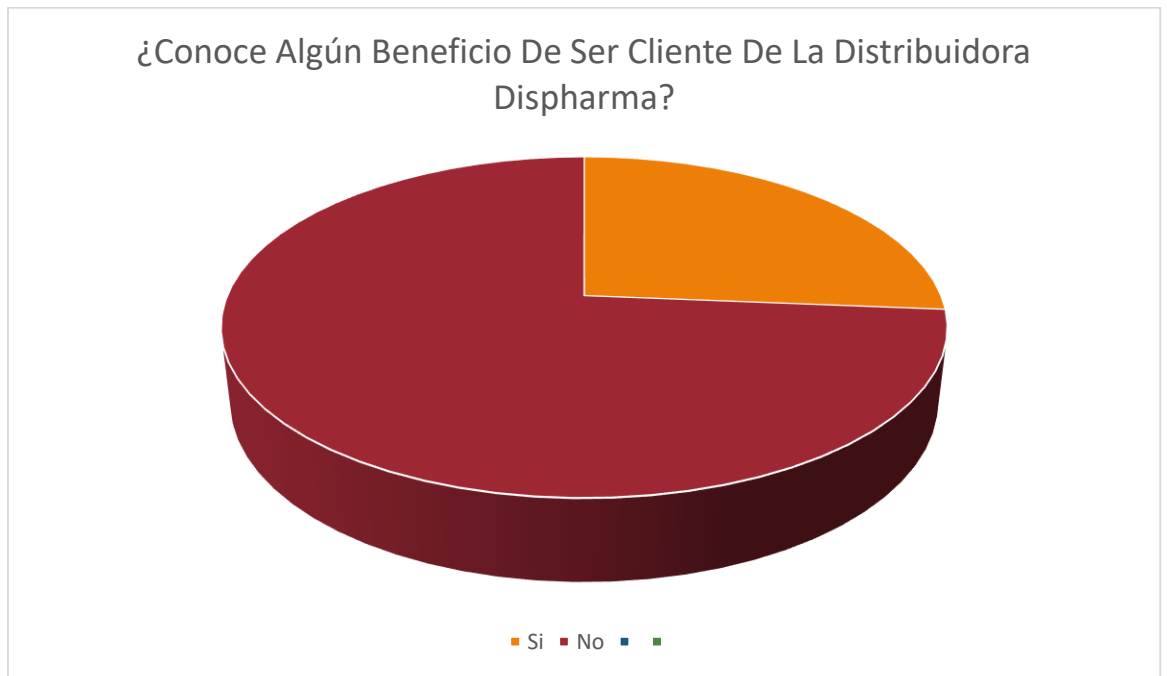
Otro debilidad para la distribuidora es que las farmacias no conocen los beneficios de ser cliente o de adquirir sus productos con la distribuidora por lo que en base a las encuetas realizadas se pudo evidenciar esta debilidad.

¿Conoce algún beneficio de ser cliente de la distribuidora Dispharma?

CUADRO 3 BENEFICIO DE SER CLIENTE

| ¿Conoce Algún Beneficio De Ser Cliente De La Distribuidora Dispharma? | | |
|--|-----------|----------|
| DETALLE | N° | % |
| Si | 20 | 22.7% |
| No | 35 | 63.6% |

FUENTE: ELABORACION PROPIA



FUENTE: ELABORACION PROPIA

De numero de las encuestas realizadas a los clientes de la distribuidora Dispharma el 63.6% de un numero de 35 clientes (farmacias) no conoce ningún beneficio que realiza la distribuidora Dispharma por ser cliente y el 22.7% si reconoce los beneficios que ofrece la

distribuidora obteniendo las repuestas por los descuentos y premios que realiza la distribuidora a sus clientes.

De esta manera se puede determinar la Matriz de Evaluación de Factores Internos

- Se indican las fortalezas y debilidades de la distribuidora
- Se asigna una ponderación de cada factor los valores oscilan entre 0,01 a 0,09 dando como resultado 1 de estas ponderaciones.
- Asignar una calificación de 1 a 4 a los factores así tenemos:

| Factor | Valor |
|-----------------|-------|
| Fortaleza mayor | 4 |
| Fortaleza menor | 1 |
| Debilidad menor | 1 |
| Debilidad mayor | 4 |

- Se multiplica cada ponderación por la calificación asignada a cada factor, determinando como respuesta el resultado ponderado.
- La sumatoria de los resultados obtenidos, da un valor mayor a 2.5 hay predominio de las fortalezas sobre las debilidades y la organización no tiene problemas internos, si es menor a 2.5 indica que existe predominio de las debilidades sobre las fortalezas y tiene problemas internos, mientras que si es igual a 2.5 tiene un equilibrio.
- El producto de multiplicar cada ponderación por la calificación de cada factor da el resultado ponderado

Tenemos a la matriz de evaluación de factores internos siguiente:

TABLA 24 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS

| Matriz de evaluacion de factores internos | | | | |
|---|---|----------------------------|--------------------------|-------------------------|
| Factores internos clave | | Importancia de ponderacion | Clasificacion Evaluacion | Valor |
| Fortalezas | | | | |
| 1 | Actividades de integración de personal. | 5% | 1 | 0,05 |
| 2 | Incentivos para la fuerza de ventas. | 5% | 1 | 0,05 |
| 3 | Amplia gama de productos en varias líneas | 8% | 3 | 0,24 |
| 4 | Excelente clima laboral | 8% | 3 | 0,24 |
| 5 | Personal con experiencia | 8% | 3 | 0,24 |
| 6 | Productos de calidad | 5% | 4 | 0,2 |
| 7 | Buena atención al cliente por parte del personal de ventas, visitantes médicos | 8% | 4 | 0,32 |
| 8 | Precios accesibles en los productos para el mercado | 7% | 2 | 0,14 |
| Debilidades | | | | |
| 1 | Falta de promociones | 9% | 3 | 0,27 |
| 2 | falta de publicidad | 8% | 3 | 0,24 |
| 3 | Falta de enfoque de marketing | 5% | 2 | 0,1 |
| 4 | Bajo alcance de la página web | 5% | 1 | 0,05 |
| 5 | Desconocimiento de incentivos a los clientes por la compra | 9% | 2 | 0,18 |
| 6 | Desconocimiento de la misión, visión y valores organizacionales de la empresa por parte del personal. | 5% | 2 | 0,1 |
| 7 | Filosofía empresarial no definida | 5% | 1 | 0,05 |
| total | | 100% | | 2,47 |
| promedio | | 7% | | balance negativo |

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

A través de la matriz de evaluación de factores internos se muestra un balance negativo llegando a un resultado ponderado de 2,47, por el hecho de que existen debilidades con las que cuenta la distribuidora frente a las fortalezas, presentando un problema interno, este análisis se llegó gracias a que se le otorga un valor según el grado de importancia a cada factor y poder actuar con distintas estrategias para cambiar el estado del balance negativo que presenta actualmente en la empresa,

2.2.6.2 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS

Al contrario de los factores internos de la empresa están las Oportunidades y Amenazas que hacen referencia a los factores externos que afectan a la empresa, y sobre los cuales existe por lo tanto menos capacidad de control ya que no dependen únicamente de las actuaciones de la empresa sino también del entorno en el que se mueve la misma.

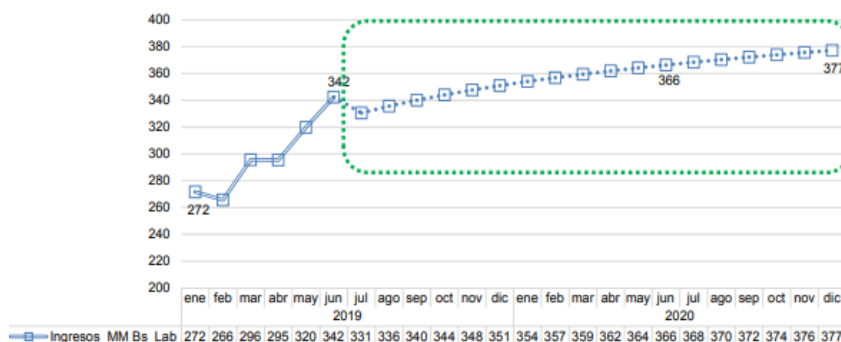
Factores externos

Atraves de las distintas herramientas utilizadas en el análisis externo de la distribuidora Dispharma se determinó algunas oportunidades y amenazas con las que la empresa tiene que tener en cuenta.

Oportunidades

Se pudo determinar que en los últimos años la *demanda de medicamentos* ha ido aumentando progresivamente esto afecta positivamente a la distribuidora y puede ser aprovechada como una oportunidad, al ser una comercializadora de medicamentos o *productos necesarios* para hacer frente a las distintas *enfermedades*.

EL COMPORTAMIENTO DE LA DEMANDA POTENCIAL DE MEDICAMENTOS EN VALOR DE LA GESTIÓN 2019 A 2020



FUENTE: AUTORIDAD DE FISCALIZACIÓN DE EMPRESAS BOLIVIA

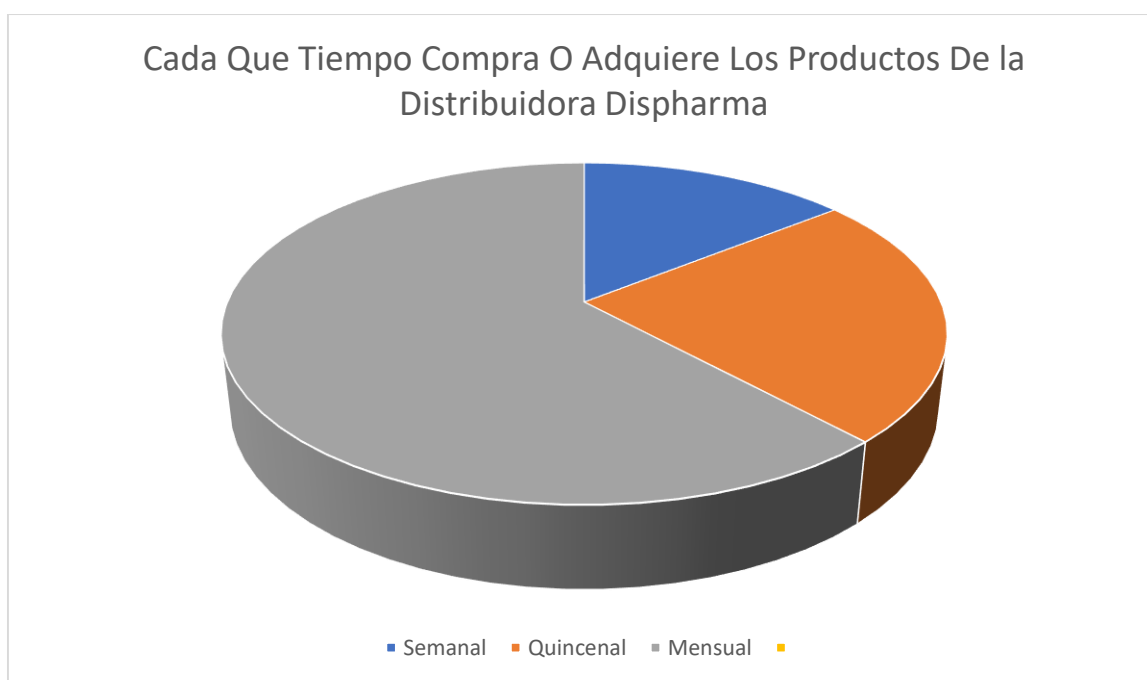
¿Cada qué tiempo compra o adquiere los productos de la distribuidora Dispharma?

CUADRO 4 FRECUENCIA DE COMPRA

| Cada Que Tiempo Compra O Adquiere Los Productos De la Distribuidora Dispharma | | |
|---|----|-------|
| DETALLE | N° | % |
| Semanal | 8 | 14.3% |
| Quincenal | 13 | 23.8% |
| Mensual | 34 | 61.9% |

FUENTE: ELABORACION PROPIA

GRAFICO 9 FRECUENCIA DE COMPRA



FUENTE: ELABORACION PROPIA

Como primer lugar presenta el 61.9% del total de 34 clientes (farmacias) que adquiere mensualmente productos de la distribuidora Dispharma, mientras que el 23.8% lo realiza cada quince días y el 14.3% adquiere productos de la distribuidora semanalmente.

Por lo tanto mediante la encuesta realizada a los clientes de la distribuidora se conoce que las farmacias adquieren sus productos como mínimo una vez al mes de la distribuidora de esta manera también se puede determinar existe *demanda de medicamentos* en la población

También considerar otra oportunidad *Desarrollo de las tecnologías y uso de las redes sociales* ya que en base a la encuesta realizada se confirmó que los clientes les gustaría enterarse de los productos que ofrece la distribuidora por medio de las redes sociales.

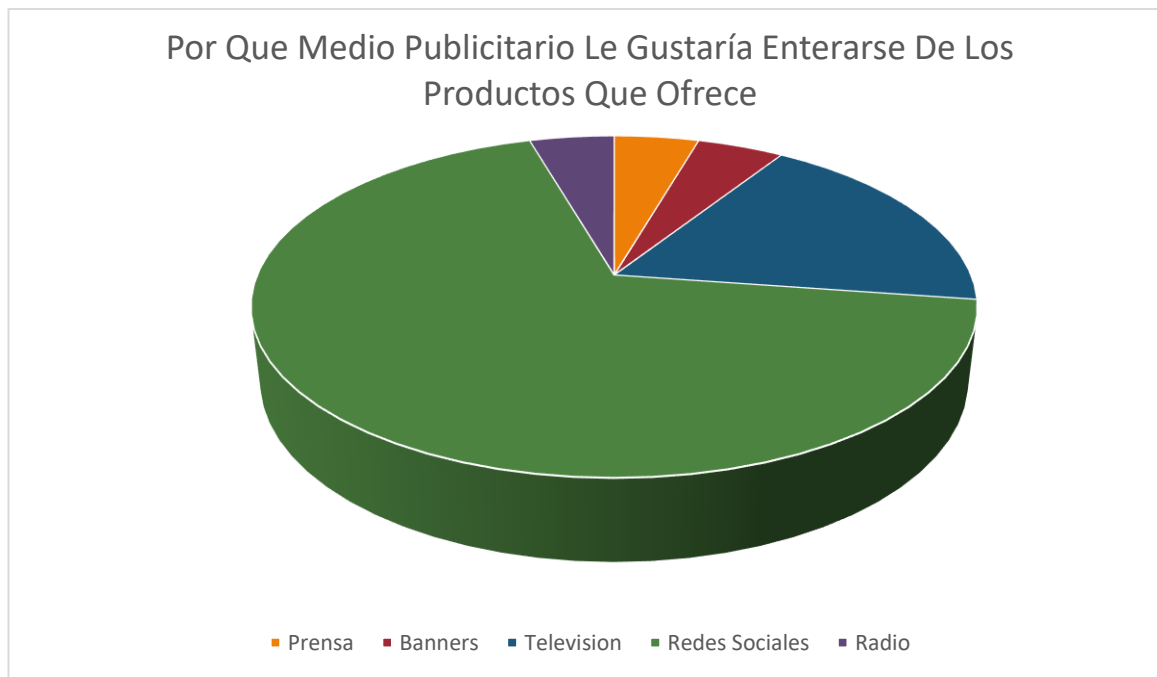
¿Por qué medio publicitario le gustaría enterarse de los productos que ofrece?

CUADRO 5 MEDIO PUBLICITARIO

| Por Que Medio Publicitario Le Gustaría Enterarse De Los Productos Que Ofrece | | |
|--|----|-------|
| DETALLE | Nº | % |
| Prensa | 2 | 4.5% |
| Banners | 3 | 4.6% |
| Televisión | 10 | 18.2% |
| Redes Sociales | 38 | 68.2% |
| Radio | 2 | 4.5% |

FUENTE: ELABORACION PROPIA

GRAFICO 10 MEDIO DE PUBLICIDAD



FUENTE: ELABORACION PROPIA

Con el 68.2% consideran que les gustaría que los productos que ofrece la distribuidora Dispharma sean mediante las redes sociales, con el 18.2% consideran que se realiza en televisión, el 4.6% se puede realizar mediante banners y el 4.5% les gustaría por medio de prensa y radio.

Otra oportunidad es considerar las *barrera de entrada* al sector lo que se considera una oportunidad que hay que aprovechar ya que no es fácil entrar al mercado se requiere de experiencia, capital y en especial trabajar con proveedores que tengan productos certificados y de calidad, ya que los productos farmacéuticos son para el consumo.

Amenazas

Una amenaza importante a considerar es el surgimiento de alternativas de mejoramiento de la salud como la *medicina tradicional*, *el contrabando de medicamentos* a causa de la falta de control por las autoridades fronterizas (Aduna).

Otra Amenaza es el aumento de la competencia en el sector, según la información obtenida por el SEDES Tarija existen 28 distribuidoras habilitadas para el departamento de Tarija solo en la gestión 2022 legalmente establecidas cubriendo el 100% del mercado tarijeño en donde la distribuidora Dispharma se encuentra dentro de este grupo.

A su vez es importante tomar en cuenta la legislación del país en el que se encuentra la distribuidora que puede convertirse en amenaza u oportunidad dependiendo del punto de vista, se considera amenaza porque existen ciertos criterios que norman la dispensación de medicamentos en los establecimientos farmacéuticos estatales, descentralizados y privados, la ley del medicamento N° 1737 su objetivo es reglamentar la oferta en el mercado nacional de productos farmacéuticos terminados, naturales, homeopáticos, cosméticos, odontológicos, radiofármacos, biológicos, hemoderivados y dietéticos para que estos puedan ser comercializados en el mercado boliviano.

Como otra amenaza es la elevación de impuestos pues a ser una empresa que recién empieza sus actividades comerciales en el departamento de Tarija desde el año 2018, los impuestos son altos

para las pequeñas empresas, para la distribuidora existe un aproximado de bs 100000, sin contar de la auditoria externa obligatoria.

De esta manera se puede elaborar la Matriz de Evaluación de Factores Externos.

- Se indican las oportunidades y amenazas de la distribuidora
- Se asigna una ponderación de cada factor los valores oscilan entre 0,01 a 0,09 dando como resultado 1 de estas ponderaciones.

| Factor | Valor |
|-------------------|-------|
| Oportunidad mayor | 4 |
| Oportunidad menor | 1 |
| Amenaza menor | 1 |
| Amenaza mayor | 4 |

- Asignar una calificación de 1 a 4 a los factores así tenemos:
- Se multiplica cada ponderación por la calificación asignada a cada factor, determinando como respuesta el resultado ponderado.
- La sumatoria de los resultados obtenidos, da un valor mayor a 2.5 hay predominio de las oportunidades sobre las amenazas y la organización no tiene problemas externos, si es menor a 2.5 indica que existe predominio de las amenazas sobre las oportunidades y tiene problemas externos, mientras que si es igual a 2.5 tiene un equilibrio.
- El producto de multiplicar cada ponderación por la calificación de cada factor da el resultado ponderado

Atraves un análisis externo con distintas herramientas anteriormente descritas en el macro entorno se puede formar la matriz de evaluación de factores externos para la distribuidora Dispharma, la que muestra a continuación:

TABLA 25 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS

| Matriz de evaluacion de factores externos | | | | |
|---|---|----------------------------|--------------------------|------------------|
| Factores externos clave | | Importancia de ponderacion | Clasificacion Evaluacion | Valor |
| Oportunidades | | | | |
| 1 | Productos necesarios | 10% | 4 | 0,4 |
| 2 | Conocimiento de la empresa atraves las redes sociales | 10% | 3 | 0,3 |
| 3 | Incremento de la demanda | 8% | 2 | 0,16 |
| 4 | Surgimiento de nuevas enfermedades | 7% | 3 | 0,21 |
| 5 | Leyes reguladoras para entrar al mercado | 10% | 2 | 0,2 |
| 6 | Desarrollo de las tecnologías y uso de las redes sociales | 5% | 2 | 0,1 |
| Amenazas | | | | |
| 1 | Medicina tradicional | 12% | 3 | 0,36 |
| 2 | Contrabando en el mercado de medicamentos | 12% | 3 | 0,36 |
| 3 | Incremento de la competencia | 13% | 3 | 0,39 |
| 4 | Elevacion de los impuestos | 7% | 1 | 0,07 |
| 5 | Ley de protección al consumidor | 6% | 1 | 0,06 |
| total | | 100% | | 2,61 |
| promedio | | 9% | | balance positivo |

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

A través de la matriz de evaluación de factores externos se muestra un balance positivo obteniendo un resultado ponderado de 2,61 para la distribuidora, por el hecho de que existen muchas oportunidades con las que cuenta la distribuidora frente a las amenazas que se presentan, este análisis se llegó gracias a que se le otorga un valor según el grado de importancia a cada factor y poder actuar con distintas estrategias para mantener el estado del balance positivo que presenta actualmente en la empresa.

En otras palabras, las estrategias de la empresa están aprovechando las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas.

Mediante a un análisis a detalle gracias a las matrices de evaluación de factores internos y externos se puede formar el FODA de la distribuidora Dispharma combinando los aspectos internos y externos de la empresa para crear estrategias en beneficio de empresa, la matriz de combinación de factores tanto internos como externos ayuda a generar varias propuestas de estrategias para solucionar algunos factores de la empresa o potenciarlos cual sea el caso.

Se plantearon distintas estrategias tomando en cuenta las fortalezas, oportunidades para minimizar las debilidades y amenazas de la empresa.

- DO1 D1, D2,D3, O6: mejorar este aspecto gracias al surgimiento de la tecnología
- DO2 D5,O2: captar a los nuevos clientes gracias a los incentivos de comprar que se ofrecen

Determinar estrategias acerca de mejorar la publicidad y promoción de la empresa.

Se plantearon distintas estrategias tomando en cuenta las oportunidades para potenciar las fortalezas de la empresa.

- FO1 F2, O3, O1, F8: incentivar a la fuerza de ventas a cumplir los objetivos, sabiendo que existe demanda con productos necesarios, y a precios accesibles para el mercado
- FO2 F3, F6, O4, O1: seguir contando con los productos farmacéuticos necesarios y de calidad para hacer frente al surgimiento de nuevas enfermedades con una amplia gama de productos en varias líneas.

Determinar estrategias para la fuerza de ventas

Se plantearon distintas estrategias tomando en cuenta las fortalezas para minimizar las el impacto de las amenazas hacia la empresa.

- FA1 F8, A2, A3: competir con la competencia gracias a los productos calidad.
- FA2 F6, A1, A5: reducir el impacto de este aspecto ya que la empresa trabaja con proveedores certificados a nivel internacional.

Determinar estrategias de promoción para fidelizar a los clientes

Se plantearon distintas estrategias tomando en cuenta las amenazas y debilidades para tratar de reducir el impacto de estos factores a la empresa.

- DA1 A1, D5: aprovechar las líneas de productos naturales para generar alternativas de compra para captar nuevos clientes además de los incentivos que ya se les brinda

Determinar la alianza con proveedores de medicamentos naturales

De tal manera que la matriz de confrontación es la siguiente:

ILUSTRACION 8 MATRIZ FODA DISPHARMA

| Análisis de matriz Foda combinando los aspectos interno y externo de la empresa Dispharma | | Fortalezas | | Debilidades | |
|--|---|---------------|---|---------------|---|
| | | 1 | Actividades de integración de personal. | 1 | Falta de promociones |
| | | 2 | Incentivos para la fuerza de ventas. | 2 | falta de publicidad |
| | | 3 | Amplia gama de productos en varias líneas | 3 | Falta de enfoque de marketing |
| | | 4 | Excelente clima laboral | 4 | Bajo alcance de la página web |
| | | 5 | Personal con experiencia | 5 | Desconocimiento de incentivos a los clientes por la compra |
| | | 6 | Productos de calidad | 6 | Desconocimiento de la misión, visión y valores organizacionales de la empresa por parte del personal. |
| | | 7 | Buena atención al cliente por parte del personal de ventas, visitadores médicos | | |
| | | 8 | Precios accesibles en los productos para el mercado | 7 | Filosofía empresarial no definida |
| Oportunidades | | Estrategia FO | | Estrategia DO | |
| 1 | Productos necesarios | FO 1 | F2, O3, O1, F8: incentivar a la fuerza de ventas a cumplir los objetivos, sabiendo que existe demanda con productos necesarios, y a precios | DO 1 | D1, D2,D3, O6: mejorar este aspecto gracias al surgimiento de la tecnología |
| 2 | Conocimiento de la empresa a través las redes sociales | | | | |
| 3 | Incremento de la demanda | FO 2 | F3, F6, O4, O1: seguir contando con los productos farmaceuticos necesarios y de calidad para hacer frente al surgimiento de nuevas enfermedades con una amplia gama de productos en varias lineas | DO 2 | D5,O2: captar a los nuevos clientes gracias a los incentivos de comprar que se ofrecen |
| 4 | Surgimiento de nuevas enfermedades | | | | |
| 5 | Leyes reguladoras para entrar al mercado | | | | |
| 6 | Desarrollo de las tecnologías y uso de las redes sociales | | | | |
| Amenazas | | Estrategia FA | | Estrategia DA | |
| 1 | Medicina tradicional | FA1 | F8, A2, A3: competir con la competencia gracias a los precios accesibles | DA 1 | A1, D5: aprovechar las lineas de productos naturales para generar alternativas de compra para captar nuevos clientes ademas de lo incentivos que ya se les brinda |
| 2 | Contrabando en el mercado de medicamentos | | | | |
| 3 | Incremento de la competencia | FA2 | F6, A1, A5: reducir el ipacto de este aspecto ya que la empresa trabaja con proveedores certificados a nivel internacional. | | |
| 4 | Elevacion de los impuestos | | | | |
| 5 | Ley de protección al consumidor | | | | |

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Por este motivo el análisis de la matriz FODA ha alcanzado una gran importancia dentro de la dirección estratégica empresarial ya que es una de los métodos más sencillos, y al mismo tiempo más eficaz, para recopilar y analizar toda la información necesaria para tomar decisiones acerca del futuro de la empresa.

2.2.7 MAPEO DE SISTEMA ACTIVIDADES

En la distribuidora DISPHARMA existen solo dos actividades importantes para la empresa: como ser el ingreso de productos (compras por parte de los proveedores) y la venta con los clientes; por lo tanto se presenta el diagrama de flujo de ambas:

El diagrama de flujo de venta de la distribuidora es Dispharma es de la siguiente manera:

El número de participantes son:

1. Ejecutivo de Ventas
2. Cliente (Farmacéutica)
3. Personal encargado de facturación
4. Personal encargado de almacén y del transporte para él envió de sus pedidos.

Por lo tanto todas sus actividades parten del ejecutivo ventas y verifica si tiene un cliente nuevo o no, dependiendo a la respuesta del cliente se procede al registro de venta, donde se escucha las necesidades del cliente, verifica la disponibilidad del producto (Esto es necesario por parte del ejecutivo de ventas, porque a veces las cantidades requeridas por parte del cliente no se encuentran disponible y ocasiona un disgusto por parte del cliente), luego se ofrece otros productos que también se encuentran disponibles en la distribuidora. Se encuentra un de acuerdo de la modalidad de pago y envase a ello se registra el pedido para que luego se haga la entrega de ello.

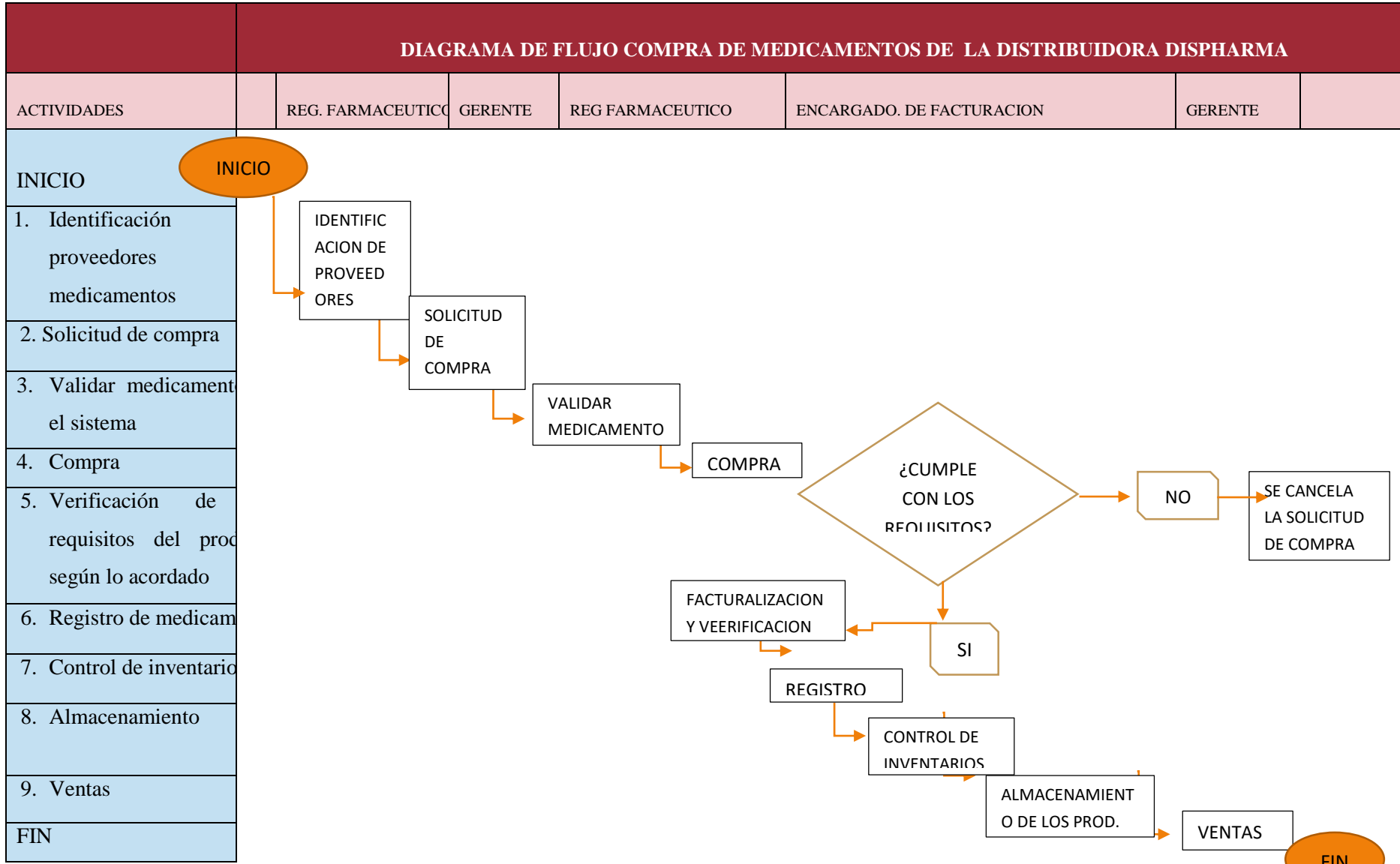
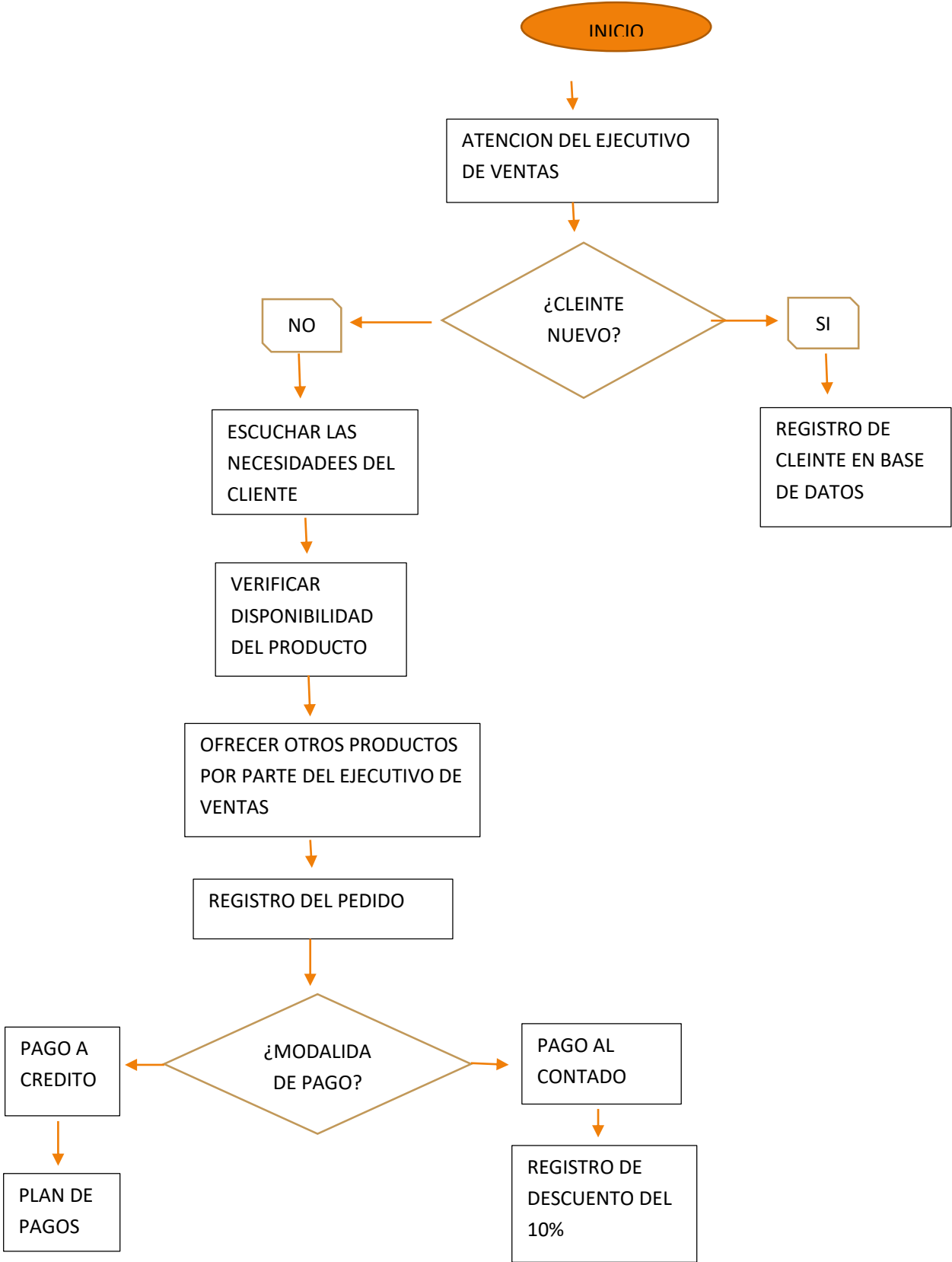
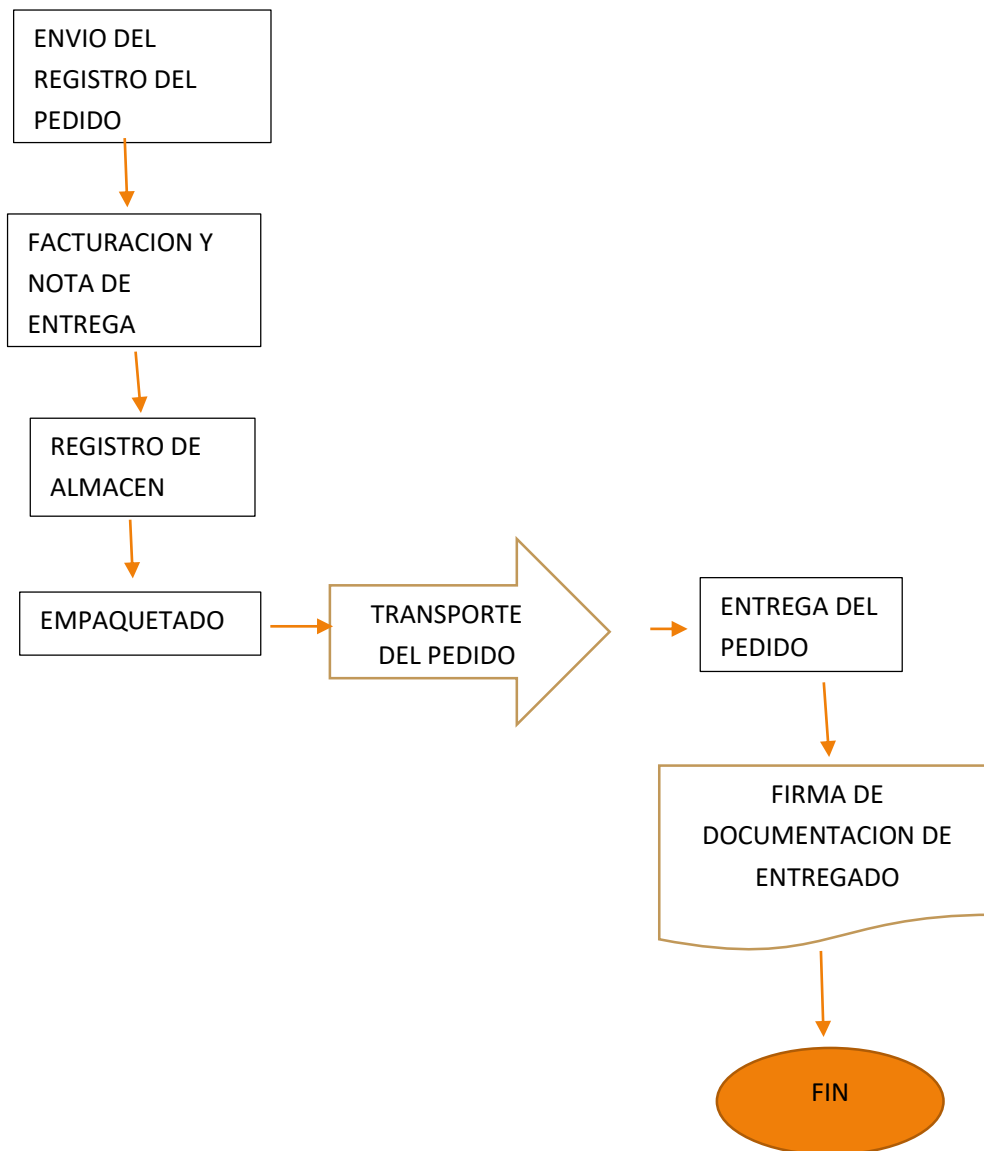


DIAGRAMA 1

**FLUJO DE COMPRA DE MEDICAMENTO
FUENTE ELABORACIÓN PROPIA**

DIAGRAMA 2 DE FLUJO DE LA VENTA DE MEDICAMENTOS DE LA DISTRIBUIDORA DISPHERMA





FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

CONCLUSIONES DEL DIAGNOSTICO

Es importante recalcar que en el macro entorno se encuentra en regla con todos los aspectos políticos, legales, ecológicos, económico y que está trabajando conforme a leyes que rige el estado Boliviano, y que como distribuidora Dispharma se encuentra en el número 10 de posicionamiento de las distribuidoras legalmente establecidas para el departamento de Tarija.

En el aspecto del micro entorno se pudo analizar que la empresa no cuenta con una filosofía formalmente estructurada (misión, visión, valores, objetivos, políticas, valores, etc.), pero que tiene fortalezas que quieren aprovechar para disminuir sus debilidades.

Se puede observar que a través del uso de las herramientas de análisis del entorno externo e interno y con la aplicación de la encuestas a los trabajadores de la distribuidora, se llega a la conclusión de que la distribuidora Dispharma no cuenta con una estructura orgánica funcional, directrices a seguir, objetivos claramente definidos en función a tiempo corto, mediano o largo plazo, por lo tanto, la distribuidora trata cumplir solamente su cupo mensual de ventas, para hacer frente a sus costos y anualmente superar las ventas de cada gestión.

Así mismo es importante recalcar que la variable Independiente Plan Estratégico de ventas también queda en evidencia por que la empresa no cuenta con planes de acción que revierta la caída de las ventas de las gestiones pasadas, más al contrario las ventas siguen disminuyendo.

Por lo tanto, la variable dependiente Objetivo de ventas anual no alcanzado queda en evidencia de acuerdo a la información de departamento de contabilidad las ventas de la distribuidora están disminuyendo progresivamente desde el año 2021 hasta el 2022, lo cual es necesario crear varias estrategias para tener más de un plan de acción para llegar al objetivo de este trabajo que es diseñar un plan estratégico para incrementar las ventas y no así seguir disminuyendo en la futuras gestiones.

CAPITULO III

TRABAJO DE CAMPO

Según Philip Kotler y Gary Armstrong, el proceso para una correcta investigación de mercados es seguir pasos clave:

3.1 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA Y DE LOS OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

DEFINICION DEL PROBLEMA

¿Será r que la ausencia de un plan estratégico de ventas en la distribuidora Dispharma es determinante para lograr objetivos empresariales?

OBJETIVO DE INVESTIGACION

Determinar que la ausencia de un plan estratégico de ventas no ha permitido lograr el objetivo anual de ventas de la distribuidora Dispharma

Probar la hipótesis planteada:

H1: La ausencia de un Plan Estratégico de Ventas en la distribuidora Dispharma no permite alcanzar los objetivos empresariales.

3.2 DISEÑO DEL PLAN DE INVESTIGACIÓN

El método a utilizar para la recolección de datos serán las encuestas, y consistirá en hacer preguntas estructuradas a los clientes, trabajadores y a la gerente de la distribuidora Dispharma de la ciudad de Tarija. La razón por la cual se va a usar este método es que se obtienen respuestas de primera mano sobre la información necesaria para el desarrollo de la presente investigación.

3.2.1 POBLACIÓN OBJETIVO Y MUESTREO

Nuestro proyecto de investigación está basado actualmente una investigación de mercado, utilizando la técnica de muestreo aleatorio simple y nos permitirá encontrar un alto grado de representatividad de tal modo que se pueda atribuir al universo las características encontradas en la muestra.

Se aplicará la muestra con el fin de obtener información acerca de los temas de interés del proyecto

3.2.2 DETERMINACIÓN DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA

El universo empleado es de 293 farmacias en Cercado, que representa el 100% del directorio farmacéutico del departamento de Tarija solo del área urbana.

DATOS:

$$n = ?$$

$$e = 10\% = 0.10$$

Z = 1.65 (tabla de distribución normal para el 90% de confiabilidad y 10% error)

N= 293 farmacias (El universo que estamos considerando representa el 100% del directorio farmacéutico del departamento de Tarija solo del área urbana.

$$p = 0.50$$

$$q = 0.50$$

$$n = \frac{(1.65)^2(0.5)(1 - 0.50)(293)}{(293)(0.10)^2 + (1.65)^2(0.50)(1 - 0.50)} = 55,23 \dots \mathbf{55}$$

Nuestra muestra es de 55 encuestas dirigidas a las farmacias con un 90% de confiabilidad y un margen de error de 10%.

3.3 RECOPIACIÓN DE DATOS

La información recopilada será de manera directa, mediante encuestas, entrevistas, aplicada a sus trabajadores de la distribuidora y un número determinado de sus clientes, consideradas como fuentes primarias.

3.3.1 ENTREVISTA A LA GERENTE

A través de entrevista a la gerente de la distribuidora con preguntas estructuradas para la recopilación de información necesaria en el desarrollo de la presente investigación.

Preguntas

1. **¿A qué tipos de clientes vas dirigidos los productos que ofrece la distribuidora?**
Va dirigido a farmacias e instituciones públicas y privadas.
2. **¿se tiene definido en la empresa una filosofía empresarial: misión, visión, valores, principios, objetivos para la distribuidora?**
No llego a realizar ni uno
3. **¿Cumple Ud. con el proceso administrativo de planificar, organizar, dirigir y controlar?**
Recientemente con el ingreso del Administrador Saúl ahora ya se está tomando en cuenta todo ese proceso.
4. **¿conoce Ud. cuáles son sus competidores a nivel local?**
Si se sabe cuáles son los competidores, para poder conocer el tema de los precios de la competencia así para poder saber si somos competitivos o no.
5. **¿Cuál es su estrategia empresarial que realiza la distribuidora?**
Primero los precios no son ni económicos ni caros estamos en un punto medio
6. **¿Cuál considera Ud. su ventaja competitiva en la distribuidora Dispharma?**
Son productos de calidad cuenta con una diversidad de certificaciones.
7. **¿Cuáles son sus principales proveedores de medicamentos y de insumos?**
Se tienen cuatro proveedores Nacional, industria chilena, industria Argentina y de insumos lo está trayendo desde la China.
Laboratorio Hahnemann SRL, Calisperis, Medinsirpharma y Riger.
8. **¿Qué aspectos considera importante para contratar al personal?**
Uno el conocimiento del mercado, la afinidad con los clientes que tenga la experiencia de haber trabajado con este tipo de comercialización.
9. **¿Cuáles son los elementos que utiliza para elevar el nivel de motivación y compromiso de sus empleados?**
Se cumple todo lo requerido en la ley general de trabajo como ser el seguro, aportes AFPS como distribuidora pequeña somos los únicos que se contratan de esta manera en la ciudad de Tarija. En sueldo tienen una bonificación aparte de su sueldo fijo

10. ¿Cómo es la relación que usted mantiene con sus empleados?

La relación que se tiene no es tanto de empleado a jefe si no es mayormente una amistad.

11. ¿Qué aspectos considera para definir estrategias que le favorezcan ser más competitivo?

Entre todos nos reunimos para saber que se puede hacer dentro del mes a inicio de mes se reúnen para ver las estrategias como ser los premios para incentivar a las doctoras (farmacéuticas) para que se pueda realizar un compra

12. ¿utiliza algún sistema para registrar la información de la empresa?

Si se tiene el sistema, ahora se está creando un sistema para la distribuidora y el que se maneja ahora es el sistema Xpert de Santa Cruz.

13. ¿La distribuidora Dispharma realiza promociones de venta?

Si se realiza

14. ¿De acuerdo a las actividades y al tiempo, usted qué clase de planificación realiza, a corto plazo, mediano plazo, largo plazo?

Solo se realiza a corto y mediano plazo, recién se están estableciendo los objetivos ya con la ayuda de Saúl ya se está definiendo una parte de ello.

15. ¿Cuál es el objetivo de ventas que tiene para presente gestión?

Se tiene que cumplir mensualmente un alrededor de 30.000 dólares, pero se tiene que llegar para subsistir el 80% de ello.

16. ¿Los objetivos, las estrategias por parte de la distribuidora es de conocimiento a los trabajadores?

Cada trabajador tiene su propio objetivo donde se estableció hace tres años, pero ya se debe actualizar ello.

3.3.2 LA ENCUESTA A LOS CLIENTES DE LA DISTRIBUIDORA DISPHARMA

La recopilación de datos para los clientes, se realizó mediante la formulación y aplicación de encuestas, las cuales contenías un total de 10 preguntas estructuradas.

ILUSTRACION 9 NUMERO DE ENCUESTAS REALIZADAS



FUENTE: FORMULARIOS GOOGLE

DATOS GENERALES

Mediante la encuesta realizada a los clientes de la distribuidora se obtuvo los siguientes datos:

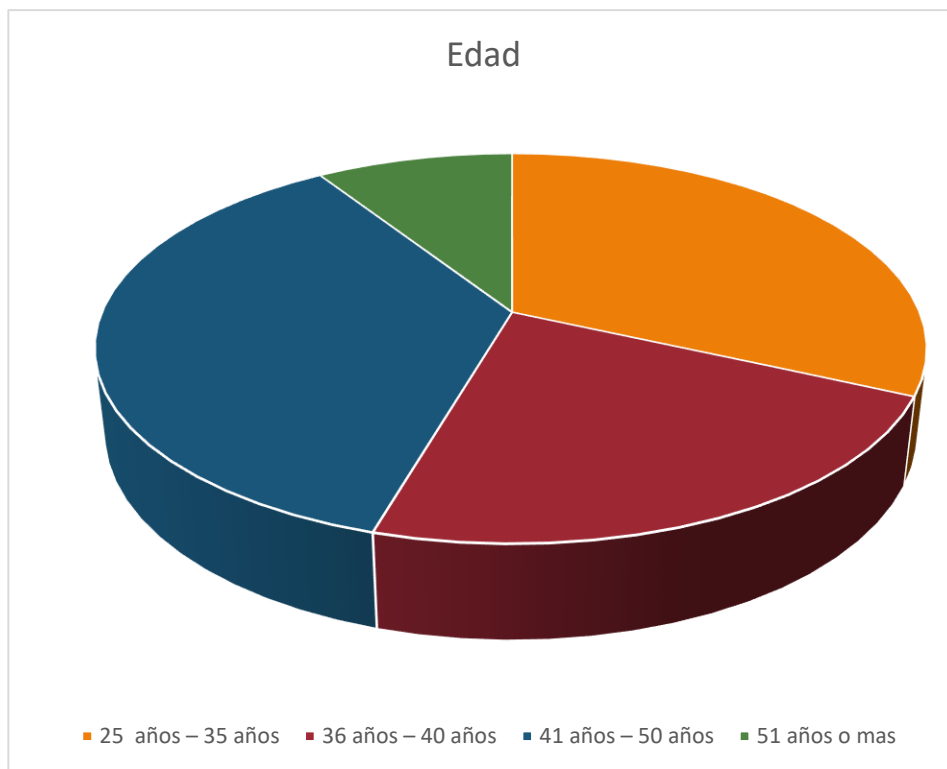
1. Edad

CUADRO 6 EDAD

| Edad | | |
|-------------------|----|--------|
| DETALLE | Nº | % |
| 25 años – 35 años | 17 | 31.8 % |
| 36 años – 40 años | 12 | 22.7 % |
| 41 años – 50 años | 21 | 36.4 % |
| 51 años o mas | 5 | 9.1% |

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

GRAFICO 11 EDAD



FUENTE: ELABORACION PROPIA

INTERPRETACION.-

Del total de 55 farmacias encuestadas el 31.8% son de un rango de 25 a 35 años de edad, el 22.7% se encuentra dentro de 36 a 40 años, el 36.4% se encuentra de 41 a 50 años y el 9.1% de 51 años o más, dando como resultado que el mayor porcentaje de clientes para la distribuidora son farmacéuticos que están entre las edades de 41 a 50 años, siendo un público con gustos y preferencias totalmente específicos.

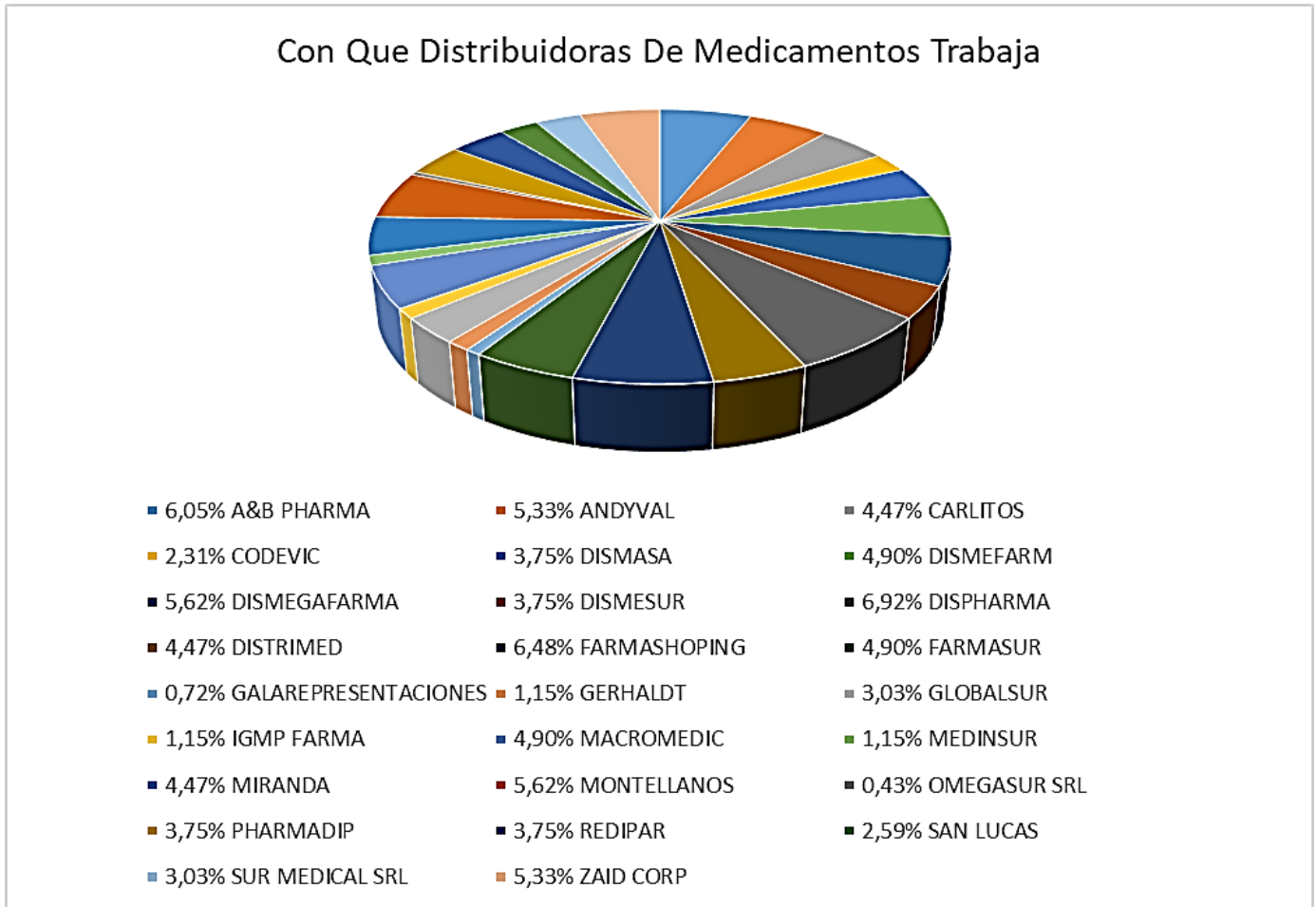
2. ¿Con que distribuidoras de medicamentos trabaja?

CUADRO 7 DISTRIBUIDORAS

| Con Que Distribuidoras De Medicamentos Trabaja | | | | | |
|---|-----------|----------|-----------------|-----------|----------|
| DETALLE | N° | % | DETALLE | N° | % |
| A&B PHARMA | 42 | 6,05% | GERHALDT | 8 | 1,15% |
| ANDYVAL | 37 | 5,33% | GLOBALSUR | 21 | 3,03% |
| CARLITOS | 31 | 4,47% | IGMP FARMA | 8 | 1,15% |
| CODEVIC | 16 | 2,31% | MACROMEDIC | 34 | 4,90% |
| DISMASA | 26 | 3,75% | MEDINSUR | 8 | 1,15% |
| DISMEFARM | 34 | 4,90% | MIRANDA | 31 | 4,47% |
| DISMEGAFARMA | 39 | 5,62% | MONTELLANOS | 39 | 5,62% |
| DISMESUR | 26 | 3,75% | OMEGASUR SRL | 3 | 0,43% |
| DISPHARMA | 48 | 6,92% | PHARMADIP | 26 | 3,75% |
| DISTRIMED | 31 | 4,47% | REDIPAR | 26 | 3,75% |
| FARMASHOPING | 45 | 6,48% | SAN LUCAS | 18 | 2,59% |
| FARMASUR | 34 | 4,90% | SUR MEDICAL SRL | 21 | 3,03% |
| GALAREPRESENTACIONES | 5 | 0,72% | ZAID CORP | 37 | 5,33% |

FUENTE: ELABORACION PROPIA

GRAFICO 12 ¿CON QUE DISTRIBUIDORAS DE MEDICAMENTOS TRABAJA?



FUENTE: ELABORACION PROPIA

INTERPRETACION.-

Es importante recalcar que cada encuestas realizada a una farmacias en esta pregunta específicamente se podía marcar más de una opción, por ese motivo es que se realizó el análisis correspondiente y se llega a la conclusión de que 6,92% de 55 encuestas realizadas adquiere sus productos farmacéuticos con la distribuidora Dispharma obteniendo el primer lugar, como segundo lugar la distribuidora FarmaShopping con el 6,48%, en tercer lugar A&B Farma con el 6,05%, como cuarto lugar se presenta la distribuidora Dismegafarma con el 5,62% y como quinto lugar se encuentra la distribuidora Andyval y Zaid Corp. con el 5,33% las demás distribuidoras se encuentran por debajo del 4%.

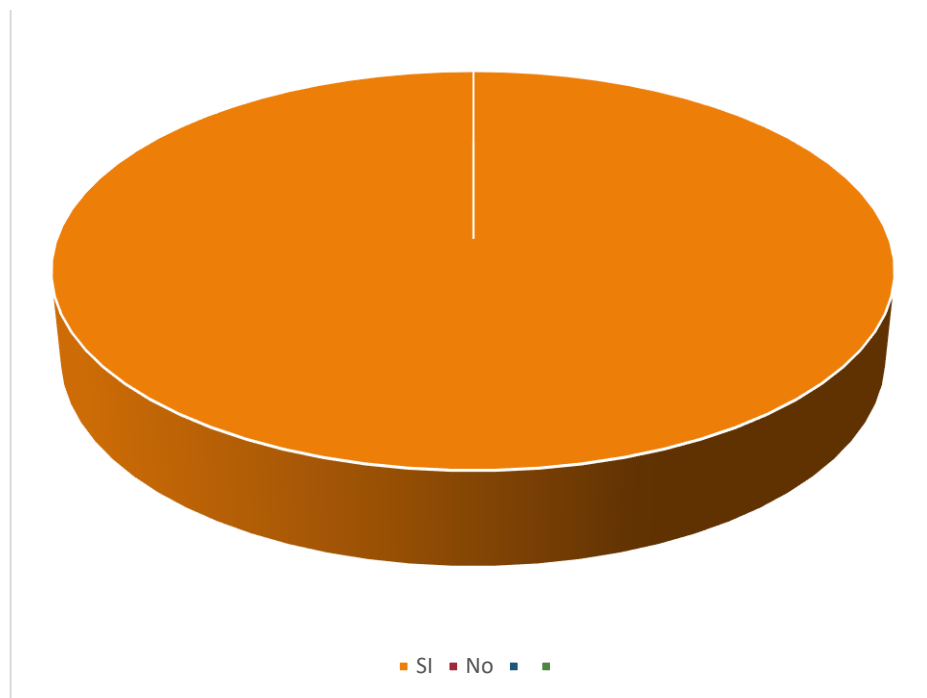
3. ¿Conoce Ud. acerca de la distribuidora Dispharma?

CUADRO 8 CONOCIMIENTO

| Conoce Ud. Acerca De La Distribuidora Dispharma | | |
|---|----|------|
| DETALLE | Nº | % |
| Si | 55 | 100% |
| No | 0 | 0 |

FUENTE: ELEABORACION PROPIA

GRAFICO 13 ¿CONOCE UD. ACERCA DE LA DISTRIBUIDORA DISPCHARMA?



FUENTE: ELABORACION PROPIA

INTERPRETACION.-

Del total de 55 encuestas realizadas el 100% conoce a la distribuidora Dispharma

4. ¿Conoce algún beneficio de ser cliente de la distribuidora Dispharma?

CUADRO 9 BENEFICIO DE SER CLIENTE

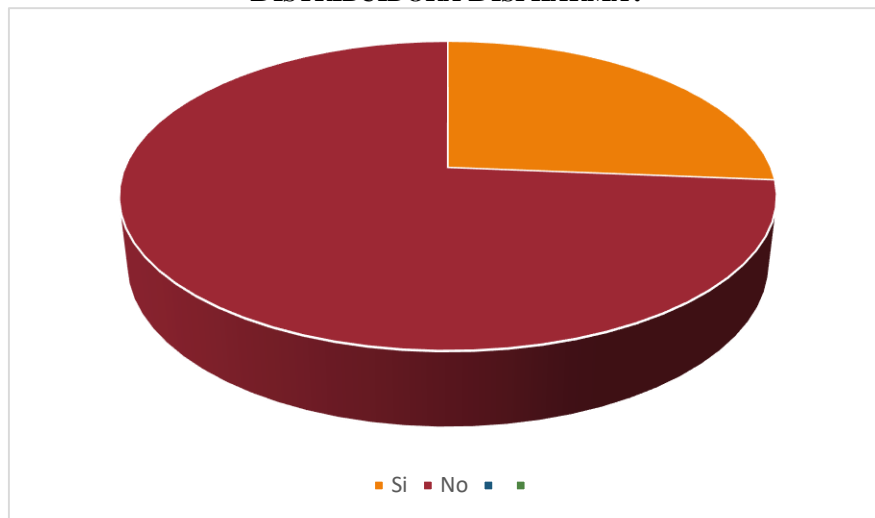
| ¿Conoce Algún Beneficio De Ser Cliente De La Distribuidora Dispharma? | | |
|---|----|-------|
| DETALLE | Nº | % |
| Si | 20 | 36,4% |
| No | 35 | 63.6% |

FUENTE: ELABORACION PROPIA

En caso de que la respuesta es SI se obtuvo las siguientes respuestas:

- Los descuentos
- Los descuentos / premios

GRAFICO 14 ¿CONOCE ALGÚN BENEFICIO DE SER CLIENTE DE LA DISTRIBUIDORA DISPHARMA?



FUENTE: ELABORACION PROPIA

INTERPRETACION.-

Del total de 55 encuestas realizadas a las distintas farmacias clientes de la distribuidora Dispharma el 63.6% indica que no conoce ni un beneficio que realiza la distribuidora por ser cliente de la misma, siendo esta una desventaja para empresa porque se podría perder a los clientes, por falta de información, es importante fortalecer este aspecto y el 36,4% si, conoce los beneficios que ofrece la distribuidora obteniendo las repuestas por los descuentos y premios que realiza a sus respectivos clientes.

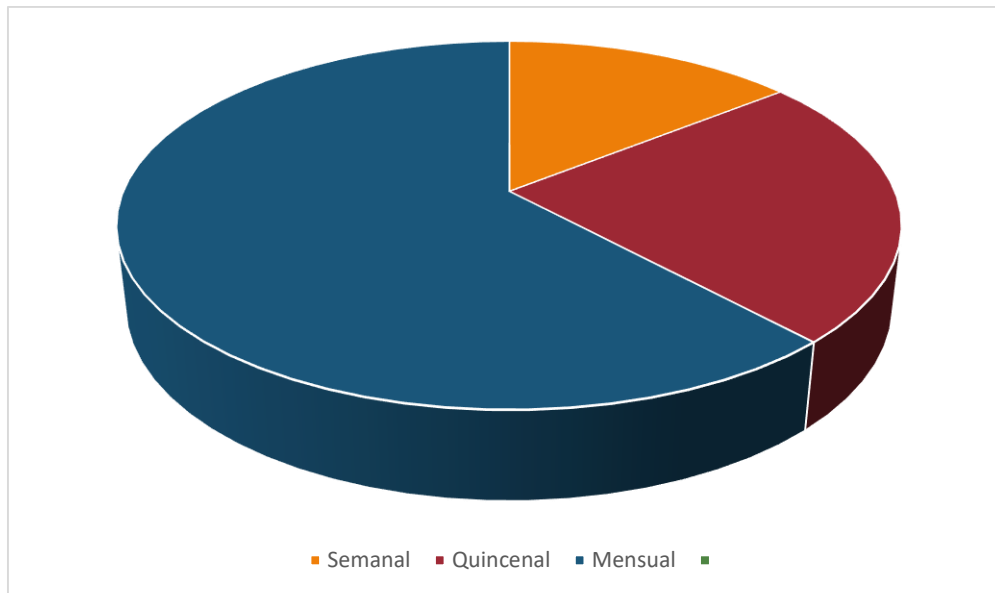
5. ¿Cada qué tiempo compra o adquiere los productos de la distribuidora Dispharma?

CUADRO 10 FRECUENCIA DE COMPRA

| Cada Que Tiempo Compra O Adquiere Los Productos De la Distribuidora Dispharma | | |
|--|-----------|----------|
| DETALLE | N° | % |
| Semanal | 8 | 14.3% |
| Quincenal | 13 | 23.8% |
| Mensual | 34 | 61.9% |

FUENTE: ELABORACION PROPIA

GRAFICO 15 CADA QUE TIEMPO COMPRA O ADQUIERE LOS PRODUCTOS DE LA DISTRIBUIDORA DISPHARMA



FUENTE: ELABORACION PROPIA

INTERPRETACION.-

Del 100% de encuestas realizadas a los clientes de la distribuidora se presenta el 61.9%, son farmacias que adquieren por lo menos una vez al mes productos de la distribuidora Dispharma, mientras que el 23.8% lo realiza quincenalmente y el 14.3% adquiere productos semanalmente.

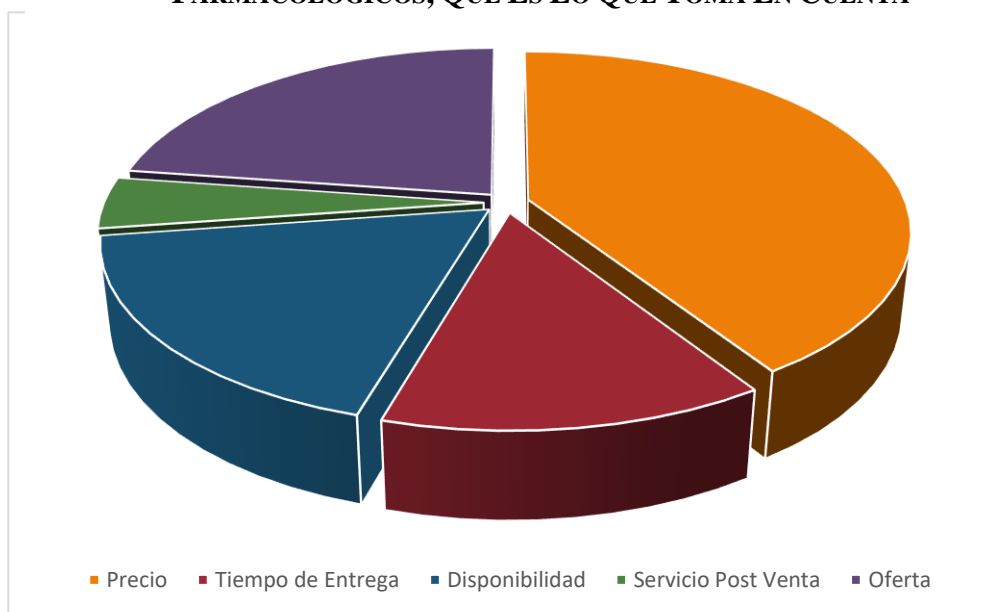
6. ¿Al momento de comprar los productos farmacológicos, qué es lo que toma en cuenta?

CUADRO 11 PREFERENCIA DE COMPRA

| Al Momento De Comprar Los Productos Farmacológicos, Que Es Lo Que Toma En Cuenta | | |
|---|-----------|----------|
| DETALLE | N° | % |
| Precio | 22 | 40.9% |
| Tiempo de Entrega | 7 | 13.6% |
| Disponibilidad | 10 | 18.2% |
| Servicio Post Venta | 2 | 4.6% |
| Oferta | 14 | 22.7% |

FUENTE: ELABORACION PROPIA

GRAFICO 16 AL MOMENTO DE COMPRAR LOS PRODUCTOS FARMACOLÓGICOS, QUE ES LO QUE TOMA EN CUENTA



FUENTE: ELABORACION PROPIA

Interpretación.-

El 40.9% de las encuestas realizadas indican que los clientes de la distribuidora toman más en cuenta el precio al realizar la compra de los productos, mientras que el 22.7% toma en cuenta las ofertas que les ofrecen, el 18.2% toma en cuenta la disponibilidad de los productos, el 13.6% toma en cuenta el tiempo de entrega y el 4.6% toman en cuenta los servicios post venta.

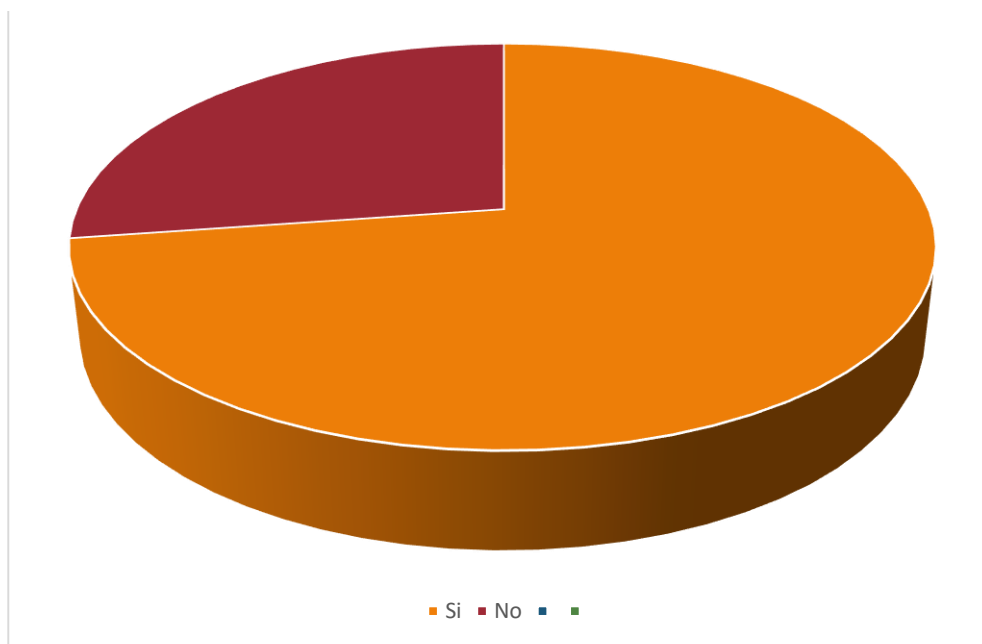
7. ¿Está de acuerdo con los precios establecidos para los productos en la distribuidora Dispharma?

CUADRO 12 PRECIOS

| Está de Acuerdo Con Los Precios Establecidos Para Los Productos En La Distribuidora Dispharma | | |
|--|-----------|----------|
| DETALLE | Nº | % |
| Si | 40 | 72.7% |
| No | 15 | 27.3% |

FUENTE: ELABORACION PROPIA

GRAFICO 17 ESTÁ DE ACUERDO CON LOS PRECIOS ESTABLECIDOS PARA LOS PRODUCTOS EN LA DISTRIBUIDORA DISPHARMA



FUENTE: ELABORACION PROPIA

Interpretación.-

El 72.7% de las encuestas realizadas a los clientes de la distribuidoras nos indica que, si se encuentran de acuerdo con los precios que ofrece la distribuidora, mientras que es 27.3% no se encuentra de acuerdo con lo establecido por parte de la distribuidora Dispharma, este puede ser un motivo por el cual las ventas hayan disminuido constantemente..

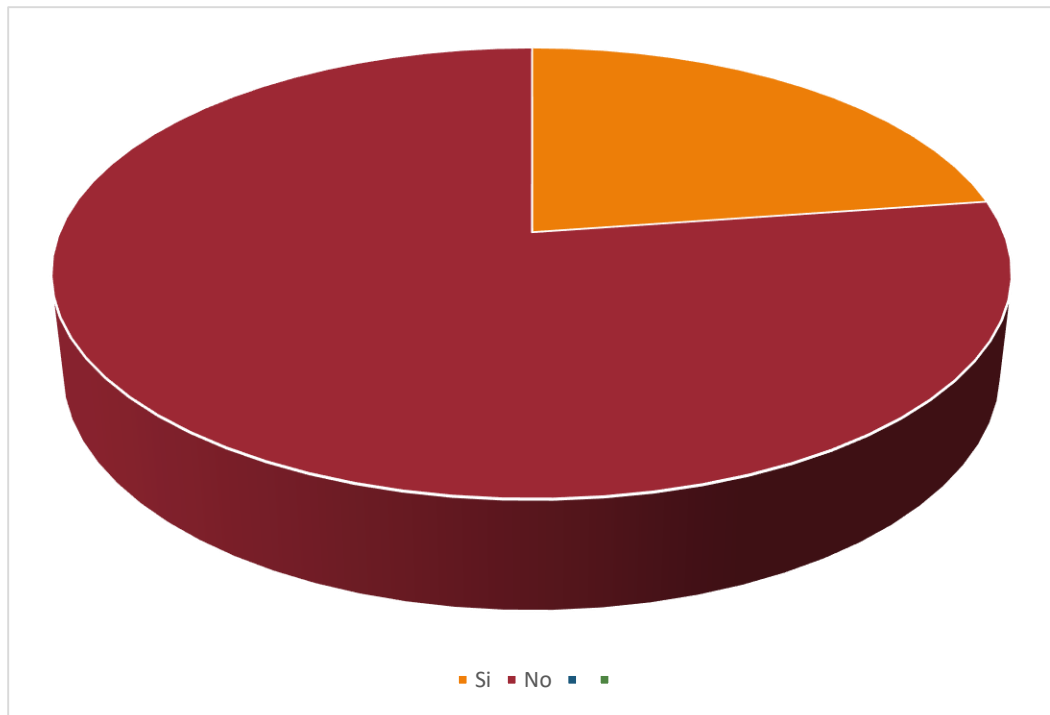
8. ¿Ha escuchado o visto alguna publicidad de la distribuidora Dispharma?

CUADRO 13 PUBLICIDAD

| Ha Escuchado O Visto Alguna Publicidad De La Distribuidora Dispharma | | |
|---|-----------|----------|
| DETALLE | Nº | % |
| Si | 12 | 22.7% |
| No | 43 | 77.3% |

FUENTE: ELABORACION PROPIA

GRAFICO 18 HA ESCUCHADO O VISTO ALGUNA PUBLICIDAD DE LA DISTRIBUIDORA DISPHARMA



FUENTE: ELABORACION PROPIA

Interpretación.-

El 77.3% de las encuestas a los farmacias, clientes de la distribuidora, nos indican que no vieron ningún tipo publicidad por parte de la empresa, este resultado nos muestra que la empresa tienen una gran debilidad en el área de publicidad y promoción, mientras que el 22.7% respondieron que si vieron una publicidad por parte de la distribuidora Dispharma.

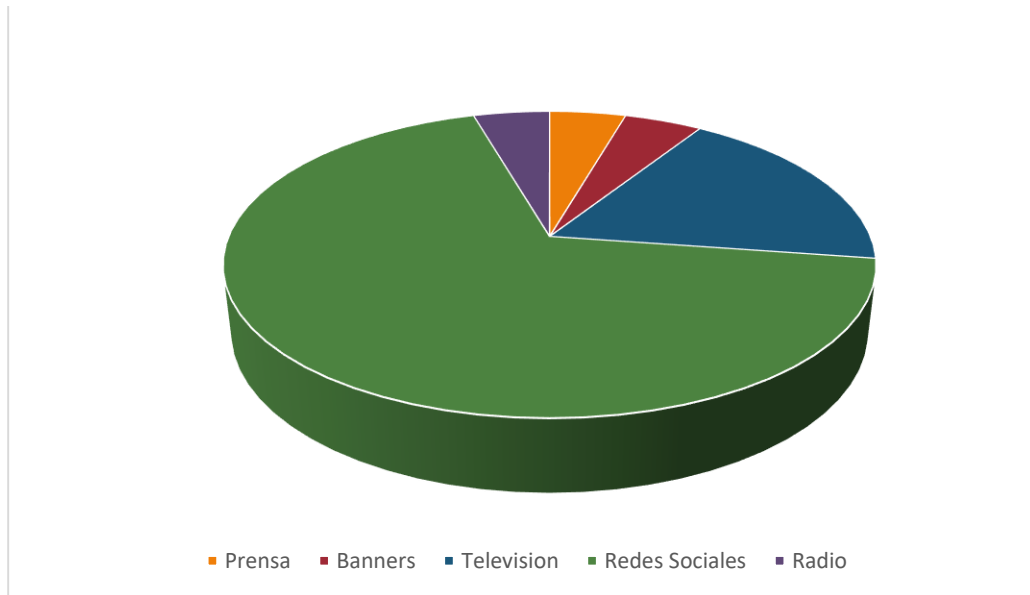
9. ¿Por qué medio publicitario le gustaría enterarse de los productos que ofrece?

CUADRO 14 MEDIO PUBLICITARIO

| Por Que Medio Publicitario Le Gustaría Enterarse De Los Productos Que Ofrece | | |
|---|-----------|----------|
| DETALLE | Nº | % |
| Prensa | 2 | 4.5% |
| Banners | 3 | 4.6% |
| Televisión | 10 | 18.2% |
| Redes Sociales | 38 | 68.2% |
| Radio | 2 | 4.5% |

FUENTE: ELABORACION PROPIA

GRAFICO 19 POR QUE MEDIO PUBLICITARIO LE GUSTARÍA ENTERARSE DE LOS PRODUCTOS QUE OFRECE



FUENTE: ELABORACION PROPIA

Interpretación.-

Con el 68.2% consideran que les gustaría que los productos que ofrece la distribuidora Dispharma sean mediante las redes sociales, este aspecto es importante ya que con el avance de las nuevas tecnologías, se puede aprovechar esta oportunidad, con el 18.2% consideran que se realiza en televisión, medios tradicionales para aquellos cuyo publico prefiere este tipo de medios, el 4.6% se puede realizar mediante banners y el 4.5% les gustaría por medio de prensa y radio.

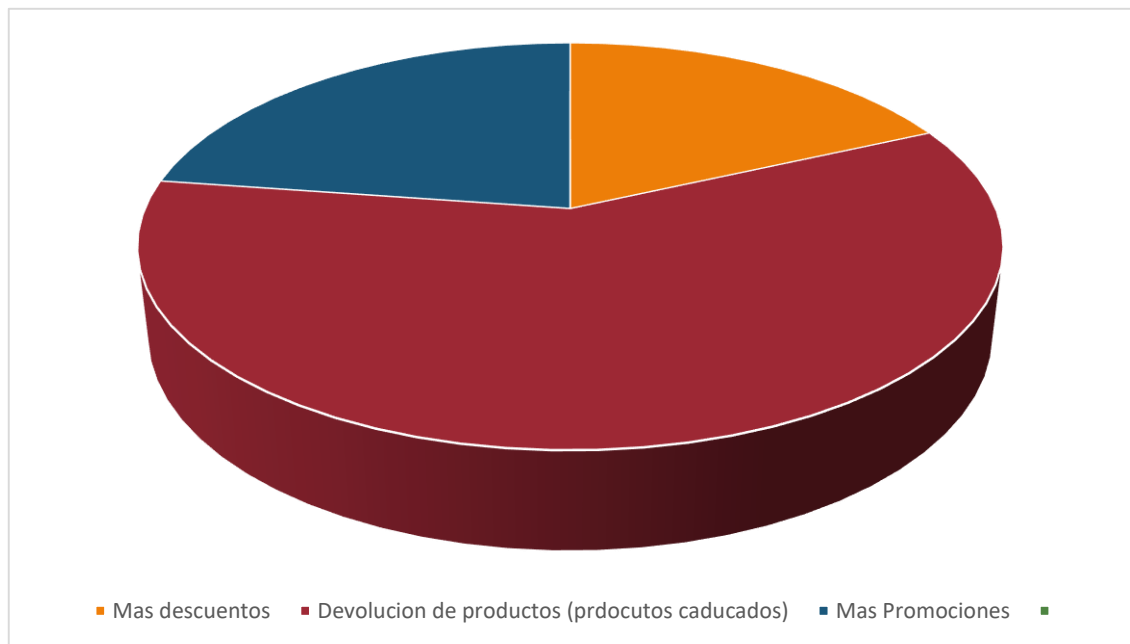
10. ¿Qué atributos le gustaría recibir?

CUADRO 15 ATRIBUTOS

| Que Atributos Le Gustaría Recibir | | |
|---|----|-------|
| DETALLE | Nº | % |
| Mas descuentos | 10 | 18.2% |
| Devolución de productos (productos caducados) | 32 | 59.1% |
| Mas Promociones | 13 | 22.7% |

FUENTE: ELABORACION PROPIA

GRAFICO 20 QUE ATRIBUTOS LE GUSTARÍA RECIBIR



FUENTE: ELABORACION PROPIA

Interpretación.-

Los clientes de la distribuidora indican gracias al resultado de esta pregunta que el 59.1% les gustaría que se realice la devolución de productos (productos caducados) por parte de la distribuidora Dispharma, el 22.7% les gustaría obtener más promociones por parte de la distribuidora y el 18.2% les gustaría recibir mayores descuentos por cada compra que se realice.

3.4 INTERPRETACIÓN, PREPARACIÓN Y PRESENTACIÓN DEL INFORME CON LOS RESULTADOS

Realizando las encuestas a los trabajadores, clientes y la entrevista a la gerente de la distribuidora, se ha podido analizar que las edades de nuestro mercado oscilan entre 41 años a adelante, conformando un grupo de clientes más selectos en cuanto a gustos y preferencias, además de que se encuentra con una competencia establecida en el mercado tarijeño siendo como competencia principal FarmaShopping, el mercado reconoce a la distribuidora por sus precios, pero que existe una gran debilidad en el área de publicidad y promoción, demostrando que la falta de conocimiento de la distribuidora por parte de los clientes han logrado de alguna manera que las ventas disminuyan,

De acuerdo a la información recopilada la empresa requiere fortalecer la parte de fuerza de ventas, debido que este aspecto es importante porque son el primer acercamiento o contacto con los clientes, en base a la información basada en las encuestas a los trabajadores y en la entrevista a la gerente, se tiene por evidencia que solo cuenta con un solo vendedor para la zona urbana del departamento, haciéndose este cargo de 293 farmacias para una sola persona, por lo tanto, no puede ser eficiente al 100% en su actividad, Se debe fomentar en capacitaciones, motivaciones, incentivos hacia el personal, e inclusive contratar a un nuevo vendedor ya que es una clave para el desarrollo de crecimiento en ventas.

También se pudo evidenciar la falta de publicidad, promociones mediante medios tradicionales y no tradicionales, se puede reforzar mediante spots publicitarios, redes sociales y página web, otro aspecto el empuje mediante promociones adecuadas para los diferentes clientes y los beneficios de ser cliente de la distribuidora Dispharma, no está siendo aprovechado de la manera adecuada.

La distribuidora a falta de adecuadas herramientas de gestión, se maneja de una manera empírica el cual trae consigo problemas a la empresa, ocasionando algunos problemas de dirección, en el logro de objetivo y/o directrices a seguir.

Plan Estratégico de ventas para la distribuidora Dispharma

Es decir que la falta de un Plan Estratégico de ventas en distribuidora Dispharma es una de las causas por la que la empresa no logran su objetivo de ventas anual, al contrario cada año van disminuyendo, por falta de estrategias provisorias.

CAPITULO IV

PRUEBA DE HIPOTESIS

4.1 PRUEBA DE HIPOTESIS

La hipótesis planteada para la presente investigación es la siguiente:

H1: La ausencia de un Plan Estratégico de Ventas en la distribuidora Dispharma no permite alcanzar los objetivos empresariales

La hipótesis de este trabajo se comprobara de la siguiente manera:

Se determina diez factores que se aceptan o se rechazan y que sean la causa de la disminución de las ventas en la distribuidora.

TABLA 26 PRUEBA DE HIPOTESIS

| Nº | DETALLE | SE ACEPTA | SE RECHAZA | | | | | | | | | | | | | | | | |
|----------|--|-----------|------------|----|---|----|---|-------|---|----------|------------|----|---|----|---|-------|---|---|--|
| 1 | <p>No tener una dirección clara como empresa de hacia dónde llegar, ni dónde dirigir sus esfuerzos <i>Pregunta N°2 entrevista a la gerente. ¿Se tiene definido en la empresa una filosofía empresarial: misión, visión, valores, principios, objetivos para la distribuidora?</i> <i>R. No llego a realizar ni uno</i></p> <p>PREGUNTA A LOS TRABAJADORES <i>Pregunta N°4¿Conoce Ud. si la distribuidora Dispharma ha aplicado algún Plan Estratégico?</i></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Pregunta</th> <th>Resultados</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Si</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>No</td> <td>6</td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>6</td> </tr> </tbody> </table> <p>El total de los trabajadores de la distribuidora respondieron a la pregunta N° 4 con la opción de que no tienen conocimiento de la distribuidora haya aplicado ningún plan estratégico en los años que se encuentra funcionando.</p> <p><i>Pregunta N°5 ¿Conoce Ud. algún objetivo de ventas de la distribuidora Dispharma?</i></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Pregunta</th> <th>Resultados</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Si</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>No</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>6</td> </tr> </tbody> </table> <p>De los 6 trabajadores encuestados solo 3 del área de ventas o comercial respondieron que conocen un objetivo de ventas.</p> | Pregunta | Resultados | Si | 0 | No | 6 | Total | 6 | Pregunta | Resultados | Si | 3 | No | 3 | Total | 6 | X | |
| Pregunta | Resultados | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Si | 0 | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| No | 6 | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Total | 6 | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Pregunta | Resultados | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Si | 3 | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| No | 3 | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Total | 6 | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

| 2 | <p>La falta de incentivos y motivación a la fuerza de ventas <i>Pregunta N° 8 ¿Ha recibido capacitación de ventas y/o visitas médicas por parte de la distribuidora Dispharma?</i> <i>R. No, no se recibió ninguna</i></p> <table border="1" data-bbox="523 447 836 602"> <thead> <tr> <th>Pregunta</th> <th>Resultados</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Si</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>No</td> <td>6</td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>6</td> </tr> </tbody> </table> | Pregunta | Resultados | Si | 0 | No | 6 | Total | 6 | X | |
|----------|---|----------|------------|----|---|----|---|-------|---|---|--|
| Pregunta | Resultados | | | | | | | | | | |
| Si | 0 | | | | | | | | | | |
| No | 6 | | | | | | | | | | |
| Total | 6 | | | | | | | | | | |
| 3 | <p>Desconocimiento de ser cliente de la distribuidora Con la pregunta N°4 de los clientes <i>¿Conoce algún beneficio de ser cliente de la distribuidora Dispharma?</i> <i>R. De numero de las encuestas realizadas a los clientes de la distribuidora Dispharma el 63.6% de un numero de 35 clientes (farmacias) no reconoce ni un beneficio que realiza la distribuidora Dispharma y el 36,4% si reconoce los beneficios que ofrece la distribuidora obteniendo las repuestas por los descuentos y premios que realiza la distribuidora a sus clientes.</i></p> | X | | | | | | | | | |
| 4 | <p>Falta de publicidad y promociones por parte de distribuidora En base a la pregunta N°8 hacia los clientes <i>¿Ha escuchado o visto alguna publicidad de la distribuidora Dispharma</i> <i>R. El 77.3% de las encuestas a los farmacias, clientes de la distribuidora, nos indican que no vieron ningún tipo publicidad por parte de la empresa, este resultado nos muestra que la empresa tienen una gran debilidad en el área de publicidad y promoción, mientras que el 22.7% respondieron que si vieron una publicidad por parte de la distribuidora Dispharma.</i></p> | X | | | | | | | | | |
| 5 | <p>No existe un enfoque de marketing <i>R. No existe una persona encargada de esta área específicamente, esto en base a la entrevista de la gerente.</i></p> | | X | | | | | | | | |

| | | | |
|---|---|---|---|
| 6 | Aumento de las Aptitudes hacia las medicinas alternativas naturales | | X |
| 7 | Un solo vendedor para la zona urbana <i>entrevista a la gerente</i> | X | |
| 8 | <p>Falta de visitas a clientes</p> <p>Ventas realizadas una vez al mes como mínimo En base a la pregunta N°5 de la encuesta a las Farmacias (clientes)</p> <p><i>¿Cada qué tiempo compra o adquiere los productos de la distribuidora Dispharma?</i></p> <p><i>R. Del 100% de encuestas realizadas a los clientes de la distribuidora se presenta el 61.9%, son farmacias que adquieren por lo menos una vez al mes productos de la distribuidora Dispharma, mientras que el 23.8% lo realiza quincenalmente y el 14.3% adquiere productos semanalmente.</i></p> | X | |
| 9 | <p>Competencia establecida</p> <p>Pregunta N°2 hacia los clientes <i>¿Con que distribuidoras de medicamentos trabaja?</i></p> <p><i>R. Es importante recalcar que cada encuestas realizada a una farmacias en esta pregunta específicamente se podía marcar más de una opción, por ese motivo es que se realizó el análisis correspondiente y se llega a la conclusión de que 6,92% de 55 encuestas realizadas adquiere sus productos farmacéuticos con la distribuidora Dispharma obteniendo el primer lugar, como segundo lugar la distribuidora FarmaShopping con el 6,48%, en tercer lugar A&B Farma con el 6,05%, como cuarto lugar se presenta la distribuidora Dismegafarma con el 5,62% y como quinto lugar se encuentra la distribuidora Andyval y Zaid Corp. con el 5,33% las demás distribuidoras se encuentran por debajo del 4%.</i></p> | X | |

| | | | |
|-------------------|--|------------|------------|
| 10 | <p>Posicionamiento en la mente de nuestro mercado insuficiente</p> <p>En base a la pregunta N°8 hacia los clientes <i>¿Ha escuchado o visto alguna publicidad de la distribuidora Dispharma?</i></p> <p><i>R. El 77.3% de las encuestas a los farmacias, clientes de la distribuidora, nos indican que no vieron ningún tipo publicidad por parte de la empresa, este resultado nos muestra que la empresa tienen una gran debilidad en el área de publicidad y promoción, mientras que el 22.7% respondieron que si vieron una publicidad por parte de la distribuidora Dispharma</i></p> | X | |
| TOTAL 100% | | 80% | 20% |

FUENTE: ELABORACION PROPIA

CONCLUSIONES DE LA PRUEBA DE HIPOTESIS

Del total de diez factores con el mismo nivel de importancia cada uno, se llegó al resultado de que el 8 de los factores tomados en cuenta determinan que se aceptan, es decir, $\frac{8}{10} = 0,8 * 100\% = 80\%$ que fundamentan que se la ausencia de plan estratégico de ventas es la causa de que las ventas en la distribuidora Dispharma siga disminuyendo, por lo tanto, la hipótesis queda comprobada.

CAPITULO V

ANALISIS Y PRONÓSTICO DE LA

DEMANDA

5.1 DEMANDA ACTUAL

Información recabada del área de contabilidad, montos en bolivianos de las ventas mensuales de la distribuidora Dispharma para los años 2019, 2020, 2021 y para la gestión 2022 solo ventas del primer semestre, por ser el año en curso.

**TABLA 27 VENTAS DE LAS GESTIONES 2019, 2020, 2021, 2022
EXP. EN BOLIVIANOS (Bs.)**

| GESTION | | | | |
|--------------|----------------------|------------------------|------------------------|---------------|
| Meses | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 |
| Enero | Bs 58.974,00 | Bs 87.452,00 | Bs 125.789,00 | Bs 195.789,00 |
| Febrero | Bs 64.578,00 | Bs 67.894,00 | Bs 245.712,00 | Bs 187.419,00 |
| Marzo | Bs 47.589,00 | Bs 117.511,00 | Bs 163.456,00 | Bs 80.639,00 |
| Abril | Bs 87.421,00 | Bs 345.789,00 | Bs 147.852,00 | Bs 57.894,00 |
| Mayo | Bs 65.789,00 | Bs 387.512,00 | Bs 167.549,00 | Bs 157.489,00 |
| Junio | Bs 61.473,00 | Bs 245.789,00 | Bs 245.789,00 | Bs 168.445,00 |
| Julio | Bs 55.789,00 | Bs 345.789,00 | Bs 98.751,00 | |
| Agosto | Bs 35.674,00 | Bs 124.578,00 | Bs 157.892,00 | |
| Septiembre | Bs 48.751,00 | Bs 157.899,00 | Bs 134.982,00 | |
| Octubre | Bs 34.571,00 | Bs 215.613,00 | Bs 115.789,00 | |
| Noviembre | Bs 47.522,00 | Bs 245.789,00 | Bs 157.249,00 | |
| Diciembre | Bs 74.215,00 | Bs 245.741,00 | Bs 197.072,00 | |
| TOTAL | Bs 682.346,00 | Bs 2.587.356,00 | Bs 1.957.882,00 | |

FUENTE: DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD DISPHARMA

Como se puede observar en la tabla anterior, las ventas mensuales del año 2019 no llegaban ni a bs100000.- por mes, tomando en cuenta que su objetivo para cada mes es llegar al cupo de los \$us 30000.- , pero la empresa se mantenía estable con la cantidad de flujo monetario que ingresaba, pudiendo cubrir los gastos con los que la empresa incurre para su buen funcionamiento, sin embargo en la gestión 2020 se puede observar que las ventas mensuales van aumentando de manera progresiva llegando a alcanzar casi el 100% de venta de sus productos, superando los bs100000.- en varios meses e inclusive en algunos alcanzando más de bs 200000.-, lo que significa que la empresa tuvo un mayor nivel de utilidades ese año, la demanda de los productos se incrementaron a consecuencia de inicio de la pandemia Covid 19 en nuestro País en donde los productos farmacológicos eran demandados en gran cantidad

por la población en general, farmacias, clínicas y hospitales, para los años siguientes 2021, primer semestre del 2022 la demanda de medicamentos disminuyo drásticamente, es por ello que se ve en la necesidad de elaborar estrategias que ayuden a incrementar las ventas de la distribuidora.

Es por eso que es importante conocer si la demanda el próximo año será positiva o negativa para la empresa.

5.2 PRONOSTICO DE LA DEMANDA

Para ello vamos a pronosticar el segundo semestre de las gestión 2022 y la demanda por mes de la gestión 2023 a través del *método cuantitativo promedio móvil simple*, que consiste en conocer los datos históricos de las anteriores gestiones para calcular una demanda más objetiva.

Pronostico de la demanda para los meses Julio, Agosto, Septiembre, Octubre, Noviembre y Diciembre de la gestión 2022 y para la gestión 2023 a través del método promedio móvil simple, es importante mencionar que en este capítulo las proyecciones son solo a través del método promedio móvil simple sin la aplicación de ninguna estrategia empresarial.

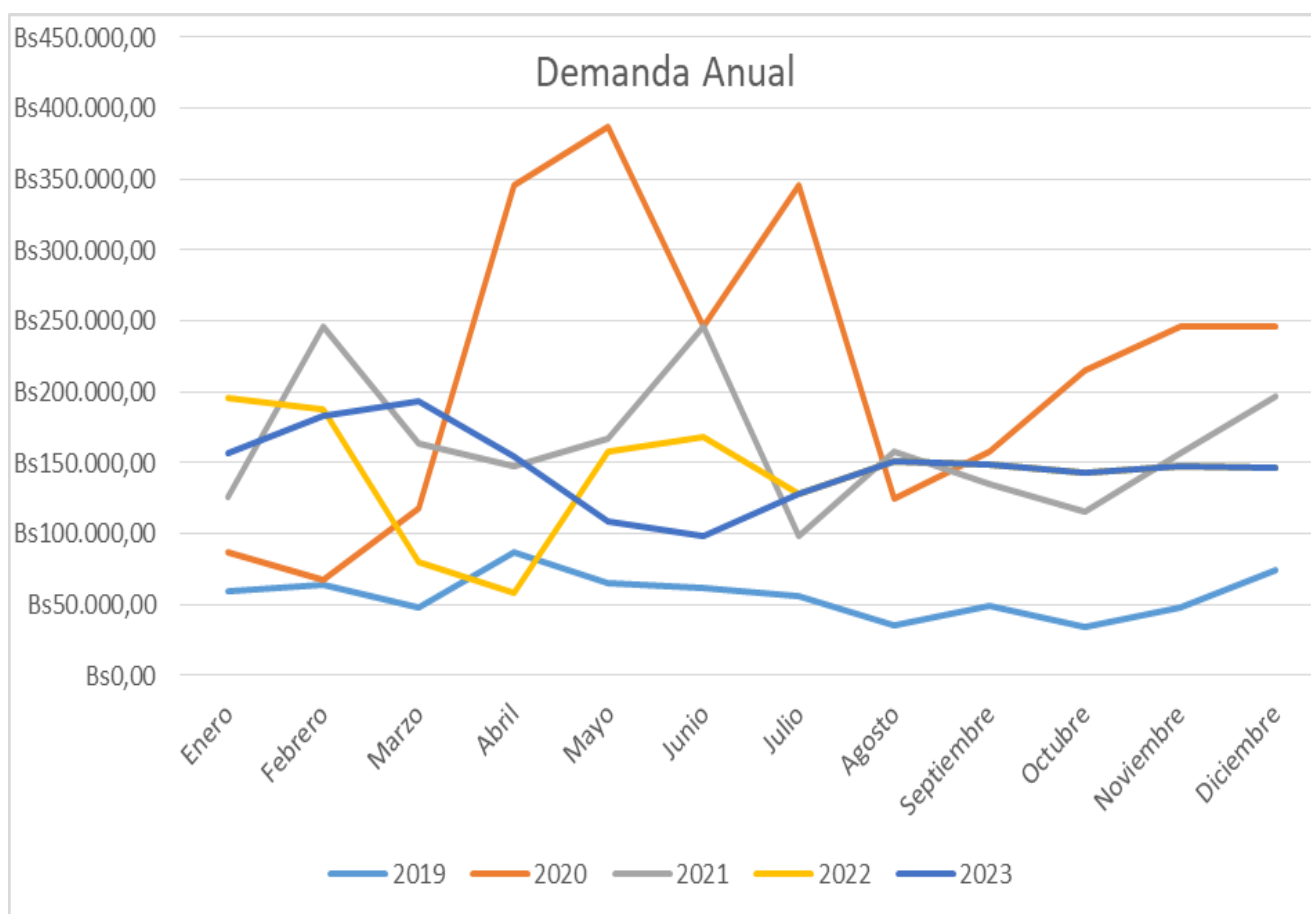
**TABLA 28 PROYECCIÓN DE LA DEMANDA SEM 2 2022 Y 2023
EXP. EN BOLIVIANOS (Bs.)**

| GESTION | | | | | |
|-------------------|----------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|
| Meses | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
| | | | | | PROYECCION |
| Enero | Bs 58.974,00 | Bs 87.452,00 | Bs 125.789,00 | Bs 195.789,00 | Bs 156.703,33 |
| Febrero | Bs 64.578,00 | Bs 67.894,00 | Bs 245.712,00 | Bs 187.419,00 | Bs 183.370,00 |
| Marzo | Bs 47.589,00 | Bs 117.511,00 | Bs 163.456,00 | Bs 80.639,00 | Bs 193.426,67 |
| Abril | Bs 87.421,00 | Bs 345.789,00 | Bs 147.852,00 | Bs 57.894,00 | Bs 154.615,67 |
| Mayo | Bs 65.789,00 | Bs 387.512,00 | Bs 167.549,00 | Bs 157.489,00 | Bs 108.650,67 |
| Junio | Bs 61.473,00 | Bs 245.789,00 | Bs 245.789,00 | Bs 168.445,00 | Bs 98.674,00 |
| Julio | Bs 55.789,00 | Bs 345.789,00 | Bs 98.751,00 | Bs 127.942,67 | Bs 127.942,67 |
| Agosto | Bs 35.674,00 | Bs 124.578,00 | Bs 157.892,00 | Bs 151.292,22 | Bs 151.292,22 |
| Septiembre | Bs 48.751,00 | Bs 157.899,00 | Bs 134.982,00 | Bs 149.226,63 | Bs 149.226,63 |
| Octubre | Bs 34.571,00 | Bs 215.613,00 | Bs 115.789,00 | Bs 142.820,51 | Bs 142.820,51 |
| Noviembre | Bs 47.522,00 | Bs 245.789,00 | Bs 157.249,00 | Bs 147.779,79 | Bs 147.779,79 |
| Diciembre | Bs 74.215,00 | Bs 245.741,00 | Bs 197.072,00 | Bs 146.608,97 | Bs 146.608,97 |
| TOTAL | Bs 682.346,00 | Bs 2.587.356,00 | Bs 1.957.882,00 | Bs 1.713.345,78 | Bs 1.761.111,12 |
| datos proyectados | | | | | |

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

El pronóstico de la demanda utilizando el método de promedio móvil simple nos da como resultado, una demanda similar de medicamentos con respecto al año 2021, con cifras mensuales arriba de bs100000.- en el segundo semestre de la gestión en curso y lo mismo para la gestión 2023, es por eso que con la aplicación de un plan estratégico de ventas se pueda obtener resultados positivos para la distribuidora Dispharma, pudiendo así tener utilidades y ser rentable a largo plazo.

ILUSTRACION 10 COMPORTAMIENTO DE LA DEMANDA ANUAL



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Como se muestra la siguiente grafica las líneas de tiempo de las ventas de la distribuidora en meses en los distintos años incluyendo las ventas del año proyectado.

A su vez también poder observar que la gestión 2020 se considera un nivel máximo de ventas del 100%, pero que en los años siguientes ha ido disminuyendo el año 2021 un 24,33%, el

año 2022 en un 33,78% y para el año 2023 se pronostica una disminución en las ventas del 31,93% con respecto al año 2020, es por ello que se ve en la necesidad de aplicar un plan estratégico de ventas para que la empresa evite seguir disminuyendo sus ventas, teniendo como objetivo aumentar o incrementar las mismas para que la distribuidora pueda mantenerse en el mercado y no así llegar a desaparecer o caer en la quiebra, por la falta de estrategias provisorias en el área de ventas.

CONCLUUSIONES DEL ANALISI Y PRONÓSTICO DE LA DEMANDA

Como se ha podido evidenciar a través del área de contabilidad de la distribuidora Dispharma su mejor año de ventas fue en la gestión 2020 en donde se dio como resultado la venta de casi todos su productos a causa de la pandemia Covid 19, pero a partir de las siguientes gestiones 2021, 2022 y la proyectada 2023 mediante el método cuantitativo promedio móvil simple, sin la aplicación de ninguna propuesta o estrategia empresarial, se puede observar que las ventas están disminuyendo progresivamente, es decir que si la empresa sigue trabajando de la manera en como lo está haciendo actualmente las ventas se mantendrán igual o inclusive irán disminuyendo progresivamente, por lo tanto, es necesario que la empresa tome cartas en el asunto, con distintos planes de acción para que la misma pueda revertir esta situación en las futuras gestiones y no así seguir disminuyendo las ventas, ya que las ventas son un factor importante para la empresa consideradas como el motor de la distribuidora.

CAPITULO VI

PROPUESTA

Objetivo de la Distribuidora Dispharma

La distribuidora Dispharma no cuenta con un objetivo de donde se quiere llegar como empresa, solo cuenta con el cumplimiento de objetivos que se establece en el resultado de ventas que quieren conseguir, para posteriormente realizar las acciones correspondientes para alcanzar el mencionado objetivo.

Como se pudo evidenciar por la entrevista que se realizó a la gerente, la empresa no alcanzo su objetivo de ventas en el año 2022 en el primer semestre.

Es por eso que al realizar el Plan Estratégico de Ventas debe establecer un objetivo de ventas en general este puede fijarse por un periodo de año.

Incrementar los ingresos de ventas de la distribuidora Dispharma en un 5% en cada gestión.

El objetivo estratégico del Plan Estratégico de ventas es:

Incrementar las ventas en sus líneas de productos para alcanzar al menos el 85% del porcentaje de ventas anual, que se presentó en la gestión 2020 para la gestión 2023, ya que el objetivo de ventas de la gestión 2021 era alcanzar el mismo nivel de ventas 2020 y el objetivo de ventas anual de la gestión 2022 era alcanzar el mismo nivel de ventas de la gestión 2020 o al menos el 85% pero no alcanzo el límite de ventas quedándose en un 22,7% en el primer semestre y realizando una proyección para el semestre siguiente de la gestión en curso, se observa que los datos se mantendrán igual que el semestre anterior, es por ello, que se requiere de un plan estratégico de ventas para incrementar las ventas en el gestión 2023.

6. ESTRATEGIAS

De acuerdo a la matriz de combinación de factores internos y externos de la distribuidora Dispharma como se detalló anteriormente, se deduce que se debe establecer las siguientes estrategias:

Mapas estratégicos

1. Establecer la Filosofía empresarial de la distribuidora Dispharma

2. Plantear unas estrategias enfocadas en el personal para fortalecer a la fuerza de ventas.
3. Establecer estrategias de marketing para mejorar el aspecto de la publicidad de la empresa.
4. Realizar estrategias de promoción enfocadas en los clientes.
5. Analizar la posibilidad de generar alianzas con otros proveedores

6.1 PROPUESTA DEL PLAN ESTRATEGICO DE VENTAS PARA LA DISTRIBUIDORA DISPHARMA

Para la realización del Plan Estratégico de ventas se planteará la Filosofía empresarial de la distribuidora Dispharma, así como también se trabajará con las 4 mejores estrategias seleccionadas anteriormente para posteriormente desarrollarlas de tal modo que ayuden al cumplimiento de los objetivos de la misma.

Según el gráfico N° 4 del mapa estratégico de la distribuidora Dispharma se determinó en base a los objetivos generales donde se quieren llegar con el proyecto de investigación, donde uno de ellos es tener una empresa más rentable, por lo tanto existe dos caminos para lograr este objetivo que se determina de la siguiente manera:

- Tener una empresa más rentable para conseguir ese objetivo se desarrolla en aumentar la rentabilidad mediante el aumento de las ventas y eso se puede realizar obteniendo fidelización de los clientes, aumentando la satisfacción del cliente y realizando ofertas, y para conseguir esos objetivos se puede realizar teniendo menor costo por parte de los proveedores y ofreciendo también productos de calidad y se puede conseguir capacitando al personal y mejorar la contratación tanto de los trabajadores y de los proveedores.

Y como otra opción para el logro de su objetivo principal se tiene:

- Tener una empresa más rentable se puede lograr en mejorar el posicionamiento del mercado y eso podemos obtener fidelizando a los clientes y para ello se debe ofrecer productos de calidad.

6.1.1 FILOSOFIA EMPRESARIAL

6.1.1.1 ADMINISTRACIÓN DE LA EMPRESA

La distribuidora es dirigida por la Dra. Sandra Ageda Ordoñez Moreno de profesión Regente Farmacéutica.

Y una socia de capital la Sra. Jimena Rosas de profesión Licenciada en Contaduría Pública.

6.1.1.2 MISIÓN Y VISIÓN GENERAL

La distribuidora Dispharma no cuenta con una misión y visión definidos formalmente esto se debe a que no cuenta con una planificación estratégica para la empresa, son partes muy importantes dentro de la organización ya que así se encamina a lo que quiere ser y a conseguir a futuro sus logros.

6.1.1.3 PROPUESTA DE MISIÓN

Para la determinación de la misión de la distribuidora Dispharma daremos respuesta a las siguientes preguntas:

Misión 2

| | |
|--------------------------------|---|
| <i>¿Quiénes somos?</i> | Somos una empresa dedicada al comercio de productos farmacológicos |
| <i>¿Qué buscamos?</i> | Satisfacer la demanda de nuestros clientes |
| <i>¿Qué hacemos?</i> | Distribuir medicamentos e insumos médicos de alta calidad |
| <i>¿Por qué lo hacemos?</i> | Para controlar y eliminar problemas de salud de la población tarijeña |
| <i>¿Para quién trabajamos?</i> | Para la población de Tarija |

FUENTE: ELABORACION PROPIA

TABLA 29 MISION

| ACTUAL | PROPUESTA | JUSTIFICACION |
|------------------------------|--|--|
| No cuenta actualmente | Somos una empresa dedicada a la distribución de medicamentos e insumos médicos certificados que busca satisfacer la demanda de nuestros clientes dedicados a mejorar la salud de la población de Tarija. | Se argumenta y redacta la misión con el fin de complementar el contenido actual. |

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

6.1.1.4 PROPUESTAS DE VISIÓN

Para la elaboración de la visión de la distribuidora Dispharma daremos respuesta a las siguientes preguntas:

Visión 1

| | |
|---|---|
| <i>¿Qué somos, queremos y deseamos ser?</i> | Somos una distribuidora de medicamentos e insumos médicos que para el 2025 busca ser una de las distribuidoras de mayor prestigio y abarcar todo el departamento de Tarija. |
| <i>¿Cómo seremos en el futuro?</i> | Una de las distribuidoras con mayor prestigio local |
| <i>¿Qué haremos en el futuro?</i> | Satisfacer la demanda de nuestros clientes que expenden al por menor |
| <i>¿Qué actividades desarrollaremos en el futuro?</i> | Precios accesibles para los clientes |

FUENTE: ELABORACION PROPIA

TABLA 30 VISION

| ACTUAL | PROPUESTA | JUSTIFICACION |
|-------------------------------------|---|--|
| <p>No cuenta actualmente</p> | <p>Que para el 2025 ser una de las distribuidoras con mayor prestigio y a su vez satisfacer la demanda de nuestros clientes con el comercio de medicamentos e insumos médicos con productos de calidad para el departamento de Tarija</p> | <p>Se propone una visión más completa y argumentada.</p> |

FUENTE; ELABORACION PROPIA

La formulación y elección de la misión y visión de la empresa se lo realizo de manera conjunta con la gerente de la distribuidora y en colaboración de los trabajadores, para tener elementos de dirección más objetivos (ver anexos página).

6.1.1.5 PROPUESTA DE VALORES Y PRINCIPIOS

VALORES

- **Servicio:** El ofrecer un servicio de calidad es la vía para mantener siempre una imagen positiva de la empresa.
- **Honestidad:** Este valor tiene que ver con la rectitud, honorabilidad, respeto que debemos manifestar los trabajadores de la distribuidora.
- **Transparencia:** Es la combinación de la ética y la honestidad para la construcción de entornos virtuosos y confiables.

- **Responsabilidad:** Ofreciendo integridad, confiabilidad y cooperación a los clientes y trabajadores.
- **Respeto:** Es un valor básico que nos induce a la cordialidad, armonía, aceptación e inclusión que deben ser signos distintivos de las relaciones interpersonales y entre las áreas dentro del ámbito laboral.
- **Lealtad:** Hace referencia a la fidelidad, compromiso, identificación, pertenencia, por la distribuidora.

PRINCIPIOS

- **Participación:** Todos los miembros de la distribuidora tendrán derecho a intervenir en las decisiones que les afecten, como también como aportar en el desarrollo y mejoramiento de la misma.
- **Excelencia:** El mejoramiento continuo de nuestros procesos nos permite alcanzar los objetivos como empresa.
- **Trabajo en Equipo:** Cada miembro de nuestra empresa se compromete a aportar lo mejor de sí mismo, con una actitud de colaboración para brindarle de una manera óptima y ágil el mejor de los servicios al mismo.
- **Libre expresión:** Todos los miembros de la distribuidora tendrán derecho a expresar su pensamiento, ideas y opiniones; siempre y cuando vayan en beneficio de la misma.

La observación permanente de estos valores y principios, promoverá la comprensión y confianza entre los miembros de la distribuidora Dispharma, hará un trabajo productivo- agradable, y proporcionara el reconocimiento social y laboral.

6.1.1.6 OBJETIVOS DE LA EMPRESA

Para poder realizar el objetivo de la distribuidora se debe tener en cuenta el cuadro de mando integral.

CUADRO DE MANDO INTEGRAL

PARTE FINANCIERA

| | |
|----------|---|
| S | Empresa rentable |
| M | En un 15% los siguientes tres años |
| A | Aplicando el plan estratégico de ventas |
| R | Para aumentar la rentabilidad y mejorar la posición en el mercado |
| T | En los siguientes tres años |

FUENTE: ELABORACION PROPIA

FINANCIERA

CLIENTES

| | |
|---|-------------------|
| Empresa rentable | |
| Aumentar la rentabilidad | |
| Mejorar la posición en el mercado | |
| Aumentar las ventas en un mínimo de 5% cada año | |
| PROCESO | DESARROLLO |
| | |

FUENTE: ELABORACION PROPIA

AREA CLIENTES

| | |
|----------|---|
| S | Fidelizar clientes |
| M | Tasa de recompras (vuelvan a comprar) |
| A | Aplicando el plan estratégico de ventas |
| R | Realizar ofertas |
| T | En los siguientes tres años |

FUENTE: ELABORACION PROPIA

FINANCIERA

CLIENTES

| | |
|---|--|
| Empresa rentable | Fidelizar clientes |
| Aumentar la rentabilidad | Aumento de la satisfacción del cliente |
| Mejorar la posición en el mercado | Realizar ofertas |
| Aumentar las ventas en un mínimo de 5% cada año | |
| PROCESO | DESARROLLO |
| | |

FUENTE: ELABORACION PROPIA

AREA DE PROCESOS

| | |
|----------|--|
| S | Obtener productos de calidad (que cuenten con certificaciones BPA, BPM, ETC) |
| M | Registro de número de ventas |
| A | Aplicando el plan estratégico de ventas |
| R | Ofrecer a menor costo |
| T | En los siguientes tres años |

FUENTE: ELABORACION PROPIA

FINANCIERA

CLIENTES

| | |
|---|--|
| Empresa rentable | Fidelizar clientes |
| Aumentar la rentabilidad | Aumento de la satisfacción del cliente |
| Mejorar la posición en el mercado | Realizar ofertas |
| Aumentar las ventas en un mínimo de 5% cada año | |
| PROCESO | DESARROLLO |
| | |

| | |
|------------------------------|--|
| Ofrecer productos de calidad | |
| Menor costo | |

FUENTE: ELABORACION PROPIA

AREA DE DESARROLLO

| | |
|----------|---|
| S | Capacitar al personal |
| M | Evaluaciones (rendimiento de ventas por empleado) |
| A | Aplicando el plan estratégico de ventas |
| R | Mejorar la eficiencia |
| T | En los siguientes tres años |

FUENTE: ELABORACION PROPIA

FINANCIERA

CLIENTES

| | |
|---|--|
| Empresa rentable | Fidelizar clientes |
| Aumentar la rentabilidad | Aumento de la satisfacción del cliente |
| Mejorar la posición en el mercado | Realizar ofertas |
| Aumentar las ventas en un mínimo de 5% cada año | |

PROCESO

DESARROLLO

| | |
|------------------------------|--------------------------------------|
| Ofrecer productos de calidad | Mejorar la contratación del personal |
| Menor costo | Capacitar al personal |

FUENTE: ELABORACION PROPIA

OBJETIVO ESTRATEGICO SMART

| | |
|----------|-------------------------------|
| S | INCREMENTAR LAS VENTAS |
| M | EN UN 15% |
| A | CON LOS PRODUCTOS ESTRELLA |
| R | PARA INCORPORAR NUEVAS LINEAS |
| T | EN LOS SIGUIENTES TRES AÑOS |

FUENTE: ELABORACION PROPIA

TABLA 31 OBJETIVOS

| ACTUAL | OBJETIVO ESTATEGICO | JUSTIFICACION |
|-----------------------------------|---|---|
| Actualmente no existe uno oficial | Aumentar las ventas de los productos en un 15% en los siguientes tres años, para incorporar nuevas líneas de productos. | El objetivo general fue determinado según la nueva visión |

FUENTE; ELABORACION PROPIA

6.1.1.7 POLITICAS

Dentro de la distribuidora existen políticas referente a las ventas de los productos que salen es por ello que al cliente siempre se le comunica antes, con el fin de evitar posibles conflictos.

La entregan de productos se realiza al día siguiente de haber hecho el pedido.

Una vez entregado el producto no se aceptan devoluciones.

Las ventas serán de contado con el 10% de descuento o al crédito con el 13% de interés pasado los 15 días de la entrega.

5.1.1.8 PROPUESTA DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La distribuidora se encuentra estructurada de la siguiente manera:

TABLA 32 ESTRUCTURA ORGANIZACIÓN ACTUAL

| • Nivel Superior o Estratégico | • Nivel Medio o Táctico | • Nivel Inferior u Operativo |
|-----------------------------------|---|--|
| Gerente | Administrador Contador Encargado de almacén | Visitador médico Vendedor 1 Vendedor 2 provincia |

FUENTE: ELABORACION PROPIA

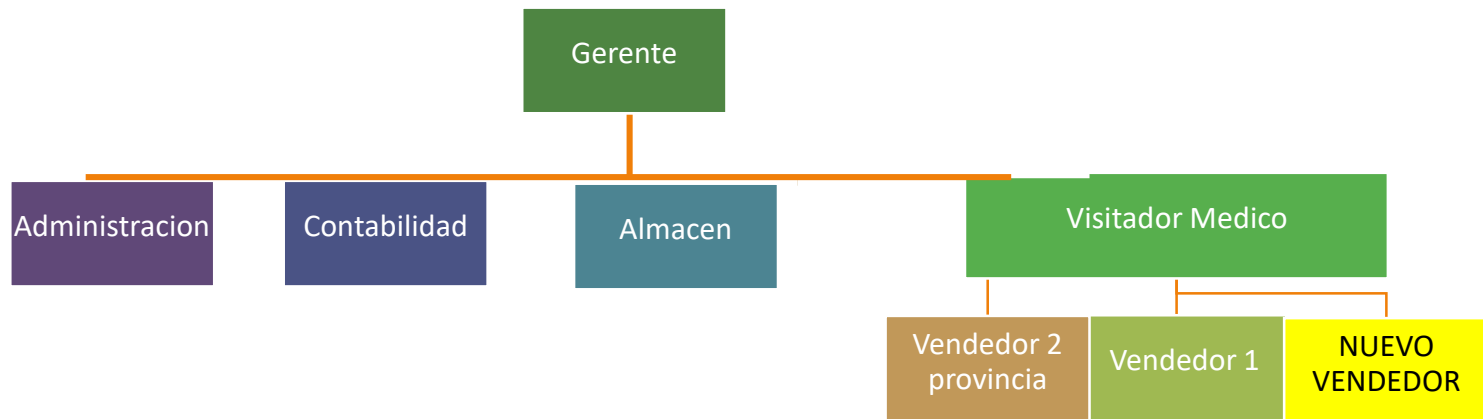
TABLA 33 PROPUESTA DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

| • Nivel Superior o Estratégico | • Nivel Medio o Táctico | • Nivel Inferior u Operativo |
|-----------------------------------|---|---|
| Gerente | Administrador Contador Encargado de almacén | Visitador medico Vendedor 1 Vendedor 2 provincia Vendedor 3 (NUEVO PERSONAL) |

FUENTE: ELABORACION PROPIA

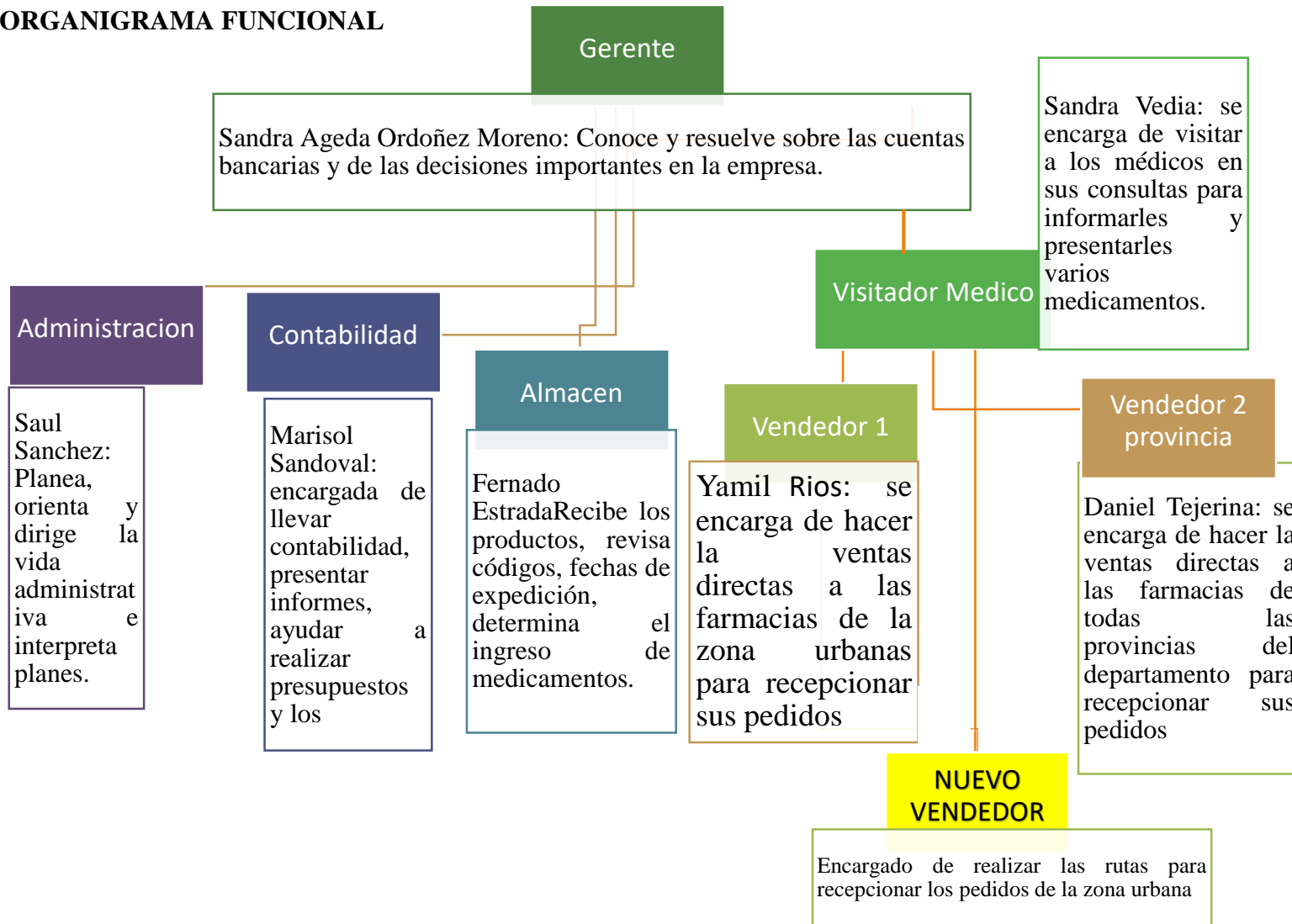
ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

ILUSTRACION 11 ORGANIGRAMA DE LA DISTRIBUIDORA DISPHARMA



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

ORGANIGRAMA FUNCIONAL



FUENTE: ELABORACION PROPIA

6.1.2. PROPUESTA DE PLAN ESTRETGICO DE VENTAS

6.1.2.1 MISION DEL AREA DE VENTAS

| MISION GENERAL | MISION DEL AREA DE VENTAS | JUSTIFICACION |
|--|---|---|
| Somos una empresa dedicada a la distribución de medicamentos e insumos médicos certificados que busca satisfacer la demanda de nuestros clientes dedicados a mejorar la salud de la población de Tarija. | Satisfacer la demanda de nuestros clientes, obteniendo ingresos que logren que la distribuidora continúe óptimo funcionamiento. | Tiene que tener relación directa con la misión general de la distribuidora. |

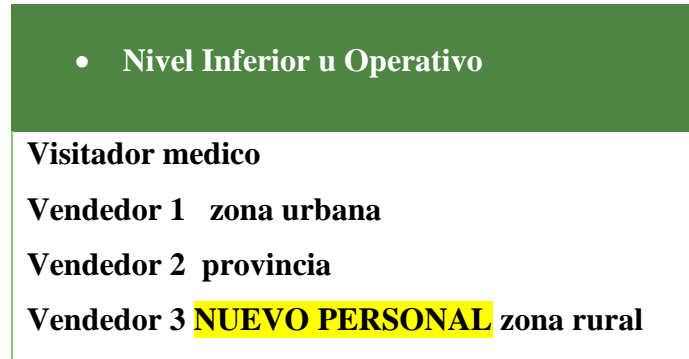
6.1.2.2 VISION DEL AREA DE VENTAS

| VISION GENERAL | VISION DEL AREA DE VENTAS | JUSTIFICACION |
|--|--|--|
| Que para el 2025 ser una de las distribuidoras con mayor prestigio y a su vez satisfacer la demanda de nuestros clientes con el comercio de medicamentos e insumos médicos con precios accesibles para el departamento de Tarija | Incrementar las ventas cada gestión en un 5%, para lograr tener una empresa sostenible y de prestigio. | Tiene que tener relación directa con la visión general de la distribuidora, es decir tener una sola dirección. |

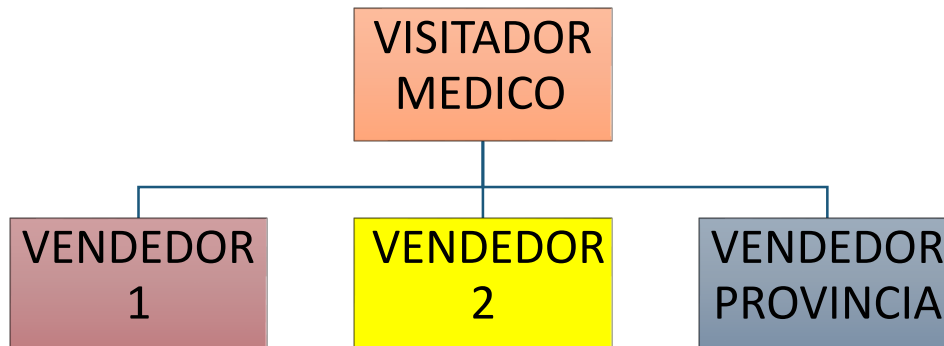
6.1.2.3 OBJETIVOS DEL AREA DE VENTA

| OBJETIVOS A CORTO PLAZO | OBJETIVO A MEDIANO PLAZO | INDICADORES |
|---|---|--|
| Lograr cumplir el cupo mensual del ventas de \$us 30000 en el área de ventas o al menos el 80%. | Aumentar las ventas cada gestión en un 5% | Se medirán estos objetivos a través de los análisis del estado resultados con el incremento de ventas según registros. |

6.1.2.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL AREA DE VENTAS



ILUSTRACION 12 ORGANIGRAMA DEL AREA DE VENTAS



FUENTE: ELABORACION PROPIA

La supervisión del área comercial queda a cargo de la visitador médico de la distribuidora, este se encargara de hacer seguimiento a las ventas, supervisión y control de objetivos del vendedor de provincia, la zona urbana y ahora añadiendo la zona rural.

Los canales de distribución de la distribuidora están diseñados de la siguiente manera:

Vendedor 1 zona urbana

TABLA 34 RUTA SEMANAL

| Lunes | Martes | Miércoles | Jueves | Viernes | |
|----------------|-----------|-----------|-----------|------------|-------------------|
| Zona Campesino | Tabladita | Juan XXII | San Mateo | Miraflores | Vendedor 1 |

FUENTE: ELABORACION PROPIA

Vendedor 2 zona rural

TABLA 35 RUTA SEMANAL ÁREA RURAL

| Lunes | Martes | Miércoles | Jueves | Viernes | |
|-------------|------------|-----------|---------|-----------|-------------------|
| San Lorenzo | San Andrés | El valle | Padcaya | El puente | Vendedor 2 |

FUENTE: ELABORACION PROPIA

Vendedor 3 provincial

TABLA 36 RUTA MENSUAL

| Semana 1 | Semana 2 | Semana 3 | Semana 4 | |
|--------------------------------------|--------------------|----------------|----------------------|-------------------|
| Provincia Méndez Provincia Avilés | Provincia O'Connor | Provincia Arce | Provincia Gran Chaco | Vendedor 3 |

FUENTE: ELABORACION PROPIA

ILUSTRACION 13 PROVINCIAS DE TARIJA



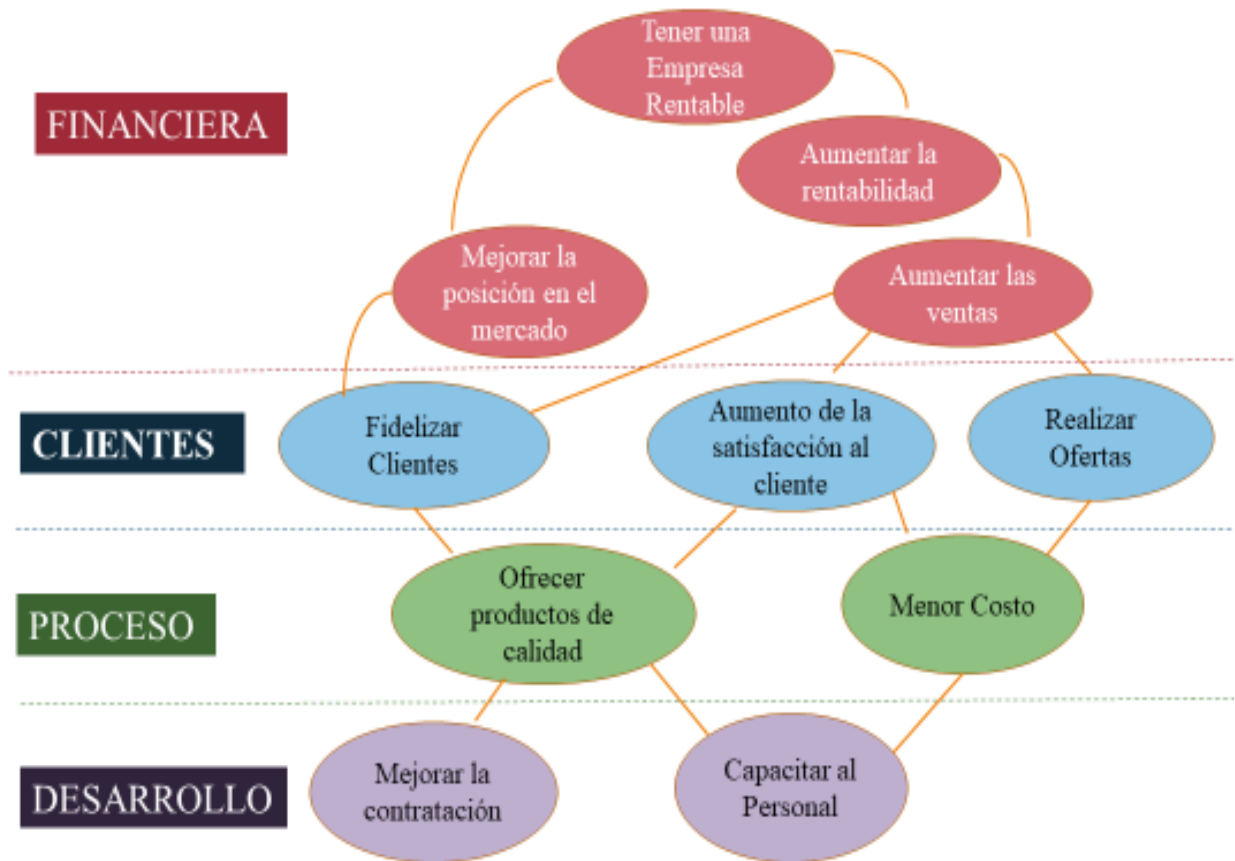
FUENTE: ELABORACION PROPIA

ANÁLISIS MAPA ESTRATEGICOS

El mapa estratégico sirve para describir la estrategia de una organización y proporciona un marco para ilustrar de qué modo la estrategia vincula los activos intangibles con los procesos de creación de valor

Para aplicar el análisis de mapa estratégico para la distribuidora se tomara en cuenta el objetivo con el que cuenta la empresa y lo que se pretende lograr, ya que este no cuenta con visión y misión para poder a cabo y el único objetivo con el que se mueve es cumplir su cupo mensual para cubrir sus costos de la distribuidora.

GRAFICO 21ANÁLISIS DE MAPA ESTRATÉGICOS DE LA DISTRIBUIDORA DISPHARMA



FUENTE: ELABORACION PROPIA

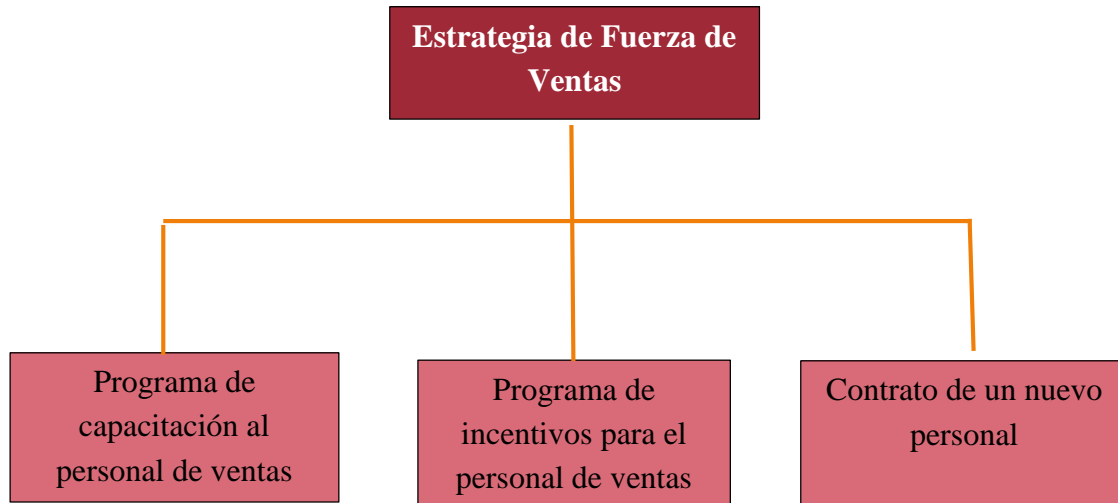
PRESUPUESTO

TABLA 37 PRESUPUESTO DE IMPLANTACION DE FILOSOFIA EMPRESARIAL

| MESCRIPCION | MONTO |
|------------------------------|-------------------------------|
| LAPICEROS | BS 20 |
| PAPEL | BS 30 |
| MARCADORES | BS10 |
| IMPRESIONES | BS50 |
| BANNERS PARA MISION Y VISION | BS 100 |
| Gral. y ventas | |
| COSTO TOTAL | BS 300 |
| RESPONSABLE | GERENTE O ADMINITRADOR |

FUENTE: ELABORACION PROPIA

6.2 ESTRATEGIA DE FUERZA DE VENTAS



6.2.1 CAPACITACIÓN AL PERSONAL DE VENTAS

Esta propuesta tiene como finalidad de realizar capacitaciones a los trabajadores para mejorar el desempeño de la fuerza de ventas.

Este punto describe los pasos para realizar la capacitación al personal de ventas.

Se realizara un programa de capacitaciones para el personal de ventas sobre la atención al cliente, como vender de manera correcta los productos farmacéuticos que ofrecen en la distribuidora Dispharma.

Justificación

De acuerdo a la encuesta realizada a los trabajadores del área comercial informan que no realizaron capacitaciones por parte de la distribuidora.

| <i>Pregunta N° 8 ¿Ha recibido capacitación de ventas y/o visitas médicas por parte de la distribuidora Dispharma?</i> | Resultados |
|---|------------|
| Si | 0 |
| No | 6 |
| Total | 6 |

Para ello se propone las capacitaciones al personal de ventas para poder mejorar la atención y servicio al cliente, debido a que son el primer contacto con el cliente

TABLA 38 CAPACITACIÓN AL PERSONAL

| CAPACITACION AL PERSONAL DE VENTAS | |
|--|--|
| Se propone realizar capacitaciones en los productos farmacéuticos para el personal de ventas de la distribuidora Dispharma. | |
| Temas para la capacitación al personal de ventas | |
| 1. Área de Mentalidad | |
| | Como desarrollar una mentalidad ganadora |
| | Actitud Mental Positiva |

| |
|--|
| Psicología del Vendedor |
| 2. Proceso de Ventas Conocimiento de los productos Prospección Presentación Manejo de Objeciones Cierre de Ventas Seguimiento de Ventas Servicio Post Ventas Atención al Cliente |
| 3. Habilidades de Ventas Lenguaje corporal Como vender en publico Organización y disciplina Productividad para Vendedores Inteligencia Emocional |
| Actividades |
| <ol style="list-style-type: none">1. Definir el perfil del vendedor al que se quiere capacitar2. Definir el lugar de capacitación3. Contratar al capacitador, este puede ser interno como un especialista externo4. Diseño del programa de capacitación de ventas5. Temas de capacitación para los vendedores6. Evaluación de la capacitación |
| Recursos |
| <ul style="list-style-type: none">• Salón de Conferencias (o en la misma oficina porque no es mucho personal).• Computadora• Sonido• Proyector• Lapiceros• Papel |

| |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">• Marcadores |
| Responsables |
| Las personas responsables de este programa son el área de administración de la distribuidora Dispharma. |
| Temporalidad |
| Las capacitaciones dirigida a la fuerza de ventas se realizaran anualmente |

FUENTE: ELABORACION PROPIA

6.2.2 PROGRAMA DE INCENTIVOS PARA EL PERSONAL DE VENTAS

Gracias a las encuestas realizadas a los trabajadores de la distribuidora se determinó que la empresa no realizó ningún tipo de capacitación para los empleados, ya que al momento de ser contratados por la misma se tomó como base la experiencia con que contaban en el sector.

Esta parte tiene como finalidad de describir algunos incentivos no monetarios y monetarios para el personal de ventas, mediante la estrategia del océano azul nos indica que los incentivos a la fuerzas de ventas no deben centrarse en dinero, sino buscar alternativas que sean menos costosa para la distribuidora, pero que generen mayor valor para los clientes internos. Estas actividades han sido realizadas en base a la recopilación y análisis de información.

El objetivo de esta propuesta es incentivar al personal de ventas para mejorar la productividad, mediante refuerzos intermitentes.

Justificación

Mediante la recopilación de información por medio de la entrevista, la distribuidora ya realiza el incentivo de bonos de ventas, mientras ellos sobresalgan de su objetivo de ventas se les entrega un bono monetario acuerdo al número de ventas que haya sobresalido.

Por ello se presenta la propuesta de incentivos no monetarios.

Según la pregunta N° 12 de las encuestas realizadas los trabajadores se determinó, que los empleados le gustaría recibir incentivos no monetarios, porque ya cuentan con bonos monetarios.

| Pregunta N° 12 ¿Qué tipo de incentivos le gustaría obtener por parte de la distribuidora Dispharma? | Resultados |
|--|-------------------|
| Incentivos No monetarios | |
| Capacitaciones | 2 |
| Premios | 2 |
| Incentivos Monetarios | |
| Bonos económicos | 2 |
| TOTAL | 6 |

Según Harvard Deusto Bussiness School en su artículo ¿Por qué las empresas prefieren incentivos no monetarios?, mencionan que “ Los incentivos no monetarios son mejores ante los monetarios. El motivo es que la remuneración no económica es sinónimo de reconocimiento, un premio que muchas veces tiene mucho más valor para un trabajador que el propio dinero como ofrecer incentivos basadas en intereses personales específicos. Por eso, las empresas deben velar por conseguir un buen equilibrio entre la remuneración económica y la no económica, teniendo muy en cuenta que la económica es solo un elemento más y no siempre el definitivo”

Evaluación Para Otorgar El Incentivo

Para poder otorgar los incentivos hacia el personal, previamente debe existir una evaluación mediante indicadores que se presenta en el siguiente cuadro, la cual se encuentra en lo refuerzos intermitentes en la razón fija. Esta evaluación se realiza a todos los empleados que trabaja en el área de ventas y/o también al personal que ayude a incrementar las ventas.

TABLA 39 OPERACIONALIZACIÓN DE INCENTIVOS

| CONDUCTA DESEADADA | TIPO DE INCENTIVO | INCENTIVO | REFUERZO INTERMITENTE | RESPONSABLE |
|--|--------------------------|---|---|--|
| El mejor vendedor | No Monetario | A causa de su buen desempeño se lo puede enviar a una capacitación por parte de CIFABOL (Cámara de la Industria Farmacéutica Boliviana), esta capacitación se realiza en la ciudad de Cochabamba o Santa Cruz entregando certificados para el beneficio de Currículo o Hoja de Vida | Razón Fija (Este incentivo será otorgado al trabajador que obtuvo más ventas durante todo el año). Intervalo Fijo (Este incentivo será otorgado un vez en al año.) | Área de Administración de la distribuidora Dispharma |
| Poder aportar sugerencias, propuestas, soluciones | No Monetario | Para cada buena propuesta que tenga el trabajador en cuanto a sugerencias para el mejoramiento de la empresa como las ventas se le dará | Razón Variable (Por cada 3 o más propuestas aprobadas para ser aplicadas el trabajador recibirá este incentivo). | Área de Administración de la distribuidora Dispharma |

| | | | | |
|--|---------------------|---|---|---|
| <p>a un determina do problema</p> | | <p>dos entradas para el cine o una hora para el juego de bolos, como incentivos por la finalización de una tarea exitosa.</p> | <p>Intervalo Variable (Este incentivo será otorgado cada una o dos veces durante una gestión, pasada la prueba de evaluación de la propuesta).</p> | |
| <p>Orientar el liderazgo para alcanzar cualidades y aptitudes adecuadas para ejercer con su labor obteniendo una mejor relación, comunicación y</p> | <p>No Monetario</p> | <p>Por demostrar su capacidad de liderazgo al momento de afrontar distintas situaciones y un gran poder en su comunicación con los demás compañeros, dicho funcionario se le otorgara un día de descanso para su persona, por el liderazgo desempeñado.</p> | <p>Razón variable (Se observará detenidamente las actitudes que asumen los funcionarios frente a determinadas situaciones y en base a ello se les brindará dicho incentivo.) Intervalo variable (Este incentivo será otorgado una vez en al año.)</p> | <p>Área de Administración de la distribuidora Dispharma</p> |

| | | | | |
|--|--|--|--|--|
| coordinación con su equipo de trabajo | | | | |
|--|--|--|--|--|

FUENTE: ELABORACION PROPIA

6.2.3 CONTRATO DE UN NUEVO PERSONAL

Esta parte se refiere al contrato de un nuevo personal que se encargue en el área de ventas (vendedor 2) para los clientes (farmacias) de la distribuidora en la zona urbana.

Con el objetivo de incrementar las ventas cumpliendo las necesidades y mayor atención a los clientes ofreciendo también un servicio post venta.

Justificación

En base a la entrevista realizada a los trabajadores de Dispharma.

| Pregunta N° 14 <i>¿Qué sugerencia daría usted a la distribuidora Dispharma para que mejore como empresa?</i> | Resultados |
|---|-------------------|
| Contrato de un nuevo personal para el área de ventas | 5 |
| Realizar más visitas medicas | 1 |
| TOTAL | 6 |

La mayoría considera en contratar a otro personal de ventas, por el motivo que Tarija la provincia Cercado cuenta con 293 farmacias y solo un vendedor se hace cargo de ello. Se determinara un sueldo básico correspondiente al mínimo nacional según la legislación boliviana, se harán las retenciones correspondientes para dar al empleado los beneficios según la ley del trabajo del 12,71% como aporte laborales y se hará la entrega de una bonificación si se llegase al cupo de ventas mensual.

Costo De Contrato De Un Nuevo Personal

TABLA 40 COSTO DE CONTRATO DE NUEVO PERSONAL

| DESCRIPCION | MONTO |
|-------------------------------|------------------|
| Sueldo Básico | 2250 Bs. |
| Sueldo Básico X 13 meses | 29250 Bs. |
| Seguro | 286 Bs. |
| Seguro X 12 meses | 3432 Bs. |
| Bonificaciones si Corresponde | 2000 Bs |
| TOTAL | Bs. 34682 |

FUENTE: ELABORACION PROPIA

Requisitos Que Se Toman En Cuenta Para El Contrato Del Nuevo Personal

Según la entrevista realizada a la Gerente de la distribuidora Dispharma, considera los siguientes aspectos importantes al contratar a un nuevo personal (Pregunta N°8)

- Uno el conocimiento del mercado en la comercialización de medicamentos (farmacias).
- Que tenga experiencia en ventas en el mismo rubro que se dedica la distribuidora.

Presupuesto

TABLA 41 COSTO DE LA ESTRATEGIA DE FUERZA DE VENTAS

| Actividad | Detalle | Costo | Total |
|---|--|---------|----------|
| Capacitación Al Personal De Ventas | Material de escritorio para la capacitación | 80 Bs. | 480 Bs. |
| | Alquiler del proyector | 100 Bs. | |
| | Pago a la persona encargada de la capacitación (Es un trabajador de la distribuidora Dispharma). | 300 Bs. | |
| Programa De Incentivos Para El | <ul style="list-style-type: none"> • Por la conducta deseada del mejor vendedor. (Capacitación de CIFABOL). Se presenta el siguiente costo: | | 1750 Bs. |

| | | | |
|---|--|----------|-----------|
| Personal De Ventas | Pasaje | 800 Bs. | |
| | Hospedaje | 450 Bs. | |
| | Inscripción | 200 Bs. | |
| | Gastos Extras | 300 Bs. | |
| | <ul style="list-style-type: none"> Poder aportar sugerencias, propuestas, soluciones a un determinado problema. Se tiene dos opciones de incentivos que son las siguientes: | | 60 Bs. |
| | Dos entradas de cine | 60 Bs. | |
| | Una hora de juego de bolos | 50 Bs. | |
| <ul style="list-style-type: none"> Orientar el liderazgo para alcanzar cualidades y aptitudes adecuadas para ejercer con su labor obteniendo una mejor relación, comunicación y coordinación con su equipo de trabajo. Este tipo de actividad no se obtiene un gasto solo un día de descanso, lo que genera un día de pago como si fuera trabajado | 86 Bs | 86 Bs. | |
| Contrato de un Nuevo Personal | El contrato de un nuevo personal en el área de ventas genera el costo de: | 2703 Bs. | 34682 Bs. |
| TOTAL | | | 10482 Bs. |

FUENTE: ELABORACION PROPIA

6.3 ESTRATEGIAS DE MARKETING

6.3.1 PUBLICIDAD

Se propone estrategias de publicidad para poder incrementar el conocimiento de los productos que se ofrece la distribuidora Dispharma, también realizar estrategias para

incrementar las visitas en Facebook de la página de Dispharma y poder impulsar mediante redes sociales la publicidad y contenido de información sobre los productos que se ofrece.



Justificación

Mediante la recopilación de información realizada por la encuesta, el 77.3% dicen que no vieron ningún tipo de publicidad por parte de la distribuidora (Pregunta N°8),

| <i>Ha Escuchado O Visto Alguna Publicidad De La Distribuidora Dispharma</i> | | |
|---|-----------|----------|
| DETALLE | N° | % |
| Si | 12 | 22.7% |
| No | 43 | 77.3% |

Por otro dato existe un gran porcentaje les gustaría enterarse de los productos que se ofrece mediante las redes sociales, y otro medio sería por la televisión (Pregunta N°9).

| <i>Por Que Medio Publicitario Le Gustaría Enterarse De Los Productos Que Ofrece</i> | | |
|---|-----------|----------|
| DETALLE | N° | % |
| Prensa | 2 | 4.5% |
| Banners | 3 | 4.6% |
| Televisión | 10 | 18.2% |
| Redes Sociales | 38 | 68.2% |
| Radio | 2 | 4.5% |

También se propone usar medios masivos, usando como medio de la televisión spots publicitarios; según la recopilación de información.

Medios Masivos No Tradicionales

Se utilizara los medios masivos de comunicación debido a que son aquellos canales o instrumentos que permiten transmitir un mismo mensaje para que sea recibido por una enorme cantidad de personas de forma simultánea.

Los medios a utilizar serán televisión en el que se presentara un spot publicitario el cual de los beneficios de los productos y radio.

6.3.2 SPOT PUBLICITARIO

El spot publicitario es uno de los recursos más eficaces para dar a conocer una marca o producto concreto y para convencer y estimular el deseo de la audiencia al que va dirigido. Si bien el spot publicitario ayuda a dar a conocer un producto y estimular la compra, también este debe ser llamativo para la audiencia que va dirigido. Según la información recopilada las personas encuestadas respondieron que no vieron ningún tipo de publicidad por parte de la distribuidora.

Se propone realizar spot publicitario para crear interés al consumidor o cliente mediante un Spot publicitario en televisión a través de anuncios trasmisibles atractivos.

El spot publicitario se realizara determinando el producto estrella y que sea un producto de marca. Por lo tanto luego se determinara a quienes será dirigido.

En cuanto a la publicidad de los productos farmacéuticos solo se pueden realizar productos que se encuentren en la OTC (Over The Counter) por sus siglas en inglés, se refiere a los medicamentos de venta libre (se pueden vender sin receta médica), por lo tanto uno de los productos estrella y que es un producto OTC es el Trigrip Día y Noche, por lo tanto se tiene el libre acceso de poder realizar una publicidad de ello. Existe unos productos en la distribuidora que son de la OTC también se puede realizar publicidad a ello.

Tabla 42 PRODUCTOS ESTRELLA DE LA DISTRIBUIDORA

| Nº | PRODUCTO | PRECIO | PRESENTACION | CUADRANTE | nombre |
|----|---------------------------------------|----------|--------------|-----------|--------|
| 1 | TRIGRIP DIA Y NOCHE X 120 CAP | Bs194,00 | CAPSULAS | estrella | marca |
| 2 | LIPOFREE X 60 COMP | Bs310,84 | COMPRIMIDO | estrella | marca |
| 3 | VENOHAM 1,5% X 50 G | Bs123,20 | GELES | estrella | marca |
| 4 | AMOXICRIS DUO 500/125 MG SUSP X 70 ML | Bs131,10 | SUSPENSIONES | estrella | |
| 5 | PANTOPRAZOL 40 MG | Bs45,00 | TABLETAS | estrella | |
| 6 | PAÑALES CARIÑOSITOS TALLA XG | Bs35,00 | PAÑALES | estrella | |
| 7 | TOALLAS HUMEDAS ANTIBACTERIAL 40 UNID | Bs11,43 | TOALLAS | estrella | |
| 8 | NATURAL TOS X 150 ML | Bs40,32 | JARABE | estrella | marca |

FUENTE: ELABORACION PROPIA

Para realizar el spot publicitario se debe realizar los siguientes puntos:

- Crear un anuncio atractivo tanto en imágenes, movimientos, colores y música.
- Se propone la transmisión de dos anuncios publicitarios, en el canal de televisión Unitel
- Se debe resaltar la marca de la Distribuidora Dispharma y el nombre del Laboratorio (proveedor).
- Dar a conocer la ubicación de donde se pueden adquirir los productos que se ofrece.

Diseño Publicitario

El diseño publicitario se refiere al producto de Trigrip Día y Noche (antigripal)

| Escena | Imagen | Música de Fondo | Narrador |
|---|---|-------------------------|---|
| Una persona que se encuentre con un malestar de resfrió |  | Música de fondo triste. | ¿Sientes que ya no puedes más con tu resfrió? |

| | | | |
|---|--|--------------------------------|--|
| <p>Una persona que se encuentre con un malestar de resfrió</p> |  | <p>Música de fondo triste.</p> | <p>¿Sientes que en cada momento se empeora tus síntomas como la tos, congestión nasal, fiebre, y un malestar por todo tu cuerpo?</p> |
| <p>Se muestra el producto</p> |  | <p>Música de fondo alegre</p> | <p>Tomate el antigripal Trigrip... Ofreciéndote una composición adecuada para aliviar los síntomas del resfrió.</p> |
| <p>Una persona aliviada del resfrió (feliz).</p> |  | <p>Música de fondo alegre</p> | <p>Para sentirte cada día mejor. Adquiere en tu farmacia de preferencia.</p> |

El video de la publicidad tiene un aproximado de duración de 30 segundos.

Plan de Medios

La distribuidora Dispharma realizara por el canal Unitel solo dos reproducciones de la publicidad al día, se tendrá un costo aproximado de:

Precio 6 horas de emisión tiene un costo de 183 Sus. En Bs. 1281.

| Canal | Primera Semana | Segunda Semana | Tercera Semana | Cuarta Semana | Total Unitario del Spot | Total de Inversión Bs. |
|--------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|-------------------------|------------------------|
| Unitel | De Lunes a Domingo | De Lunes a Domingo | De Lunes a Domingo | De Lunes a Domingo | 42.7 Bs. | 1281 Bs |

Medio No Tradicionales

Página de Facebook – Facebook ADS

La página de Facebook es un medio para realizar publicidad, es un medio importante para interactuar con las personas interesadas en la propuesta que son los productos que se comercializa.

En la encuesta realizada a los clientes se pudo evidenciar que la página de Facebook de Dispharma no tiene un alcance mayor hacia su público objetivo, debido a que un gran porcentaje de personas responden a que no conocen la página de Facebook de Dispharma.

Para poder tener mayor alcance hacia el público objetivo y realizar la página web de Dispharma, se propone lo siguiente:

- **Facebook ADS**

Facebook Ads es una plataforma de publicidad de Facebook, el cual sirve para crear campañas y anuncios publicitarios. Esta plataforma ayudará a la empresa a tener más audiencia en la página web mediante la publicidad y publicaciones que realice la empresa. Esta red social puede ser beneficiosa para cualquier marca, empresa, negocio, profesional, etc. que quiera hacerse mucho más visible en Internet, tanto a ellos mismos como a sus productos y/o servicios. Esta herramienta de publicidad en redes sociales permite crear

diferentes tipos de publicidad, segmentarlas de acuerdo a particularidades del público objetivo que se pretende dirigir.

Para la propuesta de Facebook Ads de la página de Dispharma, se estable los siguientes objetivos, que están de acuerdo al problema que se quiere solucionar respecto a la página de Facebook.

Objetivos

- Tener mayor notoriedad sobre la marca de la distribuidora mediante Facebook ADS.
- Incrementar el número de personas que visitan la página de Facebook.
- Crear anuncios publicitarios que tengan alcance al público objetivo.
- Realizar la página para atraer usuarios al sitio web, para que ellos realicen acciones específicas.

Para lograr estos objetivos se detalla las siguientes tres categorías con sus respectivos objetivos que Facebook brinda, el cual se debe escoger para realizar la propuesta.

| RECONOCIMIENTO | CONSIDERACION | CONVERSION |
|--|---|---|
| <p>Reconocimiento de Marca: Ayuda a generar mayor interés en los productos que se quiere ofrecer. Mediante el reconocimiento se obtendrá notoriedad de la marca y lograra interés de las personas por ella.</p> | <p>Trafico: Atrae a las personas a un sitio fuera o dentro de Facebook, por ejemplo página web, página de Facebook o Messenger,</p> | <p>Conversiones: Sirven para que las personas realicen una acción concreta en el sitio web, aplicación o Messenger.</p> |
| <p>Alcance: Se muestra el anuncio a la mayor cantidad de personas posibles.</p> | <p>Interacción: Incrementa la interacción mediante las publicaciones.</p> | <p>Beneficios del Producto: Se puede proporcionar información de los beneficios que tiene el</p> |

| | | |
|--|---|---|
| | | producto al consumirlo o al usarlo. |
| | Reproducción de Video: Facebook muestra los anuncios a personas con más posibilidades de ver un video creado. | Visitas de Negocio: Es un objetivo que está enfocado en la captación de clientes que se encuentren geográficamente y se puedan acercar a la farmacia que se encuentra más cerca de su ubicación. |
| | Generación de Clientes Potenciales: Ayuda a captar clientes potenciales mediante una base de datos. | |
| | Mensajes: Invita a posibles clientes a contactar con la empresa por medio de Messenger. Ayuda al prospecto a tomar una decisión o iniciar una relación comercial. | |

. Procedimiento de Como Realizar la Publicidad A través de Facebook ADS

- **Establecer el Publico Objetivo**

Definir cuáles son las características o el perfil de las personas a las que se quiere llegar mediante la campaña de Facebook. Dispharma tiene un segmento de mercado el cual son personas entre 20 a 50 años, parejas y familias dedicadas a casa hogar.

- **Donde Publicar el Anuncio**

Se establece en que plataformas se quiere publicar, en este caso Facebook, pero también este puede estar enlazado a otras plataformas como Instagram, Messenger, entre otros.

Las ubicaciones son los lugares en que se va a mostrar nuestro anuncio. Por ejemplo se puede escoger entre celular, computadora o ambos. Aquí depende mucho de los hábitos del público objetivo.

- **Presupuesto y Calendario**

El presupuesto para realizar las campañas publicitarias y el alcance que quiere tener, este varía según la cantidad del número de personas que se quiere llegar, el pago a realizar es mensual.

Dispharma en su página de Facebook cuenta con 202 seguidores y sus publicaciones no tienen mucho alcance hacia su público objetivo.

- **Anuncio**

Posteriormente se establecerá la identidad de la página de Facebook, por defecto este es Dispharma. Se debe establecer el formato del anuncio y el contenido del anuncio, seleccionando las imágenes y añadiendo las descripciones de cada una.

- **Gestión del Rendimiento**

Facebook Ads realiza a la gestión del rendimiento, sobre la publicidad que se realiza, el cual se mostrara el rendimiento de los anuncios.

- **Contenido de las Publicaciones**

Se propone las siguientes publicaciones, de acuerdo a las sugerencias de los encuestados. Estas publicaciones serán publicadas y serán impulsadas por Facebook Ads, para tener mayor alcance hacia el público objetivo y dar a conocer los productos como la empresa. Se propone los siguientes modelos de publicidad.

Imágenes Para Las Campañas Publicitarias de Facebook



La distribuidora Dispharma debe designar a una persona responsable que se encargue de subir las campañas a la página de Facebook.

Página Web

La distribuidora Dispharma no cuenta con una página web, por lo tanto se propone lo siguiente:

La página web será un medio para fortalecer la marca de la distribuidora, y de las líneas de productos con las que trabaja. Por lo tanto la página web ofrecerá las siguientes opciones:

- Suscripción

Esta opción será solo para los clientes de la distribuidora (farmacias) donde podrán acceder con su número de NIT y el nombre de la Farmacia, así para que el cliente pueda realizar una compra mediante la página web y también tendrá información de cómo se encuentra con los pagos.

- Productos

Plan Estratégico de ventas para la distribuidora Dispharma

Se muestra todos los productos que se ofrece y sus beneficios de cada uno de ellos.

- Sobre Mi

Esta opción hablara sobre la distribuidora Dispharma se mostrara la visión, misión y valores de la distribuidora.

- Contactos

Se tendrá información de la distribuidora como el teléfono celular, correo electrónico y ubicación, en esta opción también se tendrá una línea de mensajes directos para que se pueda guiar al futuro cliente o si quiere algún otro tipo de información.

Diseño de la Pagina Web



Para llevar a cabo la página web la distribuidora debe contratar a un especialista en informática para la creación de la página, incrustación de imágenes e información de los productos que se ofrecen y actualización de ella. El personal que realiza el registro de pedidos, será responsable del seguimiento de la página web.

Costo

| Actividad | Detalle | Total |
|--------------------------|--|-----------------|
| Spot Publicitario | Un Spot Publicitario tendrá el costo de: | |
| | Reproducción de Video mediante marketing tradicional | 1281 Bs. |
| Facebook ADS | Los anuncios para 100 personas | 35 Bs |
| Página Web | Por el diseño de la página web se tendrá un costo de | 600 Bs. |
| | Actualización de pagina | 200 Bs |
| | TOTAL | 2116 Bs. |

Establecer el Publico Objetivo

Definir cuáles son las características o el perfil de las personas a las que se quiere llegar mediante la campaña de Facebook. Dispharma tiene un segmento de mercado el cual son personas entre 20 a 50 años, parejas y familias dedicadas a casa hogar.

En la siguiente imagen se muestra la segmentación personalizada

Donde Publicar el Anuncio

Se establece en que plataformas se quiere publicar, en este caso Facebook, pero también este puede estar enlazado a otras plataformas como Instagram, Messenger, entre otros.

Las ubicaciones son los lugares en que se va a mostrar nuestro anuncio. Por ejemplo se escoger entre celular, computadora o ambos. Aquí depende mucho de los hábitos de nuestros clientes potenciales.

Presupuesto y Calendario

El presupuesto para realizar las campañas publicitarias y el alcance que quiere tener, este varía según la cantidad del número de personas que se quiere llegar, el pago a realizar es mensual.

6.4 ESTRATEGIA DE PROMOCIONES



Mediante las encuestas realizadas a los clientes de la distribuidora Dispharma existe un gran porcentaje para obtener las devoluciones de los productos, pero esta opción debe ser realizada mediante un acuerdo de proveedor y gerente pero se dio a conocer lo que se quiere adquirir sus clientes de la distribuidora.

Por lo tanto otras opciones que se presentaron (Pregunta N°10), se dio a conocer que cierto número de clientes quieren más promociones y descuentos.

Se llevara a cabo los descuentos por cantidad, que tiene como finalidad estimular a los clientes a que compren mayor cantidad de los productos y consiste en reducir el precio al adquirir varias unidades de los productos que ofrece la empresa.

El objetivo es incentivar a la compra de los productos que se ofrecen, y así presentar un incremento en las ventas.

6.4.1 DESCUENTOS

Los descuentos que ofrecen actualmente en la distribuidora son de la siguiente manera:

Se ofrece dos tipos de pagos al contado y al crédito por lo tanto por cualquier monto del total de la venta se tiene alguna de estas opciones, si la compra es al crédito se tiene un lapso de 15 días a pagar, pasado de los 15 días se cobra el 13% de interés del total de la venta.

Justificación

En base a la investigación de mercados se determinó que los clientes los atributos que les gustaría recibir (pregunta N° 10) son:

| <i>Que Atributos Le Gustaría Recibir</i> | | |
|---|-----------|--------------|
| DETALLE | N° | % |
| Mas descuentos | 10 | 18.2% |
| Devolución de productos (productos caducados) | 32 | 59.1% |
| Mas Promociones | 13 | 22.7% |

Los descuentos que se propone:

- Solo valido para una venta mayor a los 200 Bs.
- Compra al contado se ofrece un descuento de 10%.
- Compra al crédito a plazo de 15 días, si realizan el pago antes de los 15 días plazo se les ofrece el 6% de descuento del total de la venta.

Esta puede ser una opción para que así la distribuidora no tenga una lista amplia de clientes deudores, y así no se realizará el recorrido continuo de cobranza, además es importante recalcar que la distribuidora no genera ninguna pérdida debido a la aplicación de los descuentos, porque en el margen de utilidad de los productos que comercializa se destina un porcentaje para esto.

6.4.2 PROMOCIONES DE REGALO

Esta propuesta es generada a través de los requerimientos que expresan los clientes mediante la encuesta realizada, (pregunta N°10)

| <i>Que Atributos Le Gustaría Recibir</i> | | |
|--|-----------|----------|
| DETALLE | N° | % |




| | | |
|---|-----------|--------------|
| Mas descuentos | 10 | 18.2% |
| Devolución de productos (productos caducados) | 32 | 59.1% |
| Mas Promociones | 13 | 22.7% |

Los regalos promocionales son una valiosa herramienta para promocionar las ventas de esta manera se pretende impulsar las ventas ya que actualmente la demanda de los productos va disminuyendo y por ello hay que realizar diversas opciones como una de ellas las promociones para poder impulsar las ventas.

Como la mayoría de los clientes de la distribuidora son mujeres se ofrecen promociones para su hogar como ser:

TABLA 43 PROMOCIONES DE REGALO

| PROMOCIONES DE REGALO | | | |
|---|---|--|--|
| Actividad | Temporalidad | Encargado | Operacionalización |
| Por la compra que realice el cliente de una valor 1500 Bs. se obsequiara una media docena de tazas. | Se realizara a inicio de cualquier mes de año hasta agotar stock de los obsequios | Los responsables de llevar a cabo esta estrategia promocional serán los trabajadores del área de ventas. |  |

| | | | |
|---|--|---|--|
| <p>Por la compra de un total de 1000 Bs. se les obsequiara tres fuentes de porcelana.</p> | <p>Se realizara a inicio de cualquier mes de año hasta agotar stock de los obsequios</p> | <p>Los responsables de llevar a cabo esta estrategia promocional serán los trabajadores Del área de ventas.</p> |  <p>POR LA COMPRA DE 1000 BS. Se Lleva 3 fuentes de porcelana</p> |
| <p>Por la compra de un total de 700 Bs. se obsequiara una billetera.</p> | <p>Se realizara a inicio de cualquier mes de año hasta agotar stock de los obsequios</p> | <p>Los responsables de llevar a cabo esta estrategia promocional serán los trabajadores del área de ventas.</p> |  <p>POR LA COMPRA DE 700 BS. Se Lleva Una Billetera</p> |
| <p>Por la compra total de 1500 Bs. se les obsequiara una pava eléctrica Premier de 2 Litros.</p> | <p>Se realizara a inicio de cualquier mes de año hasta agotar stock de los obsequios</p> | <p>Los responsables de llevar a cabo esta estrategia promocional serán los trabajadores del área de ventas.</p> |  <p>POR LA COMPRA DE 1500 BS. Se Lleva Pava Eléctrica Premier 2 Lts.</p> |

| | | | |
|--|--|---|---|
| <p>Por la compra de un total de 950 Bs. se les obsequia una manta suave de 1 plaza y media.</p> | <p>Se realizara a inicio de cualquier mes de año hasta agotar stock de los obsequios</p> | <p>Los responsables de llevar a cabo esta estrategia promocional serán los trabajadores del área de ventas.</p> |  |
| <p>Por la compra de un total de 3000 Bs. se les obsequia un edredón de verano</p> | <p>Se realizara a inicio de cualquier mes de año hasta agotar stock de los obsequios</p> | <p>Los responsables de llevar a cabo esta estrategia promocional serán los trabajadores del área de ventas.</p> |  |

FUENTE: ELABORACION PROPIA

Estos obsequios pueden cambiar con otras opciones así para no obsequiar lo mismo cada que se lance una campaña de esta manera.

6.4.3 CUPONES O VALES

Realizar cupones es una buena estrategia para impulsar las ventas de productos para una empresa, los cupones que se ofrecerán a los clientes son cupones cuenta atrás, esto significa que los cupones tendrán una fecha de inicio y caducidad, para el cambio que realizara el cliente y también de esta manera se incentiva a la compra de varios productos y el cliente de esta manera ira acumulando los cupones.

Estos cupones serán realizados de la siguiente manera:

Cada cupón será canjeado cuando cada cliente obtenga su tarjeta de compra donde esa tarjeta deba tener 5 sellos por parte del asesor de ventas, las reglas serán de la siguiente manera:

- Por ser cliente que realice pedidos a la distribuidora en esta presente gestión ya obtendrá la tarjeta de cajeo de cupón, y se le asignara un sello.
- Por cada compra mínima de 200 Bs, se le asignara un sello.
- Durante los 3 meses realice al menos 2 pedidos no existe una cantidad mínima, se le asignara un sello
- Cuando el cliente haya cumplido con los pagos durante los 3 meses, se le asignara un sello.

Diseño de la tarjeta



Al finalizar todas las reglas al obtener sus sellos se les canjeara por las siguientes opciones (solo debe canjear una sola opción):

TABLA 44 CUPONES O VALES

| CUPONES | | | |
|-----------|--------------|-----------|--------------------|
| Actividad | Temporalidad | Encargado | Operacionalización |

| | | | |
|---|--|---|---|
| <p>Por cada tarjeta llenada recibirá. Una tarjeta de consumo de un valor de 60 Bs. en la cafetería Mia</p> | <p>Se realizara cada vez que tengan su tarjeta llena (Cada 3 meses aproximadamente).</p> | <p>El responsable del canje será un encargado de ventas</p> |  |
| <p>Por cada tarjeta llenada recibirá. Una tarjeta de consumo de un valor de 60 Bs. en la cafetería Moka</p> | <p>Se realizara cada vez que tengan su tarjeta llena (Cada 3 meses aproximadamente).</p> | <p>El responsable del canje será un encargado de ventas</p> |  |
| <p>Por cada tarjeta llenada recibirá. Una tarjeta de consumo de un valor de 60 Bs. en la Hashtag Burger</p> | <p>Se realizara cada vez que tengan su tarjeta llena (Cada 3 meses aproximadamente).</p> | <p>El responsable del canje será un encargado de ventas</p> |  |
| <p>Por cada tarjeta llenada recibirá. Una tarjeta de consumo de un valor de 60 Bs.</p> | <p>Se realizara cada vez que tengan su tarjeta llena (Cada 3 meses aproximadamente).</p> | <p>El responsable del canje será un encargado de ventas</p> |  |

| | | | |
|--|---|--|--|
| en la cafetería Ocaso | | | |
| Por cada tarjeta llenada recibirá. Dos entradas para el cine 2D en el Mega Center. | Se realizara cada vez que tengan su tarjeta llena (Cada 3 meses aproximadamente). | El responsable del canje será un encargado de ventas |  |
| Por cada tarjeta llenada recibirá. Una hora de Juego de Bolos, con pase para cinco personas | Se realizara cada vez que tengan su tarjeta llena (Cada 3 meses aproximadamente). | El responsable del canje será un encargado de ventas |  |

FUENTE: ELABORACION PROPIA

- Para tener el control de cada canjeo de los cupones el asesor de ventas debe presentar lo siguiente:

| Regla | Definición del Control |
|---|--|
| Por ser cliente que realizo pedidos a la distribuidora en esta presente gestión ya obtendrá la tarjeta de cajeo de cupón, y se le asignara un sello. | Se revisara mediante el sistema que tienen en la distribuidora. (Si se encuentra habilitado como cliente actual) |
| Por cada compra mínima de 200 Bs, se le asignara un sello. | (Presentar la copia del registro del pedido de esa farmacia) |

| | |
|--|--|
| Durante los 3 meses realice al menos 2 pedidos no existe una cantidad mínima, se le asignara un sello | (Presentar la copia del registro del pedido de esa farmacia) |
| Cuando el cliente haya cumplido con los pagos durante los 3 meses, se le asignara un sello. | (Presentar el registro de cobranzas de la farmacia si se encuentra al día con sus pagos. |

Presupuesto

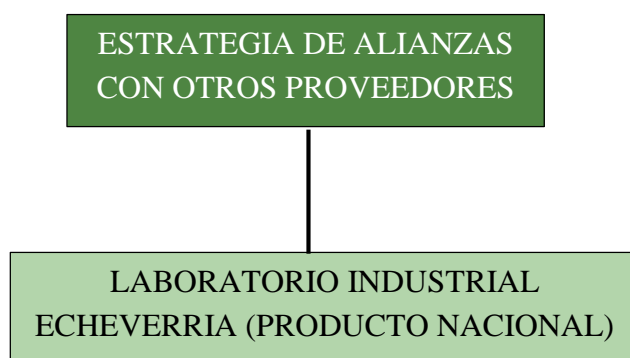
TABLA 45 PRESUPUESTO

| ACTIVIDAD | DETALLE | COSTO |
|------------------------------|--|--------------|
| Descuentos | En el caso de los descuentos, esto no genera ningún tipo de costo, por el motivo que la distribuidora ya aplica en el margen de utilidad del cada producto los descuentos, es decir, que no se genera pérdidas si se llegase a aplicar los descuentos, sin embargo nuestra propuesta lo modifica para que sus clientes estén al día con los pagos. | XXX |
| Promociones de Regalo | Cada obsequio genera un costo de: | |
| | Tazas (30 unidades) | 150 Bs. |
| | Fuentes de Porcelana (24 unidades) | 320 Bs. |
| | Billeteras (24 unidades) | 672 Bs. |
| | Pavas Eléctricas (6 unidades) | 360 Bs. |
| | Mantas (24 unidades) | 912 Bs. |
| | Edredones de Verano (3 unidades) | 360 Bs |

| | | |
|----------------|--|----------|
| Cupones | Cada opción de canjeo de cupón tiene mismo valor para todo (por 10 clientes que cumplieron con los requisitos) | 600 Bs. |
| TOTAL | | 3374 Bs. |

FUENTE: ELABORACION PROPIA

6.5 ESTRATEGIAS DE ALIANZAS CON OTROS PROVEEDORES



6.5.1 ALIANZA CON PRODUCTOS NATURALES LABORATORIO INDUSTRIAL ECHEVERRIA (PRODUCTO NACIONAL)

Al ser una pequeña empresa (distribuidora) obtener una variedad de productos a diversos precios pueden jugar a favor de la distribuidora es por ello que se propone tener una variedad de proveedores para tener una variedad de productos, considerando diferentes aspectos.

Justificación

Según una investigación, El Mercado de los Productos Farmacéuticos en Bolivia, dice que en Bolivia la mayoría de los habitantes están acostumbrados y/o prefieren los productos naturales que no estén compuesto de mucho químico. Es por ello que la distribuidora Dispharma ya cuenta con una línea de productos naturales, la propuesta que se ofrece es ampliar mucho más esta línea de medicamentos, por lo tanto a nuestro criterio nos llamó un producto llamado NATURASAN de Laboratorio Industrial Echeverría.

Este Laboratorio se encuentra en la ciudad de Cochabamba, propietario es el Ing. Carlos Antonio Echeverría Herrera.

Es un producto de un ungüento a base de aceites esenciales de Eucalipto, Manzanilla, Romero y Molle, es un producto similar que el Mentisan, pero en este caso este ungüento es más elaborado con esenciales naturales elaborados por el mismo laboratorio es por ellos que tiene mayor concentración en sus propiedades que contiene en el producto.

Este producto fue evaluado por ingenieros químicos, se realizó la comparación de productos del Mentisan y de NATURASAN obteniendo resultados que el productos del Laboratorio Industrial Echeverría es mucho más fuerte en cuanto a las propiedades y beneficios que ofrece

ILUSTRACION 14 PRODUCTOS 1



FUENTE: LAB. ECHEVERRIA

BENEFICIOS DEL PRODUCTO

- Es un producto Natural que alivia el resfrió, congestión nasal, dolores musculares e inflaciones, entre otros
- Las propiedades que presenta NATURASAN son: descongestionante, relajante muscular, alivia la tos, antiinflamatorio y analgésico.
- Es un producto boliviano por lo tanto el costo de envió no será alto para la distribuidora.

- Se puede ofrecer a un precio accesible para los consumidores.

En Bolivia en temporada de los primeros casos de pandemia (Covid – 19), el uso de eucalipto (Es un árbol que en sus hojas presenta propiedades medicinales alguna de ellas son: Antiséptico, Expectorante, Antiinflamatorio, Calmante).

Es por ello que Laboratorio Industria Echeverría presenta el producto de aromaterapia (actúa sobre nuestro sentido del olfato y mediante la absorción al torrente sanguíneo, el aire que inhalamos se dirige al techo de la nariz donde los receptores olfatorios transportan los olores directamente a una parte del cerebro llamada sistema límbico); el producto se llama EUCALIPTUS es un aceite esencial natural concentrado que posee acciones farmacológicas, por lo que constituye el sustento de la aromaterapia. Tiene la siguiente presentación:

ILUSTRACION 15 PRODUCTO 2



FUENTE: LAB. ECHEVERRIA

Beneficios del Producto

- Es un producto natural a base de eucalipto es un producto antiinflamatorio y antimicrobiano.
- Es un producto boliviano por lo tanto el costo de envío no será alto para la distribuidora.

Plan Estratégico de ventas para la distribuidora Dispharma

- Se puede ofrecer a un precio accesible para los consumidores.

No se puede obtener un presupuesto exacto del costo que se va invertir de estos productos por lo que no se conoce el tipo de contrato que se usara con el proveedor, pero se realiza un aproximado.

Precio unitario del producto

Naturasán 7 Bs. Eucaliptus 10 Bs.

Cantidad aproximada a pedir, 100 unidades por producto se da un total de:

Naturasán 700 Bs Eucaliptus 1000 Bs

Total presupuesto anual 1700 Bs.

Plan Estratégico de ventas para la distribuidora Dispharma

| | | | | | | | | | | | | | | | |
|----------------|--|---------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|-------------------------|
| | Verificación de objetivos y Aprobar los incentivos | gerente | | | | | | | | | | | | | Dispharma |
| | Incentivo por participación | Administrador | | | | | | | | | | | | | Dispharma |
| | Capacitación de CIFABOL (mejor vendedor) | Administrador | | | | | | | | | | | | | Dispharma |
| | Buen comportamiento de trabajador | Administrador | | | | | | | | | | | | | Dispharma |
| | Contrato de personal | | | | | | | | | | | | | | Dispharma |
| | Recepción de CV para el nuevo personal | Administrador | | | | | | | | | | | | | Dispharma |
| | Evaluación de la documentación | Administrador | | | | | | | | | | | | | Dispharma |
| | Entrevistas | Gerente | | | | | | | | | | | | | Dispharma |
| | Selección del nuevo personal | Gerente | | | | | | | | | | | | | Dispharma |
| | Incorporación a la empresa | Administrador | | | | | | | | | | | | | Dispharma |
| EST N°3 | Publicidad | Administrador | | | | | | | | | | | | | Dispharma |
| | Spot publicitario | Administrador | | | | | | | | | | | | | Dispharma |
| | Establecer el medio para difusión del spot | Administrador | | | | | | | | | | | | | Dispharma |
| | Contratar una empresa que realice el spot | Administrador | | | | | | | | | | | | | Dispharma |
| | Aprobar el spot | Gerente | | | | | | | | | | | | | Dispharma |
| | Lanzamiento del spot | canal | | | | | | | | | | | | | Televisión canal Unitel |
| | Facebook ADS | Administrador | | | | | | | | | | | | | Dispharma |

Plan Estratégico de ventas para la distribuidora Dispharma

| | | | | | | | | | | | | | |
|----------------|-------------------------------|---|-----------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|-----------|
| | | Decidir encargado de redes sociales | Administrador | | | | | | | | | | Dispharma |
| | | Realizar campañas publicitarias | Resp. De pagina | | | | | | | | | | Dispharma |
| | Página web | | | | | | | | | | | | Dispharma |
| | | Contrato de un especialista en informática para la creación la página web e incrustación de productos y / o información de la empresa | Administrador | | | | | | | | | | Dispharma |
| | | Designación de responsable de pagina | Gerente | | | | | | | | | | Dispharma |
| | | Actualización de la página en cuanto a productos | Rep. De pagina | | | | | | | | | | Dispharma |
| | | Seguimiento a carrito de compras de la pagina | Rep. De pagina | | | | | | | | | | Dispharma |
| EST N°4 | Promociones al cliente | | Gerente | | | | | | | | | | Dispharma |
| | Descuentos | | Gerente | | | | | | | | | | Clientes |
| | | Verificación a clientes que corresponden al descuento | administrador | | | | | | | | | | Dispharma |
| | | Publicación de los descuento en página web. | Rep. De pagina | | | | | | | | | | Dispharma |
| | Promociones de regalo | | Administrador | | | | | | | | | | Dispharma |

Plan Estratégico de ventas para la distribuidora Dispharma

| | | | | | | | | | | | | | | | |
|-----------------|------------------------------|---|---------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|-------------|
| | | Creación de banners de las promociones de cupones | Administrador | | | | | | | | | | | | Dispharma |
| | Vales o cupones | | Administrador | | | | | | | | | | | | Dispharma |
| | | Realización de cupones | Administrador | | | | | | | | | | | | Dispharma |
| | | Entrega de cupones | vendedores | | | | | | | | | | | | Clientes |
| EST N° 5 | Alianza con proveedor | | Gerente | | | | | | | | | | | | Dispharma |
| | | Contactar al proveedor | Gerente | | | | | | | | | | | | Dispharma |
| | | Ordenar pedido de productos | Administrador | | | | | | | | | | | | Laboratorio |
| | | Recepcionar pedido | almacenero | | | | | | | | | | | | Dispharma |
| | | Vender a los clientes | vendedores | | | | | | | | | | | | Farmacias |

6.7 PRESUPUESTO FINAL

TABLA 46 PRESUPUESTO FINAL

| CONCEPTO | Enero | Febrero | Marzo | Abril | Mayo | Junio | Julio | Agosto | Septiembre | Octubre | Noviembre | Diciembre | Presupuesto total |
|---|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|------------|----------|-----------|-----------|-------------------|
| Estrategia N°1 | | | | | | | | | | | | | 300 Bs |
| Filosofía empresarial | 300 Bs | | | | | | | | | | | | |
| Estrategia N°2 | | | | | | | | | | | | | 37598 Bs |
| Capacitación al personal de ventas | | 480 Bs. | | | | | | 480Bs | | | | | |
| Programa de incentivos al personal | | | | | | | | | | | | | |
| Incentivo por participación | | 60 Bs | | | | | | 60 Bs | | | | | |
| Capacitación de CIFABOL (mejor vendedor) | | | | | | | | | | | | 1750 Bs | |
| Buen comportamiento de trabajador | | | | | | | | | | | | 86 Bs | |
| Contrato de personal | 20703 Bs | 20703 Bs | 20703 Bs | 20703 Bs | 20703 Bs | 20703 Bs | 20703 Bs | 20703 Bs | 20703 Bs | 20703 Bs | 20703 Bs | 4953 Bs | |
| Publicidad | | | | | | | | | | | | | 16242 |
| Spot publicitario | 1281 Bs | 1281 Bs | 1281 Bs | 1281 Bs | 1281 Bs | 1281 Bs | 1281 Bs | 1281 Bs | 1281 Bs | 1281 Bs | 1281 Bs | 1281 Bs | |
| Facebook ADS | | 35 Bs | | | | | 35 Bs | | | | | | |
| Página web | | | | | | | | | | | | | |

Plan Estratégico de ventas para la distribuidora Dispharma

| | | | | | | | | | | | | |
|--|--------|--------|---------|---------|--|--|--------|--|--|---------|--|------------------|
| Contrato de un especialista de la empresa | | 600 Bs | | | | | 200 Bs | | | | | |
| Promociones al cliente | | | | | | | | | | | | 7498 Bs |
| Descuentos | | | | | | | | | | | | |
| Promociones de regalo | | | 2774 Bs | | | | | | | 2774 Bs | | |
| Vales o cupones | | | 600 Bs | | | | 600 Bs | | | 600 Bs | | |
| Imprenta | 150 Bs | | | | | | | | | | | |
| Alianza con proveedor | | | | 1700 Bs | | | | | | | | 1700 Bs |
| TOTAL | | | | | | | | | | | | 63338 Bs. |

FUENTE: ELABORACION PROPIA

El presupuesto para la aplicación del plan estratégico de ventas para la distribuidora Dispharma es de bs 63338, monto anual que queda a disposición, para que la gerente tome la decisión de aplicar en la gestión 2023 dicho plan para la distribuidora.

EVALUACION FINANCIERA

TABLA 45. ESTADO DE RESULTADOS DE LA GESTION 2022 – 2023
EXPRESADO EN BOLIVIANOS (BS)

| ESTADOS DE RESULTADOS DE DISTRIBUIDORA DISPHARMA | | |
|--|-----------------------|-----------------------|
| EXPRESADO EN BOLIVIANOS | | |
| | 2022 | 2023 |
| VENTAS | Bs1.713.345,78 | Bs1.799.013,07 |
| (-)COSTO DE VENTAS | Bs514.003,74 | Bs539.703,92 |
| UTILIDAD OPERATIVA | Bs1.199.342,04 | Bs1.259.309,15 |
| (-) GASTOS ADMINISTRATIVOS SUELDO Y SALARIOS | Bs213.024,00 | Bs243.456,00 |
| (-) GASTOS DE FUNCIONAMIENTO ALQUILER Y SERVICIOS BASICOS | Bs22.200,00 | Bs22.200,00 |
| (-) GASTOS DEL PLAN | Bs63.338,00 | Bs42.538,00 |
| UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS | Bs900.780,04 | Bs951.115,15 |
| (-)IMPUESTOS (25%) | Bs225.195,01 | Bs237.778,79 |
| UTILIDAD NETA | Bs675.585,03 | Bs713.336,36 |

FUENTE: ELABORACION PROPIA

Debido al alcance de nuestro proyecto de investigación en el área de ventas, se realizó una proyección en el estado de resultados demostrando cuanto será el incremento en las ventas *aplicando el plan propuesto* para la gestiones futuras, es importante, mencionar que los datos son aproximaciones por que los estados financieros de la entidad sujeta a investigar es información confidencial, de tal manera que no se pudieron realizar la evaluación financiera por falta de información.

Por lo tanto, para el estado de resultado de la gestión 2022 se realizó un aproximado por el motivo de que en esta presente gestión solo se adquirió datos de Enero a Junio por lo tanto para realizar la gestión 2023 aplicando las propuestas establecidas en el proyecto se determina que como mínimo se puede incrementar el 5% de las ventas a comparación de la gestión 2022 y así se presentaría el estado de resultados para la gestión 2023, 2024, 2025.

El presupuesto de plan solo representa el 0,037% de las ventas, a manera de que las gestiones nuevas avancen el presupuesto del plan disminuirá porque ya solo se tratara de hacer algunas actualizaciones.

CONCLUSIONES DE LA PROPUESTA

Se determina que con la aplicación de este plan estratégico de ventas para la distribuidora Dispharma, las ventas aumentaran en cada gestión como mínimo un 5% en cada gestión, dicho plan está proyectado para las gestión 2023, pero su aplicación según misión, visión propuestas es hasta la gestión 2025, teniendo como objetivo aumentar sus ventas hasta un 15% como mínimo en los siguientes tres años, es importante recalcar que las propuestas se basa en aumentar las ventas reforzando las área de ventas, capacitando al personal, dando reconocimientos por su rendimiento y contratando a un nuevo vendedor para que se pueda abastecer a todo el mercado tarijeño tanto en las provincias como en la zona urbana y la zona rural, en el desarrollo de las nuevas tecnologías se promueve la promoción y publicidad de la empresa para generar conocimiento a sus clientes de sus productos y las propuestas de valor que la distribuidora genera como empresa, aprovechando adecuadamente los beneficios que la distribuidora ofrece a las farmacias por ser clientes de la empresa, ya que anteriormente según la investigación de mercados las farmacias no tenían conocimiento de los descuentos , ni de las promociones de regalo que ofrecía la distribuidora y por ultimo proponer que la distribuidora establezca alianza con distintos laboratorios nuevos para generar más alternativas de compra a los clientes y estos ofrecer al cliente final, se determinó un cronograma y un presupuesto que equivale el 0,03% de las ventas de las gestión 2022, es decir que la inversión en este plan es menor y que se estima recuperar en el primer año de su aplicación.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

Se concluye que la distribuidora Dispharma, requiere un Plan Estratégico de Ventas para el Área comercial o de ventas que este elaborado respecto a su rubro, este plan dará directrices hacia dónde dirigirse, realizando un análisis externo e interno de la empresa cumpliendo con el objetivo de diagnosticar la situación actual de la empresa a través del uso distintas herramientas de planificación estratégica.

Este plan ayudara a la empresa hacer más competitivos en el área de los medicamentos, dando a conocer el valor que ofrece como empresa.

Se determina que la ausencia de un plan estratégico de ventas no ha permitido lograr el objetivo anual de ventas de la distribuidora Dispharma, identificando las estrategias de solución para el problema de ventas.

Por lo tanto, se cumplió con el objetivo general de diseñar un plan estratégico de ventas que permita incrementar las ventas a la distribuidora DISPHARMA de la ciudad de Tarija para la gestión 2023.

RECOMENDACIONES

Después de haber determinado que la mayoría de los encuestados 59,1%, desean la devolución de productos caducados, es aconsejable que la gerente, busque un acuerdo con los proveedores para que exista una devolución entre proveedor y distribuidora, para que este pueda satisfacer las exigencias de sus clientes.

Otro aspecto importante es que la distribuidora pueda contener varias alternativas de medicamentos naturales para aquellos clientes finales que la demanden o que prefieran productos no tan nocivos para la salud y que prefieran tratar alguna patología de manera natural con productos farmacéuticos más orgánicos de algunos laboratorios.

Se recomienda que la empresa realice estrategias de publicidad mediante medios tradicionales y no tradicionales, esto para dar a conocer la empresa, los productos y su propuesta de valor, e inclusive generar alianzas

Plan Estratégico de ventas para la distribuidora Dispharma

Con estas recomendaciones se pretende cumplir los objetivos de ventas que la empresa se proponga, debido que hoy en día es necesario usar mecanismos o estrategias para conseguir lo mencionado.