

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
ESCUELA DE POSGRADO



BUSINESS CONSULTING a la empresa Almacenera Médica S.R.Ltda

TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS
OTORGADO POR LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL
PERÚ

PRESENTADA POR

Neyda Norka, Concepcion Salinas, DNI: 09987482

Frank Ernesto, Alvarez Espinoza, DNI: 45078619

ASESOR

Iván Manuel De la Vega Hernández, C.E: 001524411

ORCID código del asesor [https://orcid.org/ 0000-0002-8554-0510](https://orcid.org/0000-0002-8554-0510)

JURADO

Percy Samoel Marquina Feldman

Nicolás Andrés Núñez Morales

Iván Manuel De la Vega Hernández

Surco, Noviembre 2021

Agradecimientos

Un agradecimiento a la empresa Almacenera Médica SRL en especial a Paulo Valladolid, accionista de la empresa, por brindar la información, su confianza y tiempo para realizar éste trabajo. Asimismo a nuestro asesor, y a cada uno de los profesores por su orientación profesional a lo largo del desarrollo del programa y la tesis.

Dedicatorias

A mi familia y amigos quienes siempre estuvieron brindándome su apoyo y aliento para seguir adelante, cumpliendo este gran reto.

Neyda Concepción Salinas

Resumen Ejecutivo

Almacenera Médica SRL, con nombre comercial ALMEDI, es una empresa comercial familiar de responsabilidad limitada, que inició sus operaciones en el año 2009, el giro de negocio es la importación y comercialización de productos de material médico y de laboratorio en el mercado nacional. El objetivo de la consultoría fue identificar el problema principal que no le permite a ALMEDI alcanzar sus objetivos, analizando las principales causas y proponiendo un plan que les permita superarlo. Se identificó que el problema principal es el decrecimiento en el nivel de ventas, y por ende la caída de la rentabilidad; desde el año 2015 al 2019, la caída del nivel de ventas (con respecto al año anterior) viene siendo 28% en el 2015, 11% en el 2016, 5% en el 2017, 20% en el 2018 y 5% en el 2019. En cuanto a la utilidad bruta de los mismos años del análisis se mantiene en un promedio del 37% al 46%, es decir el margen bruto se mantiene, pero el nivel de ventas viene en caída, como también el Resultado del Ejercicio de cada año, esto debido a que no cuentan con un plan de incremento de ventas, ni de marketing, que les permita dar a conocer sus productos a nivel nacional. En ese sentido se ha planteado la implementación de un plan de ventas y marketing con el objetivo de incrementar sus ventas y sus ganancias, tener mayor participación de mercado a nivel nacional, dar a conocer los productos de calidad que mantiene en cartera y con precios altamente competitivos.

En base a los análisis externo e interno y la literatura investigada, se ha elaborado un Gantt que va de la mano con el plan de implementación de la nueva estrategia y recomendaciones que ayudarán a la gerencia general a realizar una etapa de reestructuración interna con el fin de poder expandir sus productos en el mercado y diversificar su cartera que actualmente se encuentra centrado en unos pocos clientes y regiones.

Abstract

Almacenera Médica SRL, with the trade name ALMEDI, is a limited liability family business that began operations in 2009, the line of business is the importation and marketing of medical and laboratory material products in the national market. The objective of the consultancy was to identify the main problem that does not allow ALMEDI to achieve its objectives, analyzing the main causes and proposing a plan that allows them to overcome it. It was identified that the main problem is the decrease in the level of sales, and therefore the fall in profitability; From 2015 to 2019, the drop in the level of sales (compared to the previous year) has been 28% in 2015, 11% in 2016, 5% in 2017, 20% in 2018 and 5% in the 2019. Regarding the gross profit of the same years of the analysis, it remains at an average of 37% to 46%, that is, the gross margin is maintained, but the level of sales is falling, as well as the Result for the Fiscal Year. every year, this is because they do not have a sales increase or marketing plan that allows them to publicize their products nationwide. In this sense, the implementation of a sales and marketing plan has been proposed with the aim of increasing sales and profits, having a greater market share at the national level, publicizing the quality products that it maintains in its portfolio and with highly priced prices. competitive.

Based on the external and internal analysis and the researched literature, a Gantt has been prepared that goes hand in hand with the implementation plan of the new strategy and recommendations that will help the general management to carry out an internal restructuring stage in order to to be able to expand its products in the market and diversify its portfolio that is currently focused on a few clients and regions.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	vii
Lista de Figuras	viii
Capítulo I: Situación General	1
1.1 Presentación de la Compañía	1
1.2 Modelo de Negocio.	2
1.3 Misión, Visión y Valores de la Compañía:	2
1.3.1 Misión	2
1.3.2 Visión	3
1.3.3 Valores y cultura	3
1.3.4 Objetivo de Largo Plazo	4
1.3.5 Conclusión	5
Capítulo II: Análisis del Contexto	6
2.1 Análisis Externo	8
2.1.1 PESTE	8
2.1.2 Las cinco fuerzas de Porter	15
2.1.3 Oportunidades y amenazas	20
2.2 Análisis Interno	21
2.2.2 Administración y Gerencia (A)	21
2.2.3 Marketing y Ventas (M)	23
2.2.4 Operaciones y Logística (O)	30

2.2.5 Financiero (F)	32
2.2.6 Recursos Humanos (H)	33
2.2.7 Sistemas de Información y Tecnología (T)	34
2.2.8 Fortalezas y debilidades	35
2.2.9 Conclusión	36
Capítulo III: Problema clave	39
3.1 Metodología de Trabajo	39
3.2 Lista de Problemas	39
3.2.1 Baja participación en el mercado	40
3.2.2 Disminución del catálogo de productos	43
3.2.3 Carencia de un Plan Estratégico de Ventas	44
3.2.4 Deficiencia de procesos de gestión	45
3.3 Problema Central	45
3.3.1 Sustancia	46
3.3.2 Locación	47
3.3.3 Propiedad	47
3.3.4 Magnitud	47
3.3.5 Tiempo	48
3.4 Conclusiones	48
Capítulo IV: Revisión de Literatura	49
4.1 Mapa de Literatura	49

4.2	Revisión de Literatura	51
4.2.1	Gestión por Procesos	51
4.2.2	Planeamiento Estratégico	61
4.2.3	Plan de Marketing	64
Capítulo V: Análisis de Causa Raíz del Problema Clave		69
5.1	Causas identificadas	69
5.2	Principales causas del problema	69
5.2.1	Métodos	70
5.2.2	Mano de Obra	71
5.2.3	Maquinarias / Tecnología	72
5.2.4	Gestión	73
5.2.5	Logística	74
5.2.6	Medición	74
5.2.7	Medio Ambiente	75
5.3	Conclusiones	76
Capítulo VI: Alternativas de Soluciones Evaluadas		77
6.1	Alternativas para la solución del Problema	77
6.1.1	Plan de Ventas y Marketing	77
6.1.2	Mejoras en los procesos logísticos	91
6.1.3	Plan de mejoras de Recursos Humanos	98
6.2	Evaluación de Alternativas	103

6.3	Conclusiones	106
Capítulo VII: Plan de Implementación y Factores de Éxito Clave		108
7.1	Actividades	108
7.1.1	Crear el Plan de Ventas y Marketing	108
7.1.2	Plan de Mejoras en el área de Logística	110
7.1.3	Plan de Mejoras en las áreas de Recursos Humanos y Administración	110
7.2	Gráfico de Implementación Gantt	114
7.3	Factores Claves de Éxito	115
7.4	Conclusiones	115
Capítulo VIII: Resultados Esperados		117
8.1	Incremento de Ventas	117
8.2	Incremento de participación	118
8.3	Conclusiones	119
Capítulo IX: Conclusiones y Recomendaciones		120
9.1	Conclusiones	120
9.2	Recomendaciones	122
Referencias		124
Apéndice A:	Estado de Situación Financiera de ALMEDI	131
Apéndice B:	Estado de Resultados de ALMEDI	132
Apéndice C:	Ratios de ALMEDI	133
Apéndice D:	Flujograma de Exportación de ALMEDI	135

Apéndice E:	Flujograma de Importación de ALMEDI	136
Apéndice F:	Flujograma de Logística Interna de ALMEDI	137
Apéndice G:	Flujograma de Ventas de ALMEDI	138
Apéndice H:	Certificado de Buenas Prácticas de Almacenamiento de ALMEDI	139
Apéndice I:	Gantt de Actividades de ALMEDI	140
Apéndice J:	Flujo de Caja Proyectado de ALMEDI	141



Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)</i>	38
Tabla 2 <i>Ventas anuales a nivel nacional 2017- 2019</i>	41
Tabla 3 <i>Ventas por clientes de ALMEDI 2019</i>	42
Tabla 4 <i>Productos vendidos por SKUs y las Ventas Anuales 2016- 2019</i>	44
Tabla 5 <i>Disminución de las Ventas Anuales 2014- 2019</i>	45
Tabla 6 <i>Objetivos e Indicadores</i>	83
Tabla 7 <i>Proyección Participación de ventas por Departamento</i>	83
Tabla 8 <i>Presupuesto de implementación de fuerza de ventas</i>	89
Tabla 9 <i>Presupuesto de mejoras área logística</i>	98
Tabla 10 <i>Presupuesto de mejoras área Administración y Recursos Humanos</i>	103
Tabla 11 <i>Niveles de peso por propuesta</i>	103
Tabla 12 <i>Evaluación de alternativas de solución</i>	106
Tabla 13 <i>Presupuesto Implementación del Plan de Ventas y Marketing</i>	109
Tabla 14 <i>Presupuesto Total para ALMEDI</i>	112
Tabla 15 <i>Estado de Resultados Proyectados</i>	114

Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i> Nivel de Ventas de ALMEDI del 2014 al 2019.	4
<i>Figura 2.</i> Inversión pública por niveles de gobierno, 2010-2019.	9
<i>Figura 3.</i> Proyección del PBI	11
<i>Figura 4.</i> Proyección de la Inversión Pública en obras.	11
<i>Figura 5.</i> Gastos no financieros del Gobierno General	12
<i>Figura 6.</i> Proyección PBI por Sectores Económicos.	13
<i>Figura 7.</i> Proyección PBI Total 1922 – 2021	13
<i>Figura 8.</i> Nivel de Ventas por sectores 2014 – 2019	16
<i>Figura 9.</i> Evolución del PBI y la Demanda Interna Anual (variación porcentual)	19
<i>Figura 10.</i> Organigrama actual de ALMEDI.	23
<i>Figura 11.</i> Principales productos que comercializa ALMEDI	24
<i>Figura 12.</i> Participación de ventas de los principales clientes- 2015	26
<i>Figura 13.</i> Participación de ventas de los principales clientes- 2016	26
<i>Figura 14.</i> Participación de ventas de los principales clientes- 2017	27
<i>Figura 15.</i> Participación de ventas de los principales clientes- 2018	27
<i>Figura 16.</i> Participación de ventas de los principales clientes- 2019	28
<i>Figura 17.</i> Participación de las ventas de los 10 principales clientes del 2015- 2019	28
<i>Figura 18.</i> Perú: Gasto Público en Salud (S/. millones) 2013 – 2018	46
<i>Figura 19.</i> Mapa de literatura.	51
<i>Figura 20.</i> Proceso administrativo como sistema abierto.	55
<i>Figura 21.</i> Proceso Administrativo.	57
<i>Figura 22.</i> Ventajas competitivas - Cadena de valor	58
<i>Figura 23.</i> Diagrama de Flujo	61
<i>Figura 24.</i> Diagrama de Ishikawa	70

<i>Figura 25.</i> Comparativo de las Importaciones en USD FOB - Empresas de la Competencia.	79
<i>Figura 26.</i> Gráfica de Importaciones en USD FOB de las 4 primeras empresas.	80
<i>Figura 27.</i> Distribución de IPRESS (Instituciones Prestadoras de Salud) por departamento.	82
<i>Figura 28.</i> Atenciones realizadas período 2019, según región	84
<i>Figura 29.</i> Principales proveedores de ALMEDI	93
<i>Figura 30.</i> Proceso de Abastecimiento de productos importados de ALMEDI	94
<i>Figura 31.</i> Propuesta Organigrama para ALMEDI	99



Capítulo I: Situación General

1.1 Presentación de la Compañía

A mediados de 1995 nace la idea de la familia Valladolid de conformar un negocio propio involucrado al material médico, debido a que habían identificado que era un mercado con muchas oportunidades en el país; es por ello, que después de reunir un pequeño capital y contactarse con personas que han trabajado en el mercado de material médico, el 12 de febrero de 1996 es inscrita en registros públicos Almacenera Médica SRL, una sociedad de responsabilidad limitada cuya meta es distribuir productos médicos que ya previamente han sido importados por otras empresas. El primer local donde se encontraban las oficinas administrativas y el almacén estaba cerca de la Plaza Unión en el cercado de Lima. Para la familia Valladolid no fue fácil hacer crecer el negocio debido a la inexperiencia en la gestión.

Para el año 1998 las oficinas administrativas se trasladan a un departamento ubicado en la Avenida Colonial, también perteneciente al Cercado de Lima. El negocio sigue centrado en la compra de material médico a comerciantes locales para luego revenderlos y distribuirlos, pero a la par, la Gerencia ya tiene la idea de importar por sus propios medios los productos, con el fin de poder expandir su mercado y obtener mayores beneficios.

Es por ello que para el año 2000 la empresa decide importar productos por primera vez, el producto escogido fueron las láminas de cristal de la empresa Alemana Paul Marienfeld. Debido a las ventajas económicas que otorgaban el vasto mundo de la importación es que se inicia las importaciones de otros productos a gran escala.

El crecimiento de la organización y la necesidad de contar con un local de mayor magnitud, en el 2002 la empresa decide mudarse a San Miguel, el cual cuenta con un almacén de 4 pisos con 60 m² cada nivel. Los productos importados empiezan a diversificarse, se comienzan a traer pruebas reactivas y de embarazo provenientes de Estados Unidos, y

Jeringas de diversas marcas tales como Nipro, BT y A-M provenientes de Brasil, China y Corea respectivamente.

Actualmente la empresa cuenta con otro almacén en el Centro de Lima con una extensión de 1000 metros cuadrados, el cual se encuentra el 70% de la mercadería almacenada, el otro 30% permanece en el local de San Miguel.

1.2 Modelo de Negocio.

ALMEDI S.R.L. es una empresa importadora y comercializadora de productos de material médico y de laboratorios, entre los principales productos se encuentran: las láminas de vidrio, láminas de porta objeto, uniformes descartables de enfermero, botas, tubos capilares, entre otros. El sistema de salud en el Perú está conformado por dos sectores, el público y privado, por lo que sus principales clientes a nivel nacional están conformados por hospitales del estado y por las clínicas privadas. ALMEDI desarrolla dos líneas de negocio: (a) ventas por procesos en hospitales públicos mediante licitaciones estatales y (b) ventas directas, cuyo mercado es el de clínicas privadas y también entidades públicas.

1.3 Misión, Visión y Valores de la Compañía:

1.3.1 Misión

La misión de la empresa es “Ser la empresa líder del mercado peruano de productos médicos y quirúrgicos, con marcas valoradas que satisfagan las necesidades de nuestros clientes hospitales y clínicas, cumpliendo con los mejores estándares de calidad”.

Como indicó D’Alessio (2015) la misión “es el paso crucial en la administración estratégica, porque juega el rol de catalizador o impulsor para conducir a la organización de la situación actual a la futura”. Almacenera Médica focaliza su misión como la razón de ser de la empresa, en la comercialización de productos médicos y quirúrgicos de alta calidad para ser distribuidos al mercado nacional convirtiéndose en un socio estratégico de sus clientes con productos de alta calidad.

1.3.2 Visión

La visión de Almacenera Médica es “Ser la empresa líder proveedora de productos médicos y quirúrgicos para el 2025 y llegar a posicionarnos en el mercado peruano del sector salud a través de la confianza que nos otorgan los clientes por la alta categoría de nuestros productos, usando las mejores herramientas de calidad y servicio”, garantizando nuestros productos y servicios de forma eficiente y a precios competitivos.

Francés (2006) indicó que la visión de una empresa se interpreta como el anhelo que desea alcanzar en el tiempo, bajo tres dimensiones principales: (a) posicionamiento, relacionado a la ubicación de la empresa frente a las otras empresas; (b) ámbito geográfico, donde se señala si se desarrolla en el ámbito nacional, regional o global; y (c) alcance sectorial, que se indica la intención de la empresa con respecto al sector en el que opera, el segmento de mercado.

La visión de la empresa está basada en el mediano y largo plazo debido al crecimiento en el mercado nacional, mediante el incremento de ventas y la ampliación de nuevos productos en la cartera. Asimismo, ser líder en el mercado nacional, posicionándose en las redes de las clínicas y hospitales, logrando el incremento de las ventas en los próximos cinco años, tomando en cuenta la ampliación de nuevos productos en la cartera y la recuperación y captación de clientes. La posición de negocio de Almacenera Médica es ampliar su catálogo de productos, recuperar clientes antiguos y captación de clientes nuevos, generando de esa forma el incremento de las ventas.

1.3.3 Valores y cultura

Los valores forman la filosofía de la organización al fomentar sus creencias, actitudes, tradiciones y su personalidad, son de suma importancia para modelar los objetivos y propósitos en miras de crear las políticas y las decisiones estratégicas.

La empresa mantiene los valores de la honestidad, compromiso, respeto, lealtad, calidad, responsabilidad, predisposición al servicio, confianza.

1.3.4 Objetivo de Largo Plazo

La organización se ha planteado como objetivos a largo plazo:

- Incrementar el nivel de ventas que se ha reducido en los últimos años, mediante captación de nuevos clientes del sector público y privado, recupero de clientes que han dejado de serlo y la ampliación del catálogo de productos. ALMEDI tiene como objetivo conseguir en 5 años, es decir para el año 2025, un aumento de las ventas en 5 veces aproximadamente mayor con respecto al 2019, que fueron de S/. 1,370,073.00, llegar a S/. 6,371,091.00 en el nivel de ventas para el año 2025 en forma progresiva. Tomando como información, el año 2014 al 2019 se tiene una disminución constante en el nivel de ventas, tal como se muestra en la siguiente Figura 1:

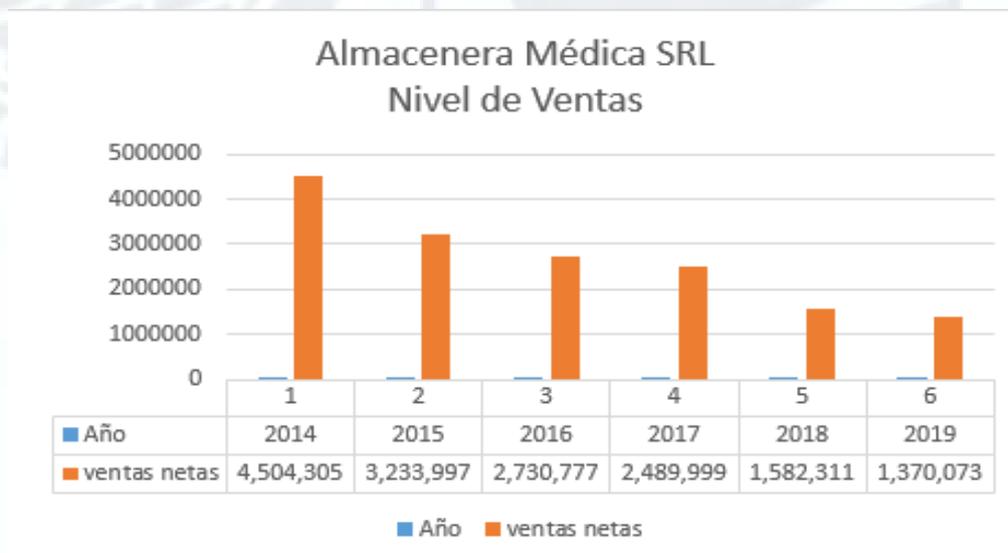


Figura 1. Nivel de Ventas de ALMEDI del 2014 al 2019.
Información proporcionada por ALMEDI, 2019, Lima, Perú

- Ampliar el catálogo de productos, en un 40%.

- Consolidación de la organización como una de las diez comercializadoras más importantes en el mercado peruano. Actualmente los principales competidores de ALMEDI, son: Química Suiza SAC, Merck Peruana SA, Mercantil SA, Nipro Medical Corporation Sucursal del Perú, son las cuatro primeras empresas que lideran el mercado, seguidamente están las empresas como Diagnóstica Peruana SAC, Científica Andina SAC, Representaciones Químicas Europeas SA, GP Pharm SA, Jampar Multiplest Internacional SRL, Negociar SAC, Vikmar SAC, entre otras.
- Generar un mejor margen de utilidad neta anual, con la finalidad de poder realizar inversiones en la empresa y por ende el crecimiento económico de la empresa. El margen de utilidad del 2014 al 2019 ha sido decreciente, siendo en el 2019 de S/. -62,591.00, ver Apéndice B. Con el aumento de las ventas en los siguientes 5 años (2021 al 2025), se espera mejorar de forma progresiva el margen de utilidad neta anual, obteniendo para el año 2025 un margen de S/. 1,190,152.00, ver Tabla 15.

1.3.5 Conclusión

Almacenera Médica, cuyo nombre comercial es ALMEDI, es una organización de responsabilidad limitada que se dedica a la importación, representación y distribución de equipo médico, laboratorio, instrumental y galénicos, sus principales clientes se encuentran en el sector público y el sector privado. La misión propuesta por ALMEDI es ser líder en el mercado peruano satisfaciendo con los mejores estándares de calidad a los clientes. Como visión propuesta para ALMEDI se da con el fin de alcanzar el liderazgo del mercado peruano para el año 2025 como proveedora de productos médicos y quirúrgicos mediante un servicio de eficiencia y calidad de los productos.

Capítulo II: Análisis del Contexto

Con el fin de comprender la dificultad que le imposibilita a ALMEDI alcanzar sus objetivos, se realizó la investigación del entorno externo e interno para de esta forma conocer posibles oportunidades que puedan ser utilizadas por la organización, así como las amenazas que obstruyen su crecimiento y operatividad. Se ha realizado entrevistas con los jefes de cada área de la organización para comprender a profundidad su modelo de negocio, permitiéndonos identificar las fortalezas y debilidades.

Es preciso indicar, que el sector de comercialización de materiales médicos considera los diferentes aspectos como: regulación, innovación, competencia, tendencias, entre otros. La industria de material e insumos médicos y de laboratorio, tiene como fin brindar soluciones de seguridad, otorgando y perfeccionando la labor de los médicos, enfermeras y todo el personal del sector salud.

Los materiales médicos y de laboratorio pertenecen a la categoría: Tipo de Dispositivo Médico, que son regulados por DIGEMID de acuerdo a la *Ley 29459 “Ley de los productos farmacéuticos, dispositivos médicos y productos sanitarios”*, publicado el 26 de noviembre del 2009, donde indica que todo establecimiento de dispositivo médico deberá contar con una autorización sanitaria de funcionamiento, y para obtener la autorización sanitaria de funcionamiento se deberá cumplir con las Buenas Prácticas de Almacenamiento, que es el caso de ALMEDI.

Los dispositivos médicos se definen de la siguiente manera: Cualquier instrumento, aparato, implemento, máquina, reactivo o calibrador in vitro, aplicativo informático, material u otro artículo similar o relacionado, previsto por el fabricante para ser empleado en seres humanos, solo o en combinación, para uno o más de los siguientes propósitos específicos:

- Diagnóstico, prevención, monitoreo, tratamiento o alivio de una enfermedad
- Diagnóstico, monitoreo, tratamiento, alivio o compensación de una lesión.

- Investigación, reemplazo, modificación o soporte de la anatomía o de un proceso fisiológico.
- Soporte o mantenimiento de la vida.
- Control de la concepción.
- Desinfección de dispositivos médicos.

Hay cuatro tipos de dispositivos médicos:

- **Instrumental médico:** Instrumento destinado al uso quirúrgico, para cortar, horadar, aserrar, raspar, legrar, sujetar, retirar, inmovilizar sin ninguna conexión con otro dispositivo médico activo.

- **Material o Insumo médico:** Sustancia, artículo o material empleado para el diagnóstico, tratamiento o prevención de enfermedades que para su uso no requieren de fuentes de energía.

- **Equipo Biomédico:** Dispositivo médico operacional y funcional que reúne sistemas y subsistemas eléctricos, electrónicos e hidráulicos y/o híbridos, que para uso requieren una fuente de energía, incluidos los programas informáticos que intervengan en su buen funcionamiento.

- **Dispositivo médico de diagnóstico in vitro:** Productos destinados por el fabricante para el examen de muestras del cuerpo humano, usados solos o en combinación para el examen in vitro de muestras fundamentales para:

- ✓ Proveer información sobre un estado fisiológico o patológico o anomalía congénita.
- ✓ Monitorear o determinar la seguridad y compatibilidad con un receptor potencial.
- ✓ Supervisión de las medidas terapéuticas aplicadas.

El modelo de negocio de ALMEDI está basado en el Tipo: **Material médico o insumo médico.**

2.1 Análisis Externo

2.1.1 PESTE

El presente análisis permite evaluar el entorno de la industria en el Perú con lo cual permitirá identificar las oportunidades y amenazas que aplican para este sector. Se evaluará los siguientes aspectos: (a) político-legal, (b) económico, (c) social, (d) tecnológico, y finalmente (e) medioambiente, que debe ser relevante para la organización, así como para los competidores, éste análisis nos servirá para conocer la situación actual del mercado donde ALMEDI realiza sus actividades comerciales.

Político-legal.

- El incremento de la inversión pública permite el acceso de aumentar el capital disponible en la economía, en los aspectos: el capital físico: los puertos, aeropuertos, carreteras; el capital humano: educación, nutrición y salud; y el capital intelectual: la investigación, tecnología, innovación y desarrollo. Se puede deducir que el Estado al realizar inversiones públicas, los indicadores del sector salud y educación tienden a mejorar. La Figura 2 muestra la Inversión pública por niveles de gobierno 2010 - 2019.

Inversión pública por niveles de gobierno, 2010 - 2019
Porcentaje del PBI

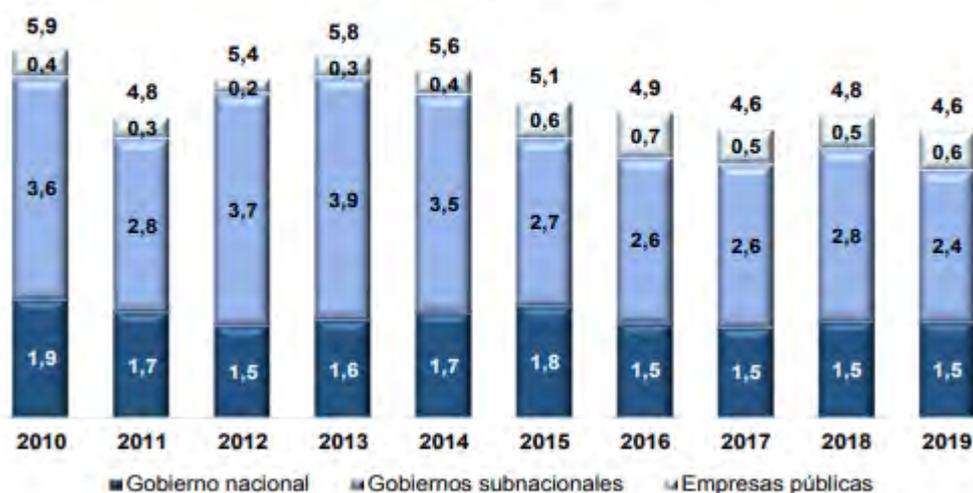


Figura 2. Inversión pública por niveles de gobierno, 2010-2019.

Tomado de BCRP y MEF. Recuperado de <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Notas-Estudios/2020/nota-de-estudios-14-2020.pdf>

- Cambios en las legislaciones para la importación de material médico y de laboratorio de marca. El Estado ejerce el control a través del Ministerio de Salud del Perú – MINSA y de la Dirección General de Medicamentos, Insumos y Drogas – DIGEMID, quienes regulan mediante normas que deben cumplir los materiales médicos y de laboratorio comercializados y es la responsable de regular la importación de éste tipo de productos, regulado a la fecha por la Ley N 29459.
- Los productos que se encuentran en el mercado nacional operan bajo libre competencia.
- Los productos nacionales tienen mayor puntaje en los procesos de licitación.
- El mercado peruano no tiene como requisitos de pruebas la bio-equivalencia para el ingreso de nuevos productos.

- Se tiene dificultades para el registro de nuevos productos en DIGEMID, debido a la burocracia administrativa.
- Sujetos a evaluaciones sin previo aviso de parte de DIGEMID para corroborar la ejecución de las Buenas Prácticas de Almacenamiento, que de no cumplirlas se obtiene sanciones.
- El año 2020 el mundo se encuentra bajo los efectos de la pandemia del virus COVID-19 que está marcando un antes y un después de todo el entorno empresarial- político-social, la velocidad con la que se ha expandido al resto del mundo y las medidas de aislamiento social se ha desencadenado en una contracción severa y abrupta de la actividad económica global. La medida de “aislamiento social obligatorio” establecida por el gobierno peruano inició el 15 de marzo de 2020, debido al número creciente de casos de Covid-19. La reactivación económica se viene dando desde el mes de mayo del 2020 en forma progresiva.

Económico.

Antes de la pandemia mundial del COVID- 19, se tenía el siguiente análisis:

- En la Figura 3 y Figura 4 se muestra que la economía peruana se encuentra en crecimiento, para el 2020 el PBI crecería 4.0% por un mayor impulso de la demanda interna debido a la continuidad de obras en reconstrucción y la refinería de Talara. (BCRP, MEF, Proyecciones MEF). Este crecimiento económico contribuía al objetivo que tiene ALMEDI en incrementar su nivel de ventas y ampliar sus líneas de productos, porque el consumidor tendrá mayor poder adquisitivo.
- En la Figura 5 se muestra que el crecimiento promedio del gasto (4.7% real anual, promedio del 2020- 2023) está dirigido a atender las necesidades en salud,

educación y seguridad. (BCRP, MEF, Proyecciones MEF). ALMEDI al encontrarse en el sector Salud, esto tendrá beneficios para el comercio de sus productos de material médico y de laboratorio para el incremento de sus ventas en el sector público.



Figura 3. Proyección del PBI

Tomado de *Guía de Orientación para el Ciudadano Presupuesto 2020*. BCRP, MEF, Proyecciones MEF



Figura 4. Proyección de la Inversión Pública en obras.

Tomado de *Guía de Orientación para el Ciudadano Presupuesto 2020*. BCRP, MEF, Proyecciones MEF



Figura 5. Gastos no financieros del Gobierno General

Tomado de *Guía de Orientación para el Ciudadano Presupuesto 2020*. BCRP, MEF, Proyecciones MEF

- Variación del tipo de cambio, lo cual implicaría el incremento de los costos de las importaciones.
- Inflación peruana, controlada, hasta marzo del 2020. Luego del inicio de la pandemia la tasa de inflación en el 2020 y las reactivaciones económicas progresiva, la demanda seguiría débil por la crisis, según proyección, BCR, caería por debajo del rango meta éste año 2020, para el año 2021, se recuperaría hasta ubicarse en el piso del rango del BCR (1% y 3%).

La pandemia del Covid-19 originado en China desde finales del 2019, se ha expandido rápidamente a nivel mundial, llegando al Perú en el mes de marzo 2020. La pandemia ha modificado significativamente el panorama económico global y nacional, ocasionando una contracción severa y abrupta sin precedentes de la actividad económica global, se estima que el PBI mundial se contraiga 5.5% en el 2020, principalmente en el primer semestre, y se recupere 5.5 % en 2021. (Banco Central de Reserva del Perú, 2020)

El gobierno peruano tomó medidas de aislamiento social, declarando al país en estado de emergencia desde la quincena de marzo del 2020, con ello se suspendieron total y parcial de la mayoría de las actividades económicas a nivel nacional. Esta medida provocó que el PBI se contraiga al 16.3% en marzo 2020 y de 40.5% en abril

2020. A partir de mayo 2020, bajo un escenario de control de la expansión del COVID-19, se ha iniciado la reactivación económica en cuatro fases, con lo que se espera la recuperación de la economía desde el tercer trimestre del año, se proyecta una caída de 12.7% del PBI en el 2020, y se espera una recuperación en el año 2021 de un crecimiento del PBI de 11.0%. Ver Figura 6 y Figura 7. (Banco Central de Reserva del Perú, 2020)

PBI POR SECTORES ECONÓMICOS
(Variaciones porcentuales reales)

	2019	2020*			2021*	
		I Sem.	RI Jun.20	RI Set.20	RI Jun.20	RI Set.20
PBI primario	-1,2	-12,2	-5,5	-7,0	8,0	9,6
Agropecuaria	3,4	2,1	1,3	1,3	3,6	3,6
Pesca	-25,9	-15,6	9,5	3,0	8,5	8,5
Minería metálica	-0,8	-22,1	-10,2	-12,5	10,7	14,4
Hidrocarburos	4,6	-8,8	-14,4	-11,4	6,9	5,9
Manufactura	-8,8	-7,6	2,1	-1,3	7,7	7,7
PBI no primario	3,2	-18,9	-14,5	-14,4	12,6	11,5
Manufactura	1,2	-27,9	-23,8	-18,5	16,9	16,9
Electricidad y agua	3,9	-10,7	-7,9	-6,0	12,6	12,6
Construcción	1,5	-42,0	-25,4	-22,2	23,2	23,2
Comercio	3,0	-27,5	-23,6	-17,8	17,4	17,4
Servicios	3,8	-13,3	-9,9	-12,3	10,1	8,2
Producto Bruto Interno	2,2	-17,4	-12,5	-12,7	11,5	11,0

Figura 6. Proyección PBI por Sectores Económicos.

Tomado de BCRP, Reporte de Inflación: Setiembre 2020

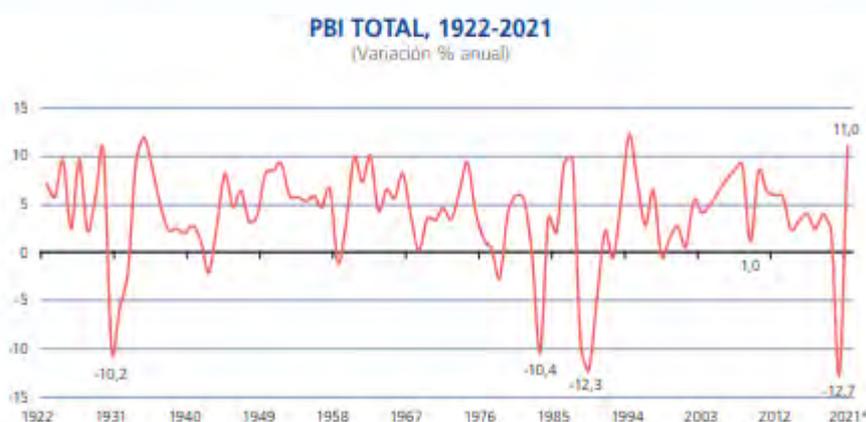


Figura 7. Proyección PBI Total 1922 – 2021

Tomado de BCRP, Reporte de Inflación: Setiembre 2020

Social.

- Crisis en el sector salud, huelgas, paros
- El incremento del consumo de diferentes niveles socioeconómicos, ya sea por preferencia o tendencia de los productos en el mercado objetivo se amplíe de manera confiable.
- Incremento de nuevas empresas extranjeras con mayor presupuesto de inversión.
- La migración venezolana ha ocasionado que muchos competidores cuenten con mano de obra barata, con lo cual sus costos son más bajos.

Tecnológico.

- Los avances tecnológicos en el cuidado de la salud tienen beneficios y ventajas en la recuperación en forma rápida de la salud de las personas, obteniendo una mejor calidad de vida.
- Uso de nuevas herramientas tecnológicas de seguimiento, control y despacho de los productos. El uso del Software FoxPro a medida para llevar la Contabilidad, que es utilizada por la administración de la empresa para optimizar costos, gestionar inventarios y pedidos, automatizar las operaciones y la obtención de informes financieros mensuales para el debido control, los cuáles son actualizados en forma constante.
- Mayor acceso a la información en tiempo real mediante el uso de las herramientas tecnológicas como *Tablets, Smartphones*.
- Soluciones soportadas por las nuevas tecnologías.
- Uso del internet de mayor velocidad.
- La facturación electrónica es obligatoria desde hace dos años.

Medioambiente.

- El Ministerio del Ambiente es el responsable y tiene la autoridad competente para formular la Política Nacional del Ambiente, dicho ministerio busca promover el desarrollo y el uso sostenible de los recursos naturales con el fin de conservar el ambiente en beneficio de los ciudadanos. El sector que comercializa el material médico también están bajo los lineamientos del Ministerio del Ambiente bajo el cumplimiento de políticas y normas ambientales vigentes al momento de importar y comercializar los productos.
- Mayor conciencia del medio ambiente lo cual exige el cumplimiento de compromisos y controles a los impactos ambientales.
- Uso de productos que cumplen con los estándares del cuidado del medio ambiente.

2.1.2 Las cinco fuerzas de Porter

El análisis de las cinco fuerzas de Porter posibilita identificar de qué manera se genera la rentabilidad del mercado en el entorno de una organización permitiendo conocer su ventaja competitiva para poder desarrollar una estrategia de negocio pertinente, es decir mediante éste método se pueden maximizar los recursos y superar a la competencia. El presente modelo considera los siguientes aspectos como parte de su estudio: (a) el poder de negociación de los diferentes proveedores, (b) el poder de negociación de los clientes, (c) amenazas de productos sustitutos, (d) amenazas de nuevos competidores, y (e) rivalidad entre los competidores existentes.

El poder de negociación con los clientes (Bajo). Los clientes de ALMEDI está conformado por hospitales y clínicas, hasta el año 2014 la proporción porcentual del nivel de ventas fue de 80% (sector público) y 20% (sector privado), en los últimos cinco años ha ido variando los porcentajes en la misma medida que las ventas han venido decreciendo, teniendo

para el año 2019 el 55% (sector público) y 45% (sector privado), ver Figura 8. En la actualidad se tiene alrededor de 132 clientes a nivel nacional. El estado peruano para la adquisición de material médico lanza concurso público o licitación, también existe otra modalidad de adquisición que es mediante la compra directa, el cual se encuentra a cargo del Jefe de Adquisiciones del Hospital. Existe el riesgo de la corrupción de parte de los funcionarios del Estado que solicitan que se les venda productos por encima del precio de venta y de este modo quedarse con la diferencia. Frente a estas actitudes de corrupción ALMEDI las rechaza, considerándolos inaceptables y que no van de acuerdo a los valores de la organización, por lo que como organización corresponde tener que elegir a sus clientes.

Con respecto a los clientes del sector privado, se tiene una relación estrecha de confianza que son de varios años, sin embargo, su principal cliente no cumple con las fechas de pago, las realiza frecuentemente en forma extemporánea afectando la liquidez, pero la empresa se ve en la necesidad de no perder éste importante cliente. Tanto los clientes del sector público y privado tienen un importante poder de negociación.

Sector	Ventas											
	2014	%	2015	%	2016	%	2017	%	2018	%	2019	%
Privado	1,027,958	23	1,011,256	31	674,046	25	786,033	32	681,665	43	627,265	46
Público	3,476,347	77	2,222,741	69	2,056,731	75	1,703,967	68	900,647	57	742,830	54
Total S/.	4,504,305	100	3,233,997	100	2,730,777	100	2,490,000	100	1,582,312	100	1,370,095	100

Figura 8. Nivel de Ventas por sectores 2014 – 2019

El poder de negociación de los proveedores (Medio). Los proveedores de ALMEDI son de China, en su mayoría, también tiene proveedores de Alemania y Estados Unidos. Los fabricantes chinos ofrecen precios competitivos, y además ofrecen un universo amplio de productos de elección, a la fecha ALMEDI viene trabajando desde hace varios años con los mismos fabricantes manteniendo una relación cercana.

En el caso de tener la necesidad de buscar otras alternativas en proveedores se utiliza el portal Alibaba.com para obtener el contacto con los potenciales proveedores. La búsqueda de nuevos proveedores no es complicada, sin embargo, el proceso de búsqueda demanda de tiempo y esfuerzo, debido a que deben cumplir con el requisito de tener el Certificado Libre de Venta para poder obtener el Registro Sanitario en las autoridades peruanas y de esta manera poder tener el permiso de comercialización en el Perú.

El poder de los sustitutos (Bajo). Los Productos Médicos y de Laboratorio son comercializados según los requisitos y características del hospital como: tipo de material, longitud, peso, entre otros, una vez el postulante cumple con los requisitos se decide trabajar con el proveedor. Para ALMEDI los productos sustitutos son de bajo impacto porque los productos son estipulados al comenzar el proceso de adquisición.

El poder de los nuevos competidores (Muy Alto). La simplificación de procesos y el libre conocimiento que brinda el internet ha facilitado la presencia de nuevos y numerosos competidores. Esto implica que importar y comercializar productos a bajo precio ha pasado a ser una tarea sencilla. En los últimos años se tiene decenas de competidores que han aparecido en el mercado, lo que ha generado una reducción importante en el nivel de ventas y en consecuencia en la rentabilidad. Para cada licitación se presentan cientos de competidores, por lo que la lucha por ganar licitaciones se hace más complicado.

El poder de la competencia actual (Alto). La cantidad de competidores ha saturado el mercado de productos médicos en el país, en esta lucha por ganar licitaciones no sólo basta con tener buenos precios, sino que también es necesario una adecuada red de contactos con los jefes de adquisiciones de cada hospital. Muchos hospitales prefieren trabajar con productos chinos por su bajo costo, por lo que los márgenes de utilidad se reducen en consecuencia de los precios de venta bajos. El tener que reducir el margen de utilidad en una

organización trae como consecuencia la quiebra del negocio generado por las pérdidas económicas.

Conclusión. La economía peruana presenta retos y oportunidades que permitirían desarrollar estrategias alineadas con la visión que tiene ALMEDI. El Banco Mundial (2019), indicó *“En Perú, acertadas políticas macroeconómicas y un contexto internacional propicio generaron un crecimiento importante entre el 2004 y 2013. Actualmente las condiciones externas son menos favorables y demandan reformas complementarias que elevan la productividad y promuevan la prosperidad compartida”*. Entre el 2002 y 2013 la tasa de crecimiento promedio del PBI fue de 6.1% anual, las reformas y políticas macroeconómicas prudentes crearon un escenario de alto crecimiento y baja inflación, las tasas de pobreza cayeron de 52.2% en 2005 a 26.1% en 2013. Entre el 2014 y 2018 la economía se desaceleró a un promedio de 3.2% anual, como consecuencia de la corrección en el precio internacional de materias primas, como el cobre, principal producto de exportación peruano, lo que generó una caída temporal de la inversión privada y como consecuencia menores ingresos fiscales, el adecuado manejo de la política fiscal, monetaria y cambiaria, que ha posibilitado sobrellevar la caída de los ingresos fiscales sin ajustes drásticos en el gasto, en segundo lugar el aumento de la producción minera debido al despegue de los proyectos que se venían gestando en años previos, lo que impulsó las exportaciones y contrarrestó la desaceleración de la demanda interna. El PBI del 2015 en 4.8% a 1.6% en 2018. Se espera que en adelante el proceso de consolidación fiscal continúe y que el déficit público converja hacia un nivel de 1% del PBI en el 2021. En el primer trimestre del 2019 la inflación (anualizada) se mantuvo con 2.3%.

En el mediano plazo, se espera que el crecimiento se mantenga por encima del 3% anual.

(Banco Mundial, 2019)



Figura 9. Evolución del PBI y la Demanda Interna Anual (variación porcentual)

Tomado de BCRP, Memoria 2019. Recuperado de:

<https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Memoria/2019/memoria-bcrp-2019-1.pdf>

Durante el 2019 el PBI creció 2,2%, a inicios del año 2020 se esperaba un crecimiento económico del 4%; sin embargo, la pandemia mundial del COVID-19, alteró las proyecciones y la política económica del gobierno actual, las medidas impuestas para contener la propagación del virus de un aislamiento social obligatorio han tenido impacto negativo sobre la economía, con un PBI proyectado para el 2020 de -12.7% y recuperándose en el 2021 con un PBI de 11.0%. En el 2020, pese a las dificultades en el entorno económico, el Perú presentaba antes de la pandemia, un crecimiento estable lo cual generaba un ambiente favorable de oportunidades de negocio y crecimiento; en el año 2020, la economía mundial está expuesta a la caída del PBI mundial y de cada país, pero mejorándose en el 2021.

De acuerdo al análisis de las cinco fuerzas de Porter, ALMEDI se encuentra débil frente a las amenazas de nuevos competidores como las que ya se encuentran en el mercado, la simplificación de los procesos y el libre conocimiento que se obtiene gracias al uso del internet, la barrera de entrada a este tipo de negocio es limitada, lo que implica que el precio

de venta a los clientes tenga poco margen de utilidad, por lo que debilita el crecimiento económico de la organización.

2.1.3 Oportunidades y amenazas

Oportunidades:

- Incremento de demanda de productos para el Sector Salud. La comercialización de material médico y de laboratorio se encuentra actualmente en desarrollo a nivel nacional y la tendencia es de crecimiento, lo cual permite que la empresa se expanda y crezca con fuerza también en provincias.
- Participación del gobierno para promover la inversión privada y pública.
- Los acuerdos comerciales actuales y los futuros tratados de libre comercio que se encuentran por firmarse.
- Antes de la pandemia: Inflación controlada, se encuentra dentro de las proyecciones del Banco Central de Reserva del Perú para el presente año. Frente a la pandemia, la inflación controlada se espera a partir del 2021.
- Aumento de la esperanza de vida de la población.
- Existe la tendencia del uso de productos de alta tecnología, de parte del personal médico, que favorece a los pacientes para un mejor tratamiento y recuperación de sus dolencias.
- Los avances tecnológicos en el sector salud, permite que las empresas tengan acceso a dicha tecnología moderna y puedan responder en forma eficiente las necesidades del mercado y mejorar la administración de la información.
- El uso del E-commerce se ha visto necesario para las empresas comerciales en esta época de pandemia.
- A consecuencia de la pandemia del COVID-19, se tiende a la priorización de las áreas de bioseguridad, lo que implica una oportunidad para las empresas

comerciales del sector salud en ampliar y mejorar su catálogo de productos y poder atender dicha demanda.

Amenazas:

- Incremento de gran número de competidores.
- Corrupción de funcionarios del sector público.
- Incremento de los índices de inflación y la tasa de tipo de cambio.
- Recesión de la economía peruana.
- Simplificación de procesos y el libre conocimiento que otorga el uso del internet.

2.2 Análisis Interno

Según D'Alessio (2013) la evaluación interna es de suma utilidad para los ejecutivos al tomar decisiones que respalden a la estrategia. El análisis interno AMOFHIT se deriva de las primeras letras que constituyen cada área a analizar: Administración y Gerencia (A), Marketing y Ventas (M), Operaciones y Logística (O), Finanzas y Contabilidad (F), Recursos Humanos (H), Sistemas de Información (I), Tecnología e Investigación (T). Luego de las reuniones sostenidas en las oficinas de ALMEDI, se realizó el levantamiento de información con cada jefe responsable de cada área, pudiendo identificar las principales fortalezas y debilidades que mantiene ALMEDI.

2.2.2 Administración y Gerencia (A)

Según D'Alessio (2013) el objetivo principal de la administración es aumentar la productividad para levantar su nivel de competencia en el mercado, también indica que el rol de la gerencia le corresponde manejar los temas estratégicos, analizar si se mantienen o se necesita cambios, o si se debe replantear dichas estrategias para poder mantener el objetivo de la empresa. ALMEDI es una empresa familiar con un organigrama vertical liderada por

sólo una gerencia, conformada por el Señor y Señora Valladolid, que son quiénes definen la estrategia, planifican y realizan los controles de los bienes y servicios, tal como se muestra en la Figura 10. La gerencia realiza la administración de la empresa en base a una contabilidad básica por medio del registro de los movimientos principales: compras, inventario de mercaderías, ventas por cliente y producto, cuentas por cobrar, cuentas por pagar y la planilla de sueldos. Con dicha información ALMEDI realiza los análisis financieros y lleva el control de las operaciones de la empresa.

Para el control del inventario de la mercadería, esta se realiza mediante un Software a medida que permite llevar el control del stock de los artículos. ALMEDI mantiene con su personal clave una política de capacitación constante en lo referente al almacenamiento, en cuanto a la retención de talentos y tener poca rotación de personal, la empresa los promueve mediante aumentos de sueldos previa evaluación de desempeño. Aproximadamente desde el año 2016, la gerencia ha optado la estrategia de realizar las ventas directas, dejando de lado las ventas por medio de licitaciones, debido a que en este segundo tipo de venta se necesita mayor inversión para mantener un buen stock de mercadería, tener mayor capacidad instalada para el almacenamiento y de distribución, mayor cantidad de personal, entre otros costos necesarios. En ese sentido, la implicancia de no tener ingresos por las ventas por medio de licitaciones ha significado la pérdida de participación en el mercado, reflejado en el decrecimiento del nivel de ventas en los últimos años.

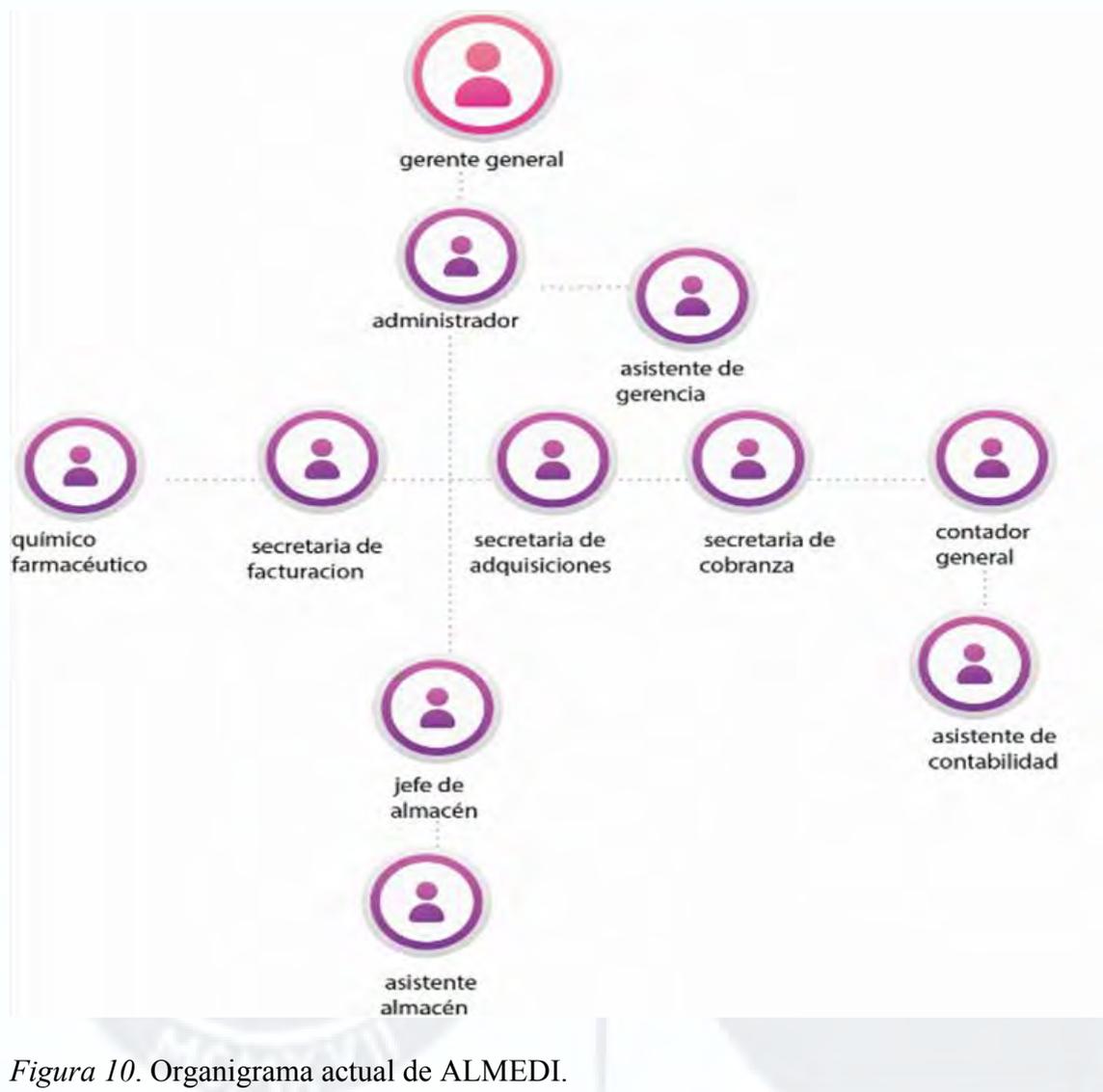


Figura 10. Organigrama actual de ALMEDI.

2.2.3 Marketing y Ventas (M)

D'Alessio (2017) indicó que el marketing orientado a las organizaciones se encuentra centrada en satisfacer las necesidades de los consumidores. El marketing empresarial está basado en la orientación de satisfacer las necesidades de los consumidores por medio de la oferta de bienes y servicios de las organizaciones. En ALMEDI se ha analizado su forma de identificar los productos que tienen mayor demanda en el mercado y de cómo utiliza las herramientas necesarias para comunicar al mercado sobre los productos que mantiene en cartera como también cómo identifica los nuevos productos para importar. Por tanto, se

desarrollará los instrumentos que utiliza la empresa para llegar a los consumidores. El área de Marketing y Ventas en ALMEDI es asumido por la Gerencia General.

Producto

Dentro de la teoría del marketing mix existen cuatro variables determinantes para el enfoque de las estrategias, y una de ellas es el producto; existen dos objetivos centrales dentro de esta variable, es la búsqueda de la satisfacción de las necesidades del cliente y generar preferencias respecto a la competencia. La compañía maneja 300 *SKUs* dentro de su portafolio los cuales se dividen en tres tipos de categorías: Material Médico (cubre calzados, gorras, mandiles, mascarillas, otros), Material de Laboratorio (laminas, micro pipetas, pipetas, placas, tubos, vacuete, otros) e Insumos Químicos (antígeno, control, rpr, otros).

La calidad es la principal característica de los productos de ALMEDI, debido a que aseguran que los proveedores extranjeros tengan un certificado de FDA, así mismo, el certificado libre de ventas para poder comercializar su producto fuera de sus fronteras e ISO 13482.

Artículos	% nivel de ventas
TUBOS CAPILARES CON HEPARINA X 100 UND SUPERIOR	7.57%
HEMORRAGIAS OCULTAS X 75 DET VALTEK	7.35%
HIV 1/2 Ab PLUS COMBO RAPID TEST X 30 PBAS - CTK	4.01%
LAMINILLA CUBRE OBJETO 22 X 22 MM CAJA X 100 UNI SUPERIOR	3.86%
TUBOS CAPILARES SIN HEPARINA X 100 UND SUPERIOR	3.43%
MANDIL QUIRURGICO 120 X 140 CM TALLA M	3.27%
TIRA DE ORINA DE 11 PARAMETROS X 100 UND	3.13%
LAMINA PORTA OBJETO 25 X 75 MM CAJA X 50 CITOPPLUS	2.73%
BETA ACU COLOR 2 STANDART X 96 DET	2.60%
PLACA DE CERA PARA MICROHEMATOCRITO X 6 UND SUPERIOR	2.18%
ANTIGENO FEBRILE TIFICO H X 5ML - CDI	1.78%
ANTIGENO FEBRILE TIFICO O X 5ML - CDI	1.77%
PAPEL CREPADO 120 X 120 CM X 125 UND	1.71%
ANTIGENO FEBRILE PARATIFICO B X 5ML - CDI	1.58%
ANTIGENO FEBRILE PARATIFICO A X 5ML - CDI	1.51%

Figura 11. Principales productos que comercializa ALMEDI

Precio

Al tener una estrategia genérica de negocios de liderazgo de costos, la empresa busca economías de escala al comprar grandes volúmenes a través de descuentos por cantidad, específicamente en aquellos *SKUs* de alta rotación y de esta manera poder ofrecer precios competitivos en el mercado. Hasta el 2014 el 80% de las ventas de los productos es a través del canal institucional, es decir, hospitales, clínicas y centros médicos, en donde se trabajan con licitaciones, adjudicaciones o venta directa y factor precio es determinante para ganar la venta. En la actualidad las ventas al canal institucional se encuentran en 55% de las ventas.

Plaza

Actualmente existen 3 canales de venta, el canal institucional: hospitales y postas, el canal privado: clínicas y centros médicos, cada canal representa actualmente el 55% y 45% respectivamente de las ventas de la compañía. Asimismo, hace algunos años la empresa ha comenzado a incursionar a través de canal online por medio de una página web.

Promoción

Se utiliza principalmente el Marketing Directo en el canal institucional y privado a través de correos, llamadas y/o reuniones teniendo en cuenta un *speech* de ventas adecuado promocionando la oferta comercial de los productos de la compañía, ya sea al momento de captar o mantener a los clientes.

La empresa cuenta también con una página web didáctica, atractiva, fácil de entender y usar, así como todo el detalle de las características y ventajas competitivas de la empresa y sus productos; los clientes pueden solicitar cotizaciones a través de la página web para una futura venta.

La empresa no cuenta con ejecutivo de ventas proactivo de campo, el cual podría lograr mayor cobertura de mercado inicialmente a nivel Lima pudiendo promocionar las ventajas competitivas de los productos. Actualmente el gerente general es el que se reúne con

los clientes, pero de una manera receptiva, siempre y cuando ellos soliciten una cotización o tengan la intención de compra.

La estrategia que mantiene ALMEDI en la actualidad, no permite expandir su mercado ya que sólo se enfoca al tipo de venta directa con clientes ya existentes y no se preocupa por conseguir nuevos clientes. En las Figuras 12, 13, 14, 15 y 16 se muestran a los diez principales clientes en los últimos cinco años que vienen generando los mayores ingresos.

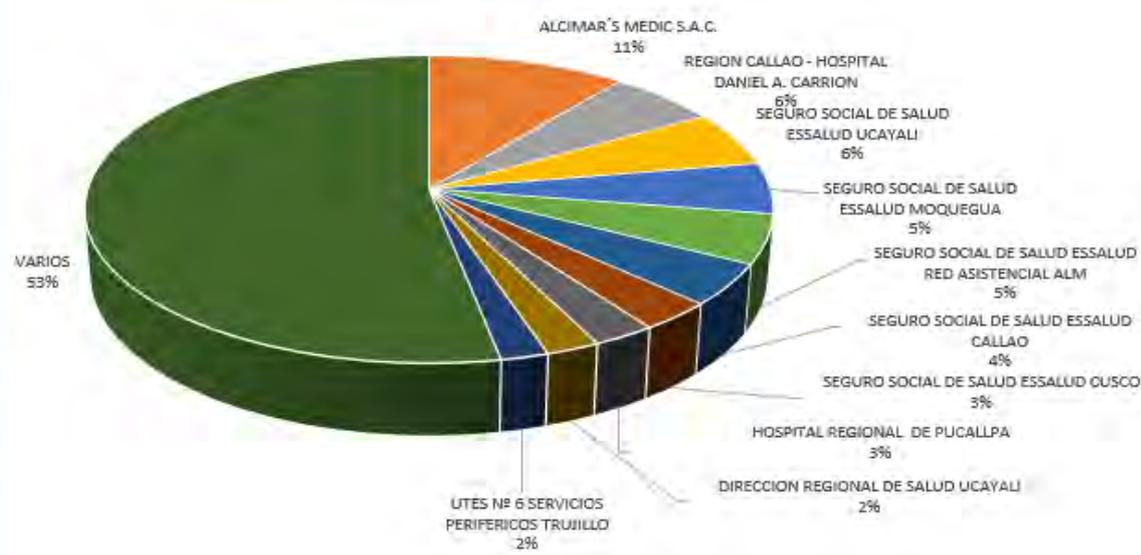


Figura 12. Participación de ventas de los principales clientes- 2015

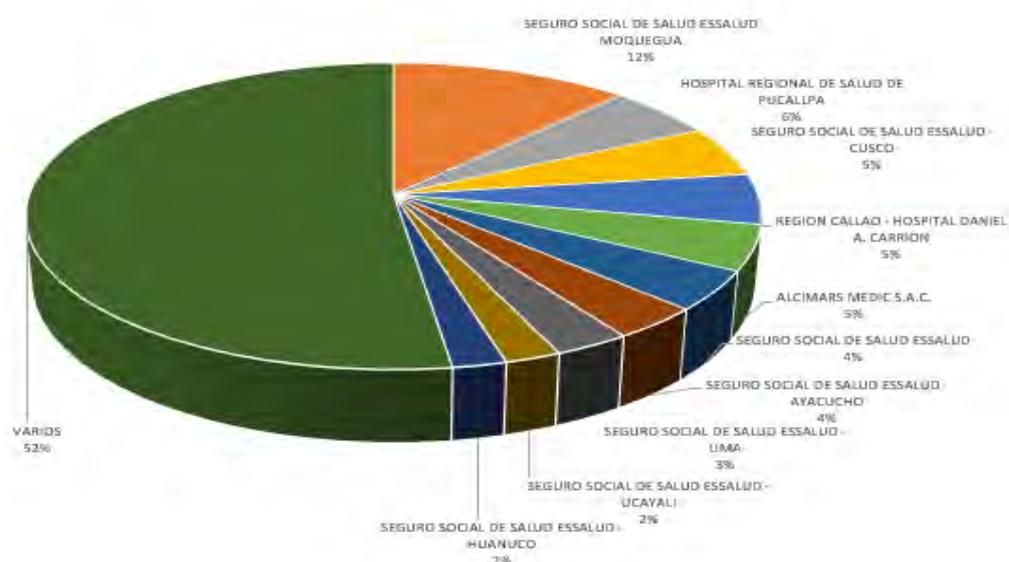


Figura 13. Participación de ventas de los principales clientes- 2016

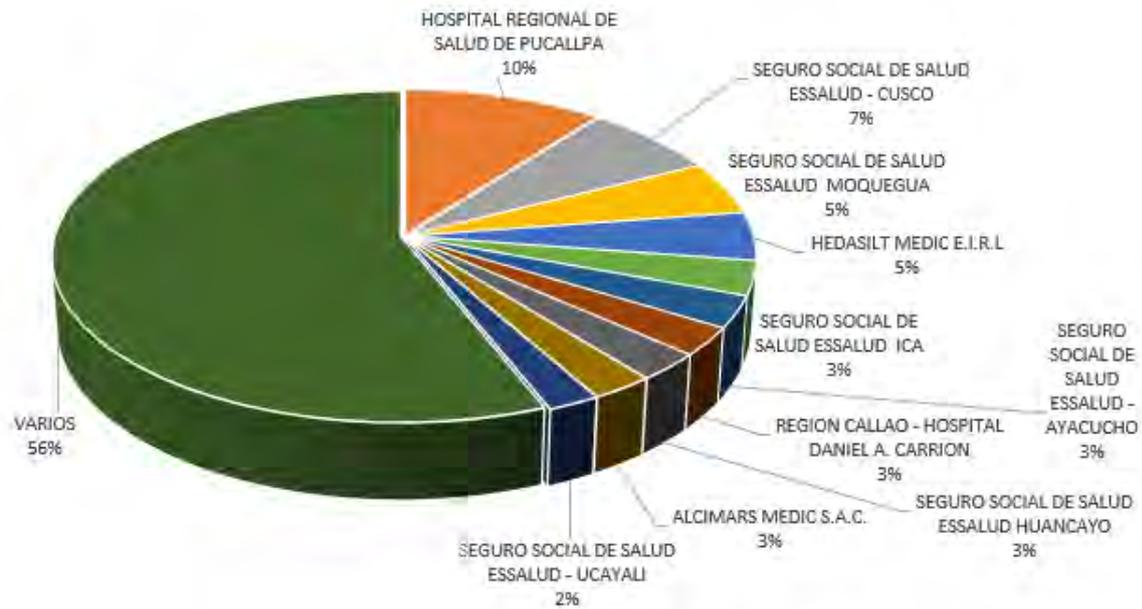


Figura 14. Participación de ventas de los principales clientes- 2017

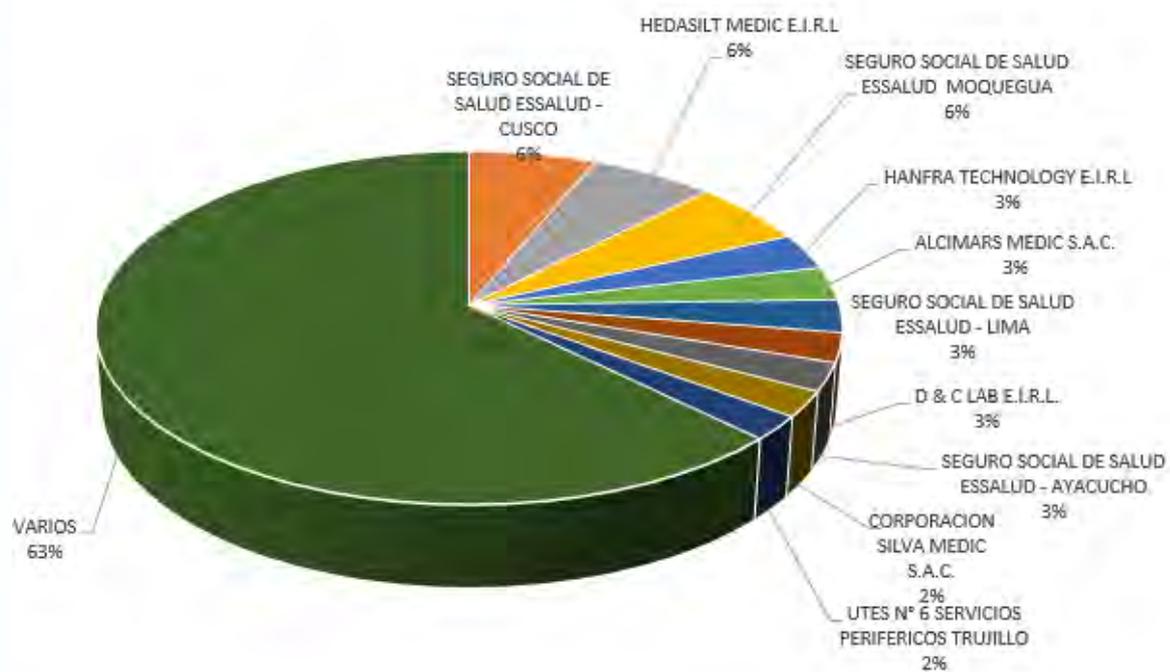


Figura 15. Participación de ventas de los principales clientes- 2018

Participación de Ventas de los Principales Clientes - 2019

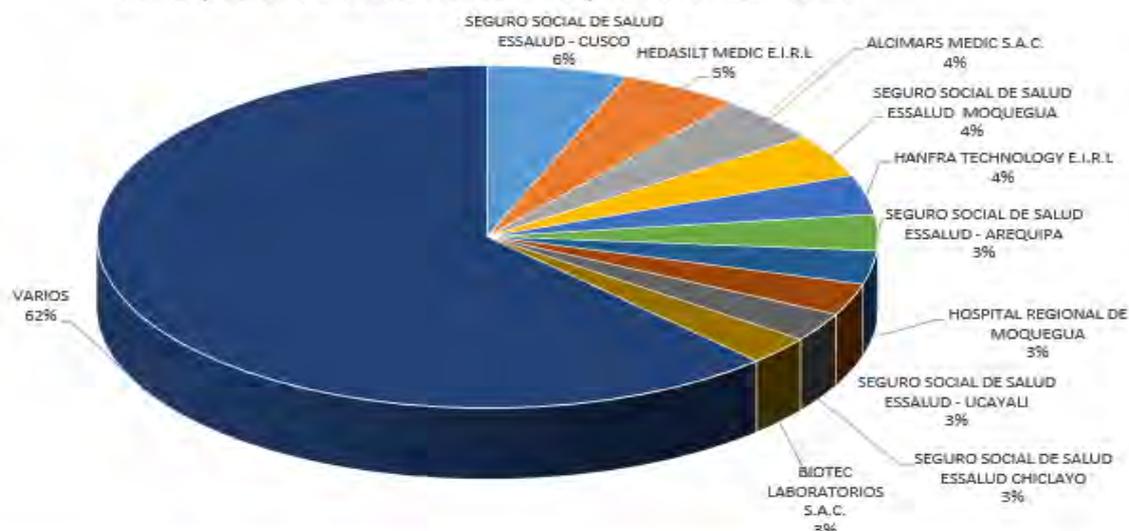


Figura 16. Participación de ventas de los principales clientes- 2019

Como se ha indicado anteriormente los principales clientes de ALMEDI hasta el 2017 se encontraban en el sector público, en los últimos años dicha participación de clientes se encuentran en ambos sectores, tal como se muestran en las Figuras precedentes. ALMEDI no ha desarrollado una estrategia de incremento de ventas en ambos sectores.

AÑOS	2019	2018	2017	2016	2015
CLIENTES	%	%	%	%	%
SEGURO SOCIAL DE SALUD ESSALUD - CUSCO	5.80%	6.20%	7.08%	5.31%	3.09%
HEDASILT MEDIC E.I.R.L.	4.96%	6.14%	4.68%	0.92%	0.75%
ALCIMARS MEDIC S.A.C.	4.34%	3.04%	2.58%	4.78%	10.56%
SEGURO SOCIAL DE SALUD ESSALUD MOQUEGUA	4.10%	5.16%	5.16%	11.99%	5.35%
HANFRA TECHNOLOGY E.I.R.L.	3.74%	3.30%	1.07%	1.05%	0.29%
SEGURO SOCIAL DE SALUD ESSALUD - AREQUIPA	3.39%	1.77%	0.73%	1.86%	1.06%
HOSPITAL REGIONAL DE MOQUEGUA	3.16%	1.31%	0.52%	0.09%	0.55%
SEGURO SOCIAL DE SALUD ESSALUD - UCAYALI	3.01%		2.17%	2.16%	5.79%
SEGURO SOCIAL DE SALUD ESSALUD CHICLAYO	2.73%	1.93%	0.60%	0.98%	0.80%
BIOTEC LABORATORIOS S.A.C.	2.69%	1.93%	1.16%	1.09%	0.74%
SEGURO SOCIAL DE SALUD ESSALUD - LIMA		3.00%		2.93%	1.64%
D & C LAB E.I.R.L.		2.68%		0.61%	0.08%
SEGURO SOCIAL DE SALUD ESSALUD - AYACUCHO		2.57%	3.09%	3.48%	1.85%
CORPORACION SILVA MEDIC S.A.C.		2.37%			
UTES N° 6 SERVICIOS PERIFERICOS TRUJILLO		2.24%			1.98%
HOSPITAL REGIONAL DE SALUD DE PUCALLPA			10.42%	5.53%	2.62%
SEGURO SOCIAL DE SALUD ESSALUD ICA			3.30%		
REGION CALLAO - HOSPITAL DANIEL A. CARRION			2.76%	5.31%	5.89%
SEGURO SOCIAL DE SALUD ESSALUD HUANCAYO			2.74%		
SEGURO SOCIAL DE SALUD ESSALUD				4.22%	
SEGURO SOCIAL DE SALUD ESSALUD - HUANUCO				2.08%	
SEGURO SOCIAL DE SALUD ESSALUD RED ASISTENCIAL ALM					5.17%
SEGURO SOCIAL DE SALUD ESSALUD CALLAO					4.38%
DIRECCION REGIONAL DE SALUD UCAYALI					2.22%
	37.93%	43.64%	48.07%	54.39%	54.82%

Figura 17. Participación de las ventas de los 10 principales clientes del 2015- 2019

En la Figura 17 se observa que los siete primeros clientes de los diez analizados, Seguro Social de Salud Essalud – Cusco, Hedsil Medic Eirl, Alcimars Médic Sac, Seguro Social de Salud Essalud – Moquegua, Hanfra Technology Eirl, Seguro Social de Salud Essalud – Arequipa y Hospital Regional de Moquegua, son constantes en el nivel de ventas anuales de ALMEDI, considerados como los principales clientes, también se puede observar en la misma Figura 17 que existen clientes potenciales en los años anteriores que han dejado de comprar o han bajado su cuota de participación en el nivel de ventas de ALMEDI, como son: Seguro Social de Salud Essalud – Ayacucho, Hospital Regional de Salud de Pucallpa, Región Callao – Hospital Daniel A. Carrión, entre otros.

La cartera de clientes es uno de los factores importantes para ALMEDI en su estrategia comercial, mantener y aumentar el nivel de participación que tiene cada cliente en el tiempo y el impacto que generaría si alguno de estos clientes reduce su nivel de compra, por lo que la estrategia más importante para el crecimiento en ventas y mayor participación de mercado de ALMEDI se encuentra justamente afectada por la pérdida de principales clientes potenciales en el tiempo y también por no aumentar el número de clientes potenciales y el nivel de compra de cada uno de ellos.

La pluralización de la cartera de clientes es una manera de poder reducir riesgo económico de dependencia de los resultados económicos, ya que las ventas son los que generan los ingresos, y a mayor ingresos mayor rentabilidad, en ese marco, la estrategia debe contemplar lineamientos que conlleven a ampliar la cartera de clientes, mejorar el nivel de las ventas con los clientes ya existentes para que aumenten su participación de compra, tanto con clientes del sector público y privado, retomar las relaciones con los clientes que en los últimos años han dejado de comprar o han disminuido su compra., todo ello con el objetivo de ampliar la participación de mercado tanto en Lima como en provincias.

2.2.4 Operaciones y Logística (O)

Estas áreas son las encargadas de procesar los pedidos y realizar la entrega de la mercadería en forma y tiempo acordado con el cliente. El diseño el cual reposa las estrategias de acción de procesos de ALMEDI ha tenido muy leves modificaciones a lo largo de su historia. Esto debido a que la empresa imita modelos de procesos que son conocidos en el mercado de productos médicos. Generalmente, si es que surge alguna pequeña innovación en algún proceso logístico se aplica en la empresa debido a que la mayor parte de empresas de la competencia también están implementando dicha reforma y se aprecia que la tendencia actual debe de ser imitada.

La búsqueda de proveedores es a través del portal *Alibaba*, la empresa debe tener una mayor cartera de proveedores, sobre todo aquellos que abastezcan de los productos más críticos o de alta rotación en la compañía, con la finalidad de encontrar sobre todo precios competitivos y no arriesgar a un desabastecimiento y calidad; para ello, la empresa debe realizar un estudio de mercado y evaluación de proveedores, desde la definición de los criterios de evaluación, métodos de evaluación, evaluación de proveedores, resultados de la evaluación y seguimiento de la evaluación (Pérez, 2009).

En cuanto a las órdenes de importación, se analiza la cantidad que se desea importar luego de analizar la tendencia de la demanda del mercado. Como se ha mencionado anteriormente, se analiza la curva histórica de ventas según la temporada, los contratos y licitaciones y las estadísticas de adquisiciones de años anteriores realizadas por el Minsa y Essalud. El proceso logístico que realiza ALMEDI son:

- **Abastecimiento**, se realiza en periodos intermitentes según el stock y la temporada de ventas, no existe una frecuencia constante de abastecimiento, sino adaptada al entorno. Se envía un correo de cotización de los productos, se procede con la

negociación, se genera una orden de compra, luego se procede a pagar un adelanto mediante una transferencia internacional al proveedor (tiempo de entrega de los productos al puerto de Callao es en promedio de 1 a 2 meses), el operador logístico Jem Logistic se encarga del desaduanaje y la entrega de la mercadería en los almacenes (máximo 4 días), posteriormente la empresa se encarga de guardar los productos en su almacén de San Miguel. Los productos de corto vencimiento, el jefe de almacén utiliza el método FIFO (primeras entradas y primeras salidas) y de llegar mercadería importada dañada se solicita reembolso o reposición, la mercadería inservible necesariamente pasa por un proceso de incineración.

- **Producción**, los productos que comercializa ALMEDI son fabricados en China, Corea, Estados Unidos, Alemania, a partir de una petición formal que realiza ALMEDI en una orden de importación. Está a cargo de las empresas fabricantes que aplican las buenas prácticas de manufactura y correcto empaquetamiento y transporte de los productos hacia Lima. Sin embargo, ALMEDI tiene que asumir cualquier desperfecto de fabricación del producto porque es quien comercializa el producto. Es por ello que se debe trabajar en conjunto desde ambos lugares para reducir en lo más mínimo la incidencia de entrega de mercadería defectuosa al cliente.
- **Distribución**, para la distribución de los productos a los clientes ubicados en Lima, se realizan con vehículos de transporte propios. En cuanto a los clientes ubicados en provincias, ALMEDI trabaja con empresas de transporte interprovinciales mediante encomiendas, estas empresas de transporte tienen un compromiso de entregar la mercadería no en el terminal de buses, sino en el propio hospital, lo cual constituye una gran ayuda a ALMEDI porque minimiza los riesgos de pérdida de la mercadería.
- **Logística Inversa**, cuando se presentan situaciones que los proveedores del exterior envíen mercadería defectuosa o en mal estado, la empresa tiene como procedimiento

elaborar en forma inmediata un correo electrónico adjuntando fotografías de los productos defectuosos de fábrica, por lo general se tiene una estrecha confianza con los proveedores, por lo que no es necesario de documentos legales de solicitud de reposición de productos fallados. Si la cantidad del producto fallado es de mayor volumen, se procede a devolver la totalidad de la mercadería para luego ser repuesta por el proveedor en la siguiente orden de importación, y si la cantidad defectuosa es pequeña, se procede a destruir la mercadería en presencia de un Notario Público porque así lo exigen las regulaciones actuales las cuales ordenan estas acciones para evitar que el producto sea revendido en el mercado negro.

En los casos que el cliente reciba mercadería defectuosa, este elabora una carta o llama a Almacenera Médica, la cual inmediatamente envía un tecnólogo médico para corroborar la veracidad de la queja. En caso de ser cierta se reemplaza la mercadería en el acto, de acuerdo a las exigencias del Minsa sobre las prácticas correctas de reposición de mercadería defectuosa.

2.2.5 Financiero (F)

D'Alessio (2017) indicó que el área de finanzas es responsable de la gestión para obtener los recursos económicos necesarios en el momento oportuno, como también los demás recursos en la cantidad, la calidad, y el costo requeridos para que la organización pueda operar de forma sostenible. ALMEDI tiene al Gerente General, como el encargado de obtener los recursos financieros para la operatividad de la empresa, empleando el autofinanciamiento, la empresa mantiene un respaldo financiero familiar importante, y lo consideran como una estrategia principal, la política de pago a proveedores comerciales es a 3 semanas, mientras que la política de cobranza varía entre 30 a 60 días, sin embargo, estas políticas de cobranza y pagos no dificulta la liquidez del flujo de caja. La empresa mantiene una constante liquidez tal como lo muestra los Estados Financieros de los últimos cinco años,

pero su nivel de ventas y utilidad Neta ha ido decreciendo en los últimos cinco años, generándose en el ejercicio 2019 una pérdida en la participación del mercado por las bajas ventas, el nivel de ventas del 2019 en comparación con la del 2018 ha caído en 15%, el nivel de las ventas del 2018 en comparación con la del 2017 ha caído en un 40%, en cuanto al Resultado del ejercicio del 2019 ha sido negativo, -4.57%, el Resultado del ejercicio del 2018 cayó a 0.36%, mientras que en los años anteriores variaba entre 10% al 15% de utilidad, según se observa en los Apéndice A y B.

2.2.6 Recursos Humanos (H)

ALMEDI cuenta con 11 colaboradores en planilla a tiempo completo, el horario de trabajo es de lunes a viernes de 8:30 horas a 18:30 horas y una vez por mes los sábados de 8:30 horas a 13:00 horas, quienes tienen a su cargo las diversas áreas y funciones de la organización. De acuerdo a las visitas y conversaciones con el Administrador se identificó que varios de los colaboradores de ALMEDI aparte de realizar sus tareas de acuerdo a sus funciones también apoyan las tareas de otras áreas, esto debido en gran parte por la falta de recursos. Un caso de lo indicado es la función del Asistente de gerencia, quién es el hijo de los esposos Valladolid, que aparte de las tareas que le compete realizar, han existido ocasiones que ha tenido que hacer las tareas del asistente de almacén, apoyo en las funciones de embalaje y distribución. La empresa no cuenta con un área de recursos humanos, por lo que los temas de contratos y gestión de personal está a cargo del administrador, la señora Valladolid, que es quién revisa los temas de salarios, horarios y beneficios.

La rotación del personal en ALMEDI es baja, en promedio cada 2 años por persona, lo que representa beneficioso para la empresa en no demandar esfuerzos, tiempo y costos en lo que representa el proceso de reclutamiento y selección, capacitaciones del personal nuevo y el tiempo de pasar la curva de aprendizaje.

El ambiente laboral en ALMEDI se caracteriza por ser amigable con trato peculiarmente familiar hacia los colaboradores. La política de capacitación al personal en temas de seguridad en el trabajo y Buenas Prácticas de Almacenamiento son cada 6 meses, la finalidad de estas capacitaciones es el desarrollo y crecimiento del personal y el aseguramiento del certificado de DIGEMID (Buenas Prácticas de Almacenamiento).

2.2.7 Sistemas de Información y Tecnología (T)

Los sistemas de información y comunicación brindan el soporte TI/TC para la toma de decisiones gerenciales, la ejecución de los procesos productivos, el cumplimiento de las metas de marketing, la asignación de recursos financieros y la integración con clientes y proveedores, entre otros. (D'Alessio, 2008, p.179)

ALMEDI no cuenta con un área de tecnología dentro de su planilla; el soporte a su red se encuentra tercerizado con profesionales especializados en ingeniería de sistemas o técnicos, esto debido a que las instalaciones de redes en ALMEDI no son complejas, la modalidad de tercerización tiene la ventaja de reducir gastos administrativos para la planilla. Actualmente ALMEDI cuenta con equipos, computadoras y software contable y de inventario, que son utilizados por el Área Contable y el Área de Almacén para el proceso de información financiera y operativa para la emisión de reportes para la toma de decisiones gerenciales. El software es el FOXPRO que se ha implementado de acuerdo a las necesidades de la empresa, a su vez el mismo proveedor del software es el encargado de brindar el mantenimiento y actualización del mismo como también de la página web de la compañía. El software FOXPRO permite a la empresa tener la información de las operaciones procesadas, el cual proporciona los reportes financieros y operativos como los estados financieros, *kardex*, ventas, cobranzas, reporte de clientes, de proveedores, bancos, entre otros, que permite realizar el seguimiento, control y análisis para la toma de decisiones; asimismo

ALMEDI maneja memorias externas de *backup* de información almacenada en el software FOXPRO y del Excell ante un posible riesgo de su pérdida.

En cuanto al factor tecnológico, ALMEDI cuenta con maquinarias como un frigorífico industrial y refrigeradoras especialmente diseñadas para el buen almacenamiento de sus productos, que en la mayoría tienen fechas de caducidad, también cuenta con un ascensor en las instalaciones para el correcto desplazamiento interno de la mercadería, en cuanto al desarrollo de las funciones de gestión del personal, la empresa cuenta con computadoras e impresoras necesarias para el cabal cumplimiento de las funciones que compete a cada personal. La empresa anualmente realiza el mantenimiento de sus sistemas de información, equipos de oficina, como también a los equipos de almacenamiento a temperatura, con la finalidad de minimizar el riesgo para no tener productos defectuosos.

2.2.8 Fortalezas y debilidades

Fortalezas:

- *Know how* del negocio con más de 25 años en el mercado, comercializando productos de material médico a nivel nacional.
- Mantiene Clientes fidelizados, debido al buen trato y precios competitivos.
- Calidad de productos en cartera, ALMEDI trabaja con proveedores extranjeros de productos de alta calidad.
- Cuenta con el respaldo financiero de los accionistas.
- Los Precios de los productos son competitivos en el mercado.
- El Portal web es de fácil uso, la información que se tiene es accesible.
- Cuenta con maquinarias propias e infraestructura de local para el almacenamiento y distribución de los productos para afrontar los aumentos en los niveles de venta.

- Cuenta con personal técnico y administrativo que tienen experiencia en el sector.
- La rotación de personal es baja, lo cual le permite tener bajos costos en el proceso de reclutamiento de personal.

Debilidades:

- Poder de negociación y decisión centralizado en la gerencia general, ausencia de un manual de organización y funciones.
- Ausencia del Plan Estratégico de la organización
- Ausencia de fuerza de ventas para aumentar la cobertura de mercado a nivel nacional, ausencia de un plan de Marketing que permita aumentar la rotación de productos
- Ausencia de alianzas comerciales con los proveedores.
- Poca cartera de proveedores que ponen en riesgo el desabastecimiento y la oportunidad de conseguir precios competitivos.
- Ausencia de uso de indicadores de gestión para medir los resultados de la estrategia adoptada como también para tomar decisiones asertivas.
- Cero políticas de endeudamiento con terceros, aversión al apalancamiento financiero.
- Centralización de funciones estratégicas en el Gerente General.
- Cultura organizacional y clima laboral con poco desarrollo.

2.2.9 Conclusión

El análisis interno realizado a ALMEDI evidencia el bajo nivel de uso de un planeamiento estratégico en cuanto al crecimiento de ventas y la diversificación de productos y clientes puesto que la concentración de clientes siempre ha estado en el sector público, y en los últimos cuatro años la brecha entre ambos sectores se ha ido acortando, el porcentaje era

de 80% y 20% y actualmente se encuentra en 55% y 45% respectivamente, ver Figura 6, generando una disminución de participación en el mercado, caída de las ventas, pérdida de clientes, todo esto por no determinar una estrategia de ventas. Madurga (2015) indicó que las estrategias de venta son uno de los pilares más importantes en las empresas para conseguir buenos resultados económicos y su crecimiento, el diseño de la estrategia de ventas tiene como fin alcanzar los objetivos de venta, que implica que toda la empresa esté involucrada en estos objetivos, de acuerdo a las necesidades del mercado; en ese sentido ALMEDI tiene la oportunidad de analizar el comportamiento de sus ventas y el nivel de la demanda de sus productos, con el fin de tomar conciencia si las operaciones que se vienen desarrollando en la actualidad están obteniendo los resultados esperados, efecto que no se visualiza en las ventas y penetración de mercado.

En cuanto a las fortalezas que mantiene ALMEDI es la experiencia en más de 20 años en el mercado de material médico, de los gestores, el respaldo financiero sólido de los accionistas, cartera de clientes fidelizadas en el sector público, son fortalezas que han permitido que la empresa continúe en marcha, a pesar de que existen barreras de entrada y salida bajas en el sector y que la rivalidad y competencia en el mercado son altas. D'Alessio (2017) indicó que los pilares fundamentales que soportan a una empresa son Finanzas, Operaciones y Marketing, que es donde ALMEDI genere su flujo de efectivo y valoración de la empresa.

Tabla 1

Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

Oportunidades	Amenazas
1 Incremento de demanda del productos para el Sector Salud.	1 Incremento de gran número de competidores.
2 Crecimiento del Sector Salud.	2 Corrupción de funcionarios del sector público.
3 Participación del gobierno para promover la inversión privada y pública	3 Incremento de los índices de inflación y la tasa de tipo de cambio.
4 Los acuerdos comerciales actuales y los futuros Tratados de Libre Comercio que se encuentran por concretarse.	4 Recesión de la economía peruana.
5 Control de la Inflación, pre y durante la pandemia.	5 Simplificación de procesos y el libre conocimiento del negocio que otorga el uso de internet.
6 Aumento de la esperanza de vida de la población.	
7 Tendencia al uso de productos de alta tecnología, de parte del personal médico, que favorecen a los pacientes para un mejor tratamiento y recuperación de sus dolencias.	
8 Los avances tecnológicos en el sector salud, permite que las empresas respondan en forma eficiente las necesidades del mercado.	
9 Importancia a la Bioseguridad, favorable para las empresas del sector salud.	
Fortalezas	Debilidades
1 Know how del negocio, con más de 25 años de experiencia en el mercado.	1 Ausencia de plan estratégico de la organización.
2 Clientes fidelizados, debido al buen trato y precios competitivos.	2 Ausencia de fuerza de ventas para aumentar la cobertura de mercado.
3 Calidad de los productos en cartera.	3 Poca cartera de proveedores que ponen en riesgo el desabastecimiento y la oportunidad de conseguir precios competitivos.
4 Respaldo financiero de los accionistas.	4 Ausencia de uso de indicadores de gestión para medir los resultados de la estrategia adoptada.
5 Precios competitivos de mercado.	5 Cero Políticas de endeudamiento con terceros.
6 Portal web fácil de ubicar la información que se necesita saber.	6 Centralización de funciones estratégicas en el Gerente General.
7 Capacidad instalada para aumentar los niveles de venta.	

Capítulo III: Problema clave

Después del análisis realizado de la situación general de ALMEDI, en el presente capítulo se expondrá cómo se identificó el problema principal, y cuál será el tema de análisis y desarrollo de la presente consultoría. Como parte del alzamiento de información económica y de organización se determinó que los problemas principales son externas como internas, tales como: (a) bajo nivel de ventas, (b) pérdida de participación de mercado, (c) crecimiento de la competencia, (d) disminución del catálogo de productos, (e) desmejoramiento en la organización y administración interna y (f) no uso de un plan estratégico de ventas.

3.1 Metodología de Trabajo

Se desarrollaron reuniones y entrevistas con los principales ejecutivos de la empresa, Gerencia General como con el Administrador y el Asistente de Gerencia, para la identificación de los principales problemas.

Para la determinación de los principales problemas se desarrollaron reuniones con los ejecutivos en tres etapas: (a) presentación del FODA para aprobar los puntos descubiertos que se identificaron en las reuniones de trabajo del grupo de tesis que se sostuvieron en las oficinas de ALMEDI, (b) exposición de los problemas detectados por el grupo de tesis como resultado del análisis interno y externo, los cuales se compararon con los problemas expuestos por ALMEDI en las reuniones que se sostuvieron anteriormente, y (c) determinación de los problemas con el apoyo de técnicas de análisis de causa efecto.

3.2 Lista de Problemas

ALMEDI presenta los siguientes problemas: bajo nivel de ventas, baja participación en el mercado, crecimiento de la competencia, disminución del catálogo de productos, desmejoramiento en los procesos internos de la empresa, no uso de un plan estratégico de ventas.

3.2.1 Baja participación en el mercado

A la fecha, las ventas de ALMEDI se encuentran presentes en todos los departamentos del Perú, pero con poca participación de mercado, excepto en el departamento de Lima. Según los análisis realizados en los tres últimos años, sus ventas se encuentran concentrados en Lima entre un 34% - 46%, y en el resto de departamentos (23) con el 66% - 54%, ver Tabla 2. Las ventas con mayor porcentaje se concentran en los departamentos de Lima, Moquegua, Cusco, Lambayeque, Piura; si bien se puede observar que ALMEDI mantiene clientes fidelizados en estos departamentos, en el resto del país no necesariamente, esto debido a que no cuenta con un plan de marketing donde se pueda difundir los productos y marcas mediante los canales físicos o digitales, como son las redes sociales, en general la empresa no cuenta con un plan estratégico de ventas. En lo que corresponde a las ventas por sectores, según se indica en la Figura 8, se observa que ALMEDI en el año 2014 su participación de mercado en los sectores público y privado fue de 77% y 23% respectivamente, con un nivel de ventas total de S/. 4,504,305, y en el 2019 su participación del mercado en los sectores público y privado fue de 54% y 46% respectivamente, con un nivel de ventas total de S/. 1,370,095, el descenso del nivel de ventas ha ocasionado la pérdida de participación de mercado año tras año.

Tabla 2

Ventas anuales a nivel nacional 2017- 2019

Departamentos	2019 S/.	%	Departamentos	2018 S/.	%	Departamentos	2017 S/.	%
Lima	501,469.63	36.60%	Lima	727,221.36	45.96%	Lima	854,528.84	34.36%
Moquegua	99,476.57	7.26%	Cusco	170,910.04	10.80%	Ucayali	313,680.68	12.59%
La Libertad	94,852.03	6.92%	Moquegua	134,462.53	8.50%	Cusco	230,748.19	9.26%
Cusco	87,530.66	6.39%	Piura	47,700.68	3.01%	Moquegua	168,686.10	6.77%
Lambayeque	74,664.13	5.45%	Puno	47,467.16	3.00%	Callao	95,511.35	3.83%
Arequipa	60,458.70	4.41%	Ayacucho	40,689.66	2.57%	Pasco	84,562.65	3.39%
Junín	55,032.13	4.02%	Cajamarca	40,574.75	2.56%	Ayacucho	83,073.53	3.33%
Apurímac	53,282.54	3.89%	Apurímac	40,366.64	2.55%	Ica	82,267.63	3.30%
Piura	42,700.69	3.12%	La Libertad	37,655.98	2.38%	Junín	81,254.62	3.26%
Ucayali	41,185.59	3.01%	Pasco	34,394.66	2.17%	La Libertad	76,233.44	3.06%
Ancash	39,490.15	2.88%	Junín	32,355.71	2.04%	Piura	66,291.31	2.66%
Puno	36,683.27	2.68%	Ica	32,013.81	2.02%	Madre de Dios	49,083.98	1.97%
Pasco	34,718.43	2.53%	Lambayeque	30,560.00	1.93%	Amazonas	45,946.10	1.84%
Huanuco	27,315.21	1.99%	Amazonas	29,181.82	1.84%	Puno	41,070.72	1.65%
Loreto	25,966.83	1.90%	Arequipa	27,928.36	1.77%	Huanuco	33,533.14	1.35%
San Martín	25,590.95	1.87%	Huaraz	21,175.53	1.34%	Apurímac	30,433.77	1.22%
Amazonas	12,962.63	0.95%	San Martín	17,948.90	1.13%	Cajamarca	27,147.45	1.09%
Callao	9,981.19	0.73%	Madre de Dios	17,491.27	1.11%	Tumbes	23,806.69	0.96%
Cajamarca	9,628.90	0.70%	Tacna	14,284.53	0.90%	Arequipa	18,116.29	0.73%
Madre de Dios	9,158.05	0.67%	Huanuco	13,551.36	0.86%	Ancash	17,944.87	0.72%
Tacna	8,581.36	0.63%	Libertad	9,862.03	0.62%	Loreto	17,006.82	0.68%
Ayacucho	7,328.09	0.53%	Tumbes	6,508.47	0.41%	Huancavelica	15,475.13	0.62%
Ica	6,737.50	0.49%	Huancavelica	5,838.90	0.37%	Lambayeque	14,897.46	0.60%
Huancavelica	4,018.26	0.29%	Loreto	2,167.37	0.14%	Tacna	12,571.99	0.50%
Huánuco	1,281.86	0.09%	Total	1,582,311.56	100.00%	San Martín	6,126.95	0.25%
Total	1,370,095.36	100.00%				Total	2,489,999.69	100.00%

Las ventas del 2019 por sectores, (tomando como muestra las ventas que representan el 57.34% del nivel de ventas), vemos que se encuentra concentrados en 20 clientes de un total de 132 clientes a las que se realizaron las ventas en el presente año, ver Tabla 3, donde se aprecia que las ventas en el sector privado representan el 19.52% y cuyos clientes son de Lima, y La Libertad, el 37.81% son las ventas realizadas a clientes del sector público, diversificadas en 13 departamentos del Perú. Con éste análisis se puede observar que sus principales clientes se encuentran en 15 departamentos, en 20 clientes, siendo esto una oportunidad para mejorar la fuerza de venta en los demás clientes actuales y nuevos.

Tabla 3

Ventas por clientes de ALMEDI 2019

Sector	Clientes	2019	%	Departamentos
Público	SEGURO SOCIAL DE SALUD ESSALUD-CUSCO	79,452.53	5.80%	Cusco
Privado	HEDASILT MEDIC E.I.R.L	67,972.63	4.96%	Lima
Privado	ALCIMARS MEDIC S.A.C.	59,459.15	4.34%	Lima
Público	SEGURO SOCIAL DE SALUD ESSALUD MOQUEGUA	56,208.86	4.10%	Moquegua
Privado	HANFRA TECHNOLOGY E.I.R.L	51,232.63	3.74%	Lima
Público	SEGURO SOCIAL DE SALUD ESSALUD - AREQUIPA	46,481.58	3.39%	Arequipa
Público	HOSPITAL REGIONAL DE MOQUEGUA	43,267.71	3.16%	Moquegua
Público	SEGURO SOCIAL DE SALUD ESSALUD - UCAYALI	41,185.59	3.01%	Ucayali
Público	SEGURO SOCIAL DE SALUD ESSALUD - CHICLAYO	37,464.13	2.73%	Lambayeque
Privado	BIOTEC LABORATORIOS S.A.C	36,911.78	2.69%	La Libertad
Público	SEGURO SOCIAL DE SALUD ESSALUD - PIURA	28,588.14	2.09%	Piura
Público	SEGURO SOCIAL DE SALUD ESSALUD - HUANUCO	27,315.21	1.99%	Huánuco
Privado	BIOMEDICA REPRESENTACIONES S.A.C	27,101.69	1.98%	Lima
Público	SEGURO SOCIAL DE SALUD ESSALUD PASCO	27,080.00	1.98%	Pasco
Público	REGION LAMBAYEQUE-HOSPITAL BELEN - LAMBAYEQUE	25,436.44	1.86%	Lambayeque
Privado	NEOBIO S.A.C	24,817.80	1.81%	La Libertad
Público	REGION JUNIN SALUD TARMA	24,321.61	1.78%	Junín
Público	SEGURO SOCIAL DE SALUD ESSALUD - IQUITOS	21,915.14	1.60%	Loreto
Público	REGION APURIMAC SALUD APURIMAC	20,314.03	1.48%	Apurimac
Público	SEGURO SOCIAL DE SALUD ESSALUD - JULIACA	19,532.29	1.43%	Puno
Público	SEGURO SOCIAL DE SALUD ESSALUD - HUARAZ	19,498.20	1.42%	Ancash
			57.34%	

Sector	Departamentos	%
Privado	La Libertad	4.51%
	Lima	15.02%
	Total Privado	19.52%
Público	Ancash	1.42%
	Apurimac	1.48%
	Arequipa	3.39%
	Cusco	5.80%
	Huanuco	1.99%
	Junín	1.78%
	Lambayeque	4.59%
	Loreto	1.60%
	Moquegua	7.26%
	Pasco	1.98%
	Piura	2.09%
	Puno	1.43%
	Ucayali	3.01%
Total Público	37.81%	
Total general	57.34%	

ALMEDI tiene concentrada las ventas en el departamento de Lima con 36.60%, y el resto bastante diversificado en los demás departamentos del Perú, como Moquegua con 7.26%, La Libertad 6.92%, Cusco 6.39%, Lambayeque 5.45%, Arequipa 4.41%, entre otros, cuyas ventas están concentradas en los mismos clientes a lo largo de los años, lo cual tiene impacto en el nivel de crecimiento de la empresa, cuyos resultados económicos evidencian el estancamiento de las ventas en los últimos años, ver Tabla 2. El efecto en la penetración de mercado y la disminución del catálogo de productos es el resultado del poco esfuerzo

comercial por aumentar la cartera de clientes tanto en el sector público y privado a nivel nacional.

La venta de productos de material médico y de laboratorio generalmente se realiza mediante el conocimiento del proceso de compra de los clientes, por lo que es necesario prospectar desde etapas tempranas, mejorar la eficiencia en el cierre de la venta y generar los prospectos de forma constante (Segovia, 2018). ALMEDI utiliza principalmente el Marketing Directo en el canal institucional y privado a través de correos, llamadas y/o reuniones teniendo en cuenta un *speech* de ventas adecuado promocionando la oferta comercial de los productos de la compañía, ya sea al momento de captar o mantener a los clientes.

La empresa cuenta también con una página web didáctica, atractiva, fácil de entender y usar, así como todo el detalle de las características y ventajas competitivas de la empresa y sus productos; los clientes pueden solicitar cotizaciones a través de la página web para una futura venta. La empresa no cuenta con ejecutivo de ventas proactivo de campo, el cual podría lograr mayor cobertura de mercado inicialmente a nivel Lima pudiendo promocionar las ventajas competitivas de los productos. Actualmente el gerente general es el que se reúne con los clientes, pero de una manera receptiva, siempre y cuando ellos soliciten una cotización o tengan la intención de compra.

Actualmente la estrategia que mantiene ALMEDI no permite expandir su mercado ya que sólo se enfoca al tipo de venta directa con clientes ya existentes y no se preocupa por conseguir nuevos clientes.

3.2.2 Disminución del catálogo de productos

ALMEDI maneja 300 *SKUs* dentro de su portafolio los cuales se dividen en tres tipos de productos: Material Médico (cubre calzados, gorras, mandiles, mascarillas), Material de Laboratorio (laminas, micro pipetas, pipetas, placas, tubos, vacuette) e Insumos Químicos (antígeno, control y rpr), ver Figura 11 los principales productos de mayor demanda.

Hasta el año 2016, ALMEDI comercializaba alrededor de 584 *SKUs*, actualmente comercializa 315 *SKUs*, la disminución de productos en el inventario se refleja en la disminución también en el nivel de ventas, teniendo una relación directa, ver Tabla 4.

Tabla 4

Productos vendidos por SKUs y las Ventas Anuales 2016- 2019

Año	SKUs Productos vendidos (Q)	Ventas Anuales S/.
2016	584	2,730,777
2017	550	2,490,000
2018	397	1,582,312
2019	315	1,370,073

La calidad de los productos es la principal característica que mantiene la empresa Almacenera Medica S.R.L, debido a que aseguran que los proveedores de China, Alemania, y de otros países tengan un certificado de FDA, así mismo, el certificado libre de ventas para poder comercializar su producto fuera de sus fronteras e ISO 13482.

3.2.3 Carencia de un Plan Estratégico de Ventas

Actualmente, la empresa no cuenta con un efectivo plan estratégico de ventas, lo que genera que no tenga los objetivos claros, de que las ventas en los últimos cinco años hayan disminuido, ver Figura 6. El entorno competitivo de hoy exigen a las empresas a plantearse ¿cómo se encuentran en el mercado?, ¿qué están haciendo para seguir creciendo? y ¿cómo aumentar su participación?, tomando en cuenta que el mercado está en permanente evolución corresponde a las empresas tomar acciones ante la situación, por lo que es fundamental que

las empresas formulen estrategias para aprovechar de la mejor forma las oportunidades y mitigar las amenazas del entorno. (Muñera, 2017)

De las reuniones sostenidas con la Gerencia y el Administrador, indicaron que una de las decisiones de los socios tomadas en el 2016 fue de diversificar las inversiones familiares, es decir dejaron de invertir en la empresa ALMEDI para enfocarse en nuevas inversiones que en la actualidad aún se mantienen. Frente a ello, la caída de ventas en ALMEDI obedece a que no cuente con un plan de mercado a largo plazo que lo dirija a tener mejores ventajas competitivas frente a sus competidores en el mercado de material médico y de laboratorio.

3.2.4 Deficiencia de procesos de gestión

Esto debido a que los procedimientos no se encuentren estipulados en un manual de procesos aprobados, generando que el desempeño organizacional sea deficiente, reflejados en la caída del nivel de ventas desde el 2014.

3.3 Problema Central

El problema central identificado para ALMEDI, es la disminución del nivel de ventas, esto sustentado en los Estados de Resultados de los últimos cinco años, indicados en el apéndice B. La caída de las ventas entre los años 2015 y 2019, tomando como base el año 2014, ha sido de 28%, 39%, 45%, 65% y 70%, ver Tabla 5.

Tabla 5

Disminución de las Ventas Anuales 2014- 2019

	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Ventas Anuales S/.	4,504,305.40	3,233,997.01	2,730,777.12	2,489,999.69	1,582,311.56	1,370,095.00
% disminución de ventas	100%	72%	61%	55%	35%	30%
% caída por año		28%	39%	45%	65%	70%

Los clientes del sector público, se encuentra conformada por Hospitales de Essalud y MINSA, y de acuerdo a lo informado por el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), el gasto público aumenta cada año, es decir cada año el Perú invierte más en éste sector, ver Figura 18. Para ALMEDI éste factor es favorable, sin embargo, no es lo que viene sucediendo tal como se puede observar en los reportes de ventas anuales, hay una relación inversa, y pérdida de mercado.

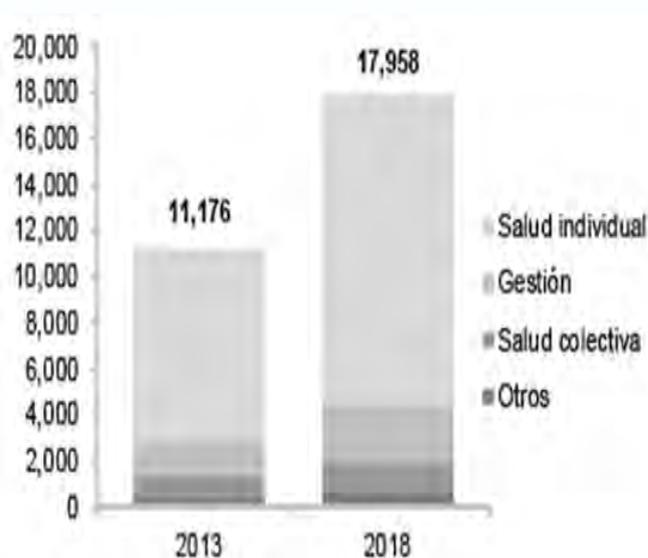


Figura 18. Perú: Gasto Público en Salud (S/. millones) 2013 – 2018

Recuperado de: <https://gestion.pe/economia/comex-peru-gasta-salud-debajo-promedio-america-latina-268172-noticia/?ref=gesr>

En el sector privado, los clientes de ALMEDI están conformadas por Laboratorios, Clínicas y Distribuidores, las ventas en éste sector también han decrecido, ver Figura 8, a pesar que la economía del Perú se ha mantenido estable y con ligero crecimiento del PBI hasta el 2019, ver Figura 3, se tiene también una relación inversa, pérdida de mercado.

3.3.1 Sustancia

Luego de las reuniones sostenidas con la gerencia y administración de ALMEDI se identificó que no manejan un plan de ventas y marketing, no hay personal del área comercial, para que puedan generar una estrategia de captación de antiguos y nuevos clientes y puedan mitigar la caída de ventas en el presente año y en los siguientes años poder aumentar las

ventas, lograr la participación de mercado que años atrás tuvieron y continuar con el crecimiento de la empresa. Por el contrario, indicaron que actualmente los accionistas se encuentran más enfocados en nuevas inversiones que les demanda tiempo y dinero, dejando a ALMEDI sin estrategias de mercado por el momento, deseando volver a tomar mejores decisiones para la empresa.

Tampoco no se ha diseñado un plan de marketing que impulse una venta más agresiva, ser competitiva, que alcance los objetivos marcados (Muñiz, 2018), donde se considere mantener una fuerza de venta, conformada por un jefe de ventas y vendedores donde se refuerce las ventas a nivel nacional, utilizando la estrategia de penetración de mercado.

3.3.2 Locación

Las ventas que realiza ALMEDI es a nivel nacional en los sectores públicos y privados mediante la venta directa, orden de pedido, para mitigar la caída de ventas y aumentar las ventas sería necesario regresar a utilizar también el canal de venta de licitación pública, y por ende la ampliación del catálogo de productos.

3.3.3 Propiedad

La Gerencia General es quién toma las decisiones del proceso de ventas, y es el principal gestor de la estrategia de negocio cuya misión es estimular dichas ventas, mediante un plan de marketing orientada a la competitividad, impulsando los productos a los sectores público y privado con mayor participación de mercado, cumpliendo las normas del sector.

3.3.4 Magnitud

El problema afecta a toda la organización, liderado por el Gerente General, que al no contar con un plan de ventas y marketing está llevando a la empresa a un estancamiento y disminución de productos y clientes fidelizados para generar el crecimiento de las ventas y rentabilidad de la empresa.

3.3.5 Tiempo

El problema se encuentra identificado desde el año 2014, tomando en cuenta que las ventas empezaron a disminuir año tras año en ambos sectores. Las ventas del año 2019 con respecto al 2014 presenta una caída del 70%, ver Figura 8.

3.4 Conclusiones

El principal problema de ALMEDI está sujeta a la falta de un plan de ventas y marketing, donde se pueda determinar cuáles son los factores que están afectando las ventas en ambos sectores y se formulen estrategias con el objetivo de lograr incrementar las ventas mediante la presentación de la cartera de productos debidamente autorizados a clientes en ambos sectores, además de mejorar la gestión organizacional en pro del crecimiento de la empresa.

Capítulo IV: Revisión de Literatura

En éste capítulo se ha revisado la literatura en la biblioteca virtual de CENTRUM Graduate School (Docis), Google Académico y repositorios de tesis de diversas universidades, priorizando utilizar a menudo fuentes primarias que garanticen la calidad de la información y la investigación. El presente estudio está enfocado al problema que es la disminución del nivel de ventas en los últimos años.

Para poder entender el problema principal y buscar alternativas de solución, se analizó el modelo de negocio actual de las empresas que importan y comercializan productos de material médico y de laboratorio en el mercado peruano, como se encuentra la gestión de los procesos internos en la empresa, el uso del planeamiento estratégico y el plan de ventas y marketing. Adicionalmente, se analizó sobre el plan de sucesión para asumir la gerencia general en los próximos años. La finalidad de esta revisión de literatura es poder amoldar el problema para una mejor comprensión.

4.1 Mapa de Literatura

El presente trabajo de consultoría realizado para ALMEDI está orientado en el planeamiento para la mejora de sus ventas, que después de analizar sus estados financieros se ha examinado que las ventas vienen disminuyendo desde el 2015 a la fecha. El 60% de las ventas del 2019 están centralizadas en 20 clientes de un total de 132 clientes en ambos sectores, no se observa ninguna estrategia de ventas que impulse los productos, de la misma manera no se cuenta con un plan de marketing adecuado, y la fuerza de ventas. Así mismo, se ha podido observar que los socios de la empresa vienen realizando otras inversiones en otros sectores económicos por lo que ha generado que la empresa tampoco tenga elaborado procesos básicos para optimizar el desempeño organizacional como el planeamiento estratégico de la empresa. Sin embargo, la empresa cuenta con capacidad instalada solvente en lo referente al almacenamiento y distribución que es una ventaja para afrontar altos niveles

de stock de productos en pro para afrontar el crecimiento de la cartera de clientes, el plan de marketing que mantiene es básico, falta reforzar la promoción de los productos con mejores resultados, desarrollo de estrategias de ventas y canales de atención para sus clientes. Por lo tanto, es importante realizar un análisis sobre la literatura existente para conocer como los autores plantean soluciones a los diversos problemas encontrados.

Posteriormente realizada la revisión, se han identificado varias técnicas para la determinación de los problemas que en la actualidad aqueja la empresa, como la planificación agregada de la comercialización, definición de un plan estratégico para las ventas, la formulación del plan de marketing para la determinación de la estrategia comercial, planificación para la gestión del negocio, el modelo de Ishikawa para la identificación de las causas del problema y el problema principal.

	Gestión de procesos	<p>La gestión por procesos es uno de los mejores sistemas de organización empresarial para la obtención de mejores índices de calidad, productividad y excelencia. ALMEDI, es una empresa importadora y comercializadora de material médico y de laboratorio, tienen procesos de operaciones específicos, que es necesario revisar e identificar donde se generan los problemas para mejorar los resultados..</p>	<p>Castelenou, R. (2020). La necesidad de la gestión por procesos.</p> <p>Cuatrecasas Arbós, L. (2010). Gestión Integral de la Calidad, Implantación, Control y Certificación. Barcelona Profit Editorial</p> <p>Medina, A., Nogueira, D., Hernande- Nariño, A. & Comas, R. (2019, Abril). Procedimiento para la gestión por procesos, métodos y herramientas de apoyo.</p> <p>Ortiz, A. (2011). Modelo de Gestión por procesos y su incidencia en el desempeño orgnizacional de López & Lozada CIA. LTDA.</p> <p>Yirda, A. (2019). Definición de Administración.</p> <p>Gaibor, L. (2015). Materia procesos administrativos.</p>
Disminución del nivel de ventas de ALMEDI	Planeamiento Estratégico	<p>ALMEDI carece de un plan estratégico. La formulación de éste plan es de acuerdo a la reflexión, estudio, análisis, planificación innovación y experiencia, con la finalidad de optimizar y potenciar el rendimiento de ALMEDI.</p>	<p>Porter, M. E. (2005). Estrategia y ventaja competitiva. Barcelona: Deusto.</p> <p>D'Alessio, F. (2015). El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia. Lima: Pearson.</p> <p>Cepymenews (2020). Las 3 estrategias competitivas genéricas de Michael Porter.</p> <p>Espinoza, R. (2014). ¿Cómo elaborar el plan de marketing?</p> <p>Espinoza, R. (2013). Segmentación de mercado, concepto y enfoque.</p> <p>Kotler, P. (1999). El marketing según Kotler: cómo crear, ganar y dominar los mercados.</p> <p>Kotler, P., Armstrong, G. & Amador, A. L. (2017). Fundamentos de marketing.</p> <p>Kotler, P. (2019). Marketing 4.0.</p> <p>Espinoza, R. (2014). Marketing Mix: las 4Ps.</p>
	Plan de Marketing	<p>El plan de marketing es una herramienta que ALMEDI debe utilizar para ser competitiva en el mercado.</p>	

Figura 19. Mapa de literatura.

4.2 Revisión de Literatura

4.2.1 Gestión por Procesos

Diseñar un modelo de gestión por procesos fortalece la optimización de la administración y comercialización, como medida de acción ante los problemas internos de gestión en el área administrativa, como son: demoras en los procesos, desaceleración del volumen de ventas y malestar en sus clientes internos y externos. El modelo de gestión por procesos consigue que las organizaciones agreguen valor a sus productos con la finalidad de

fomentar un ambiente adecuado que ayude a generar beneficios finales y la toma de mejores decisiones. La gestión por procesos es uno de los mejores sistemas de organización empresarial para la obtención de magníficos índices de calidad, productividad y excelencia (Castelenou, 2020).

En ese sentido, con el fin de mejorar la gestión de los procesos administrativos y comerciales de ALMEDI para la optimización de la toma de decisiones en pro de la empresa, bajo el enfoque de los procesos internos y los esfuerzos de todos sus colaboradores en realizar sus funciones de acuerdo a los objetivos propuestos por la gerencia, se presentará el modelo de gestión por procesos que ayude a mejorar los procesos ya existentes, para que la empresa se convierta en más rentable y eficaz en todos sus procesos.

Introducción, las empresas buscan eliminar los defectos, mejorar constantemente y reducir el tiempo para la entrega de productos y servicios, frente a esta búsqueda es necesario en primer lugar conocer las ineficacias, defectos, baja satisfacción o el bajo ritmo de producción (Medina, Nogueira, Hernández y Comas, 2018). Por muchos años ha existido el enfoque funcional o por departamentos que es diferente al enfoque por procesos, caracterizada por una fuerte individualización y jerarquización de funciones, en el que cada trabajador se esfuerza en las tareas que le fueron asignadas de acuerdo a las instrucciones y especificaciones recibidas, pero con poca información e importancia del resultado final de su trabajo; este tipo de enfoque ya no funcionan si se habla de calidad total en cada operación, en cada proceso. La globalización, la competitividad, la necesidad de que las empresas cuenten con un sistema de control que permita la toma de decisiones financieras, de gestión, la eficiencia frente a las necesidades de la demanda, conlleva a que las empresas se transformen desde adentro, por lo que se hace necesario los cambios en la orientación estratégica de las empresas, optimización de sus sistemas informativos y la automatización de sus procesos.

Gestión de la calidad en los servicios ISO 9001, la Norma Internacional ISO 9001: 2008 como diversos autores manifestaron que la gestión por procesos es la forma de gestión de las empresas basados en los procesos con la finalidad de lograr la alineación de los mismos con la estrategia, misión y objetivos, debidamente interrelacionados para el incremento de la satisfacción del cliente, la aportación de valor y la capacidad de respuesta.

En la actualidad, la calidad y su implantación en los sistemas productivos es de suma importancia debido a los productos, tanto industriales como servicios y sus procesos, se encuentran en la obligación de incluir “la calidad asegurada”, debido a: (a) la alta competitividad en todos los sectores económicos que exige un alto nivel de calidad de productos y servicios para que tenga demanda en el mercado, lo que supondrá organizar y gestionar los sistemas productivos y todos los procesos de la empresa con la finalidad de obtener la calidad del producto o servicio; (b) el asegurar la calidad no es suficiente, ya que esta debe conseguirse a un costo bajo, por lo que exige que los procesos la garanticen en primera, lo que supondrá la aplicación de técnicas que conlleven al diseño y optimización de productos y procesos que optimicen la relación calidad-coste y las líneas de control; y (c) los productos y servicios se mueven en un mercado que exige calidad contrastada, por lo que es conveniente que la misma se encuentre homologada y certificada ante los consumidores potenciales, por lo que supondrá realizar la evaluación y certificación de la calidad derivada de los procesos que realiza la empresa, con el fin de poder acogerse al sistema de calidad a la auditoría para la certificación de las normas ISO-9000. (Cuatrecasas, 2010)

La Gestión de Procesos considera a la organización como un sistema interrelacionado de procesos que conllevan a incrementar la satisfacción del cliente. Es una visión alternativa a las tradicionales estructuras jerárquicas que dificultaba a que las empresas se encuentren orientadas hacia el cliente. La Gestión de Procesos va de la mano con una administración funcional, haciendo que la gestión interfuncional sea generadora de valor para el cliente

teniendo como prioridad su satisfacción, en base a un trabajo colaborativo orientado hacia los esfuerzos de los integrantes de la organización, por lo que, el diseño de un modelo de gestión tiene indicadores relevantes para controlar el desempeño y direccionar a la empresa hacia el mejoramiento continuo. (Ortíz, 2011)

La Norma ISO 9001:2015 es la base del Sistema de Gestión de la Calidad – SGC, que se focaliza en todos los elementos de la gestión de la calidad con los que una empresa debe contar para tener un sistema efectivo que le ayude a administrar y mejorar la calidad de sus productos y servicios. La Norma ISO 9001:2008 fue revisada y actualizada en 9001:2015 debido a los cambios y evoluciones en el mundo y puedan ser reflejados, como el enfoque en procesos, que incorpora el ciclo PHVA (Planificar-Hacer-Verificar-Actuar) e integra el pensamiento basado en riesgos. (Normas9000.com). El éxito de contar con una certificación en la gestión de calidad estará basado en los valores, objetivos y misión de la empresa, el valor agregado que se le brinde al cliente se encontrará en los objetivos propios de la empresa y la mejora continua por brindar satisfacción a sus clientes. En ése sentido la implementación del ISO 9001 produciría un cambio relevante y optimo en toda la organización y sus procesos porque se estandarizarían y aplicarían definitivamente la mejora continua de todos sus procesos buscando la calidad en toda su gestión.

A continuación, se presentarán las definiciones y conceptos que ayuden a proporcionar una mejor perspectiva sobre el modelo de gestión por procesos, información sobre las actividades que agregan valor a la empresa, herramientas de gestión, con el objetivo de proponer mejoras y acciones correctivas para que la empresa pueda resolver los problemas y mejorar la gestión empresarial y se vuelva más rentable y efectiva.

Administración

La administración es el proceso que planifica, organiza, controla y dirige las actividades y los recursos de trabajo, con el fin que los objetivos de la empresa sean

realizados de forma exitosa. En el siglo XX se ha desarrollado la tecnología y la industria trayendo como consecuencia la consolidación de la administración, indispensable para el logro de la mayor competitividad y éxito de las organizaciones. (Yirda, 2019)

Otros autores lo definen como “la administración es la guía, dirección y control de los esfuerzos de un grupo de individuos en pos de algún objetivo” (Newman, 2007), se define también como “una ciencia social compuesta de principios, técnicas y prácticas y cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzos cooperativos a través de los cuales se pueden alcanzar propósitos comunes que individualmente no es factible lograr”. (Jiménez, 2000)

El proceso administrativo

El proceso administrativo es un medio que integra diferentes actividades para poner en ejecución la estrategia empresarial, es más que una simple secuencia y un ciclo repetitivo de funciones – planeación, organización, dirección y control, de acuerdo al efecto sinérgico es un sistema en el que el todo es mayor que la suma de las partes.

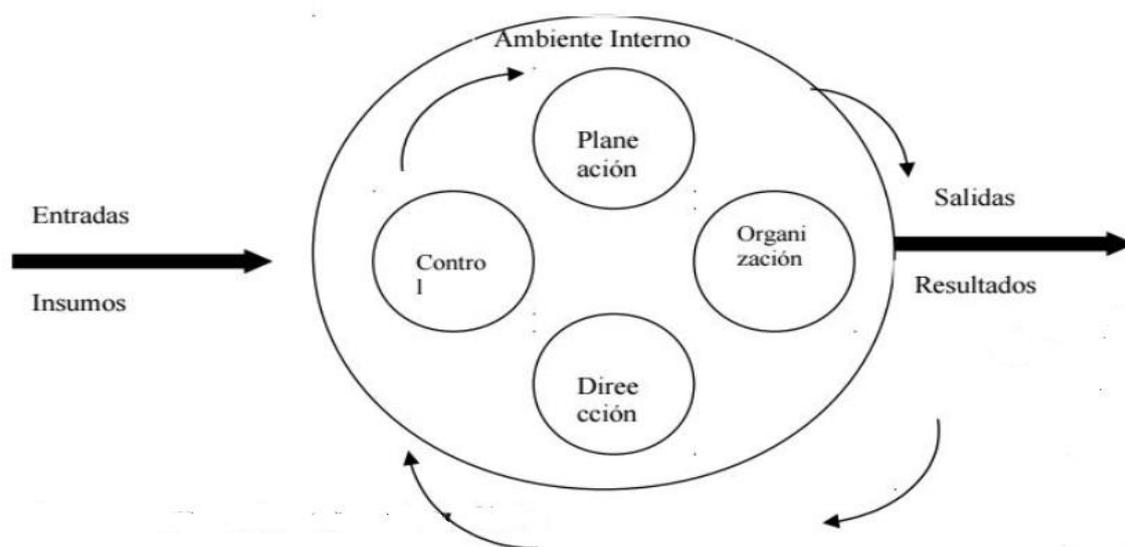


Figura 20. Proceso administrativo como sistema abierto.

Recuperado de: https://issuu.com/leningaibor/docs/materia_procesos_administrativos_ei

El proceso administrativo integra diversas actividades para el funcionamiento de la estrategia empresarial. Una vez definida los objetivos empresariales y la formulación de la estrategia que la empresa pretender implantar considerando el ambiente, las personas, las funciones, la tecnología; en la acción empresarial el proceso administrativo juega el papel para planear, organizar, dirigir y controlar las actividades de la empresa en todos sus niveles. (Gaibor, 2015)

El proceso administrativo es un conjunto de etapas: planificación, organización, dirección y control, que tienen la finalidad de conseguir los objetivos de una organización de la forma más eficiente posible. El proceso administrativo es continuo, cuando se termina un ciclo, se pasa al siguiente. Fayol (1916), creador del proceso administrativo, indicó sobre las cuatro etapas que componen el proceso administrativo, agrupada en dos fases: mecánica y dinámica. En la fase mecánica, se encuentran las etapas: (a) Planificación, consiste en programar las tareas a realizar y resolver las cuestiones pertinentes que luego se ejecutarán, (b) Organización, consiste en ver quién se encargará de cada tarea, en qué orden y que estructura tendrá el proyecto en su ejecución; en la fase Dinámica, se encuentran las etapas: (c) Dirección, esta etapa no sólo se encarga de mandar, sino de ayudar, respaldar e intervenir ante cualquier conflicto que se presente para alcanzar los objetivos, y (d) Control, consiste en el seguimiento de métricas confiables que facilitan la supervisión de los objetivos por alcanzar, ver Figura 21. (López, 2020)



Figura 21. Proceso Administrativo.

Recuperado de: <https://economipedia.com/definiciones/proceso-administrativo.html>

Gestión

La gestión consiste en asumir y llevar a cabo las responsabilidades sobre un conjunto de actividades de acuerdo a la disposición de recursos y la coordinación de sus actividades y sus semejantes. La gestión empresarial se define como la planificación de los procesos para alcanzar los objetivos de una empresa, incluye los mecanismos, acciones y formas utilizando los recursos financieros, humanos y materiales de la organización. Los principios de la gestión administrativa son: planeación, orden, disciplina y coherencia. (Estela, 2020)

Cadena de Valor

La cadena de valor es la herramienta para analizar las fuentes de ventaja competitiva, que permite examinar la realización e interacción de todas las actividades, permitiendo que la compañía divida sus actividades estratégicas con la finalidad de entender el comportamiento de los costos, las fuentes actuales y potenciales de diferenciación. (Porter, 1991)

La cadena de valor consiste en la fragmentación de las actividades de la compañía en un conjunto de tareas diferenciadas, llamadas actividades de agregación de valor. Dichas actividades se dividen en dos grupos: (a) actividades primarias, implican la creación física del producto o servicio y su posterior venta o traspaso al comprador y (b) actividades de apoyo,

son las que sustentan las actividades primarias y se apoyan entre sí, proporcionando insumos adquiridos, tecnología y recursos humanos. (Troncoso, 2000)

Porter (1985), señala cómo una empresa gana ventaja ante sus competidores cuando introduce una nueva forma de entender lo que hace aplicando el concepto de cadena de valor, compuesta por actividades que representan los bloques que construyen la ventaja competitiva y propone que las estrategias generales capten y sostengan la ventaja competitiva, ver Figura 22.



Figura 22. Ventajas competitivas - Cadena de valor

Recuperado de: <https://www.gestiopolis.com/que-es-la-cadena-de-valor/>

El modelo de cadena de valor, indica actividades específicas de las organizaciones; Robbins (2010) señala que la cadena de valor es un conjunto de actividades que agregan valor en cada etapa, desde la producción hasta la entrega de los productos finales al cliente. Las organizaciones crean valor al realizar actividades, estas actividades con valor se agrupan en dos categorías: primarias y de apoyo. Las actividades con valor primarias se encuentran asociadas a la producción y las ventas, el ofrecimiento a sus clientes con mayor valor que la competencia. Se genera valor al entregar los bienes y servicios a los clientes y

proporcionando servicio después de realizada la venta. Las actividades de valor de apoyo, son las que facilitan las entradas y la infraestructura que facilitan la realización de las actividades primarias, el área de investigación de mercado, el área de finanzas, son ejemplo de actividades de apoyo. (McLeod, 2000)

Modelo de gestión

Un modelo de gestión es un marco de referencia para la administración de una organización, con el fin de promover mejoras dentro de la organización. Los modelos de gestión están estructurados de diversos criterios, con el objetivo de guiar la práctica y asegurar el cumplimiento de los objetivos, misión, visión y valores de la organización. Collier & Evans (2009) consideran a un modelo, como: “Conjunto de premisas que caracteriza una situación de toma de decisiones, que permite formular conclusiones acerca de la situación real por medio de algún tipo de análisis”.

Sobre la base del modelo de gestión, las organizaciones diseñan estrategias, productos, entre otros, realizan análisis interno de las fortalezas, diseñan el plan estratégico del período. (Merzthal, 2014)

Herramientas administrativas de gestión

Sirven de apoyo para clarificar y organizar datos de lenguaje, para traducir los requerimientos del cliente y para comunicar entre disciplinas y funciones, tienen el propósito de: (a) organizar datos no-numéricos, (b) facilitar la planeación a través de herramientas efectivas, y (c) mejorar el proceso de toma de decisiones. (Maldonado, 2011). Por medio de las herramientas administrativas permite el conocimiento de técnicas efectivas que facilitan poder identificar, analizar y solucionar problemas utilizando datos y procesos de razonamiento lógico y estructurado. (Uscanga, Chavarria, Ku, Pérez & Castillo, 2012)

El uso de estas herramientas permite la eficiencia para un mejoramiento continuo de la calidad, entre ellas se encuentran:

- Diagrama de afinidad
- Diagrama de relaciones
- Diagrama de árbol
- Diagrama matricial
- Análisis de Campos de Fuerza (ACF)
- Diagrama de flujo de procesos

Diagrama de Flujo

Los diagramas de flujo son importantes para describir el proceso de alguna actividad, facilitando la resolución de problemas porque se entiende mejor al ir describiendo el orden de cada proceso. El diagrama de flujo utiliza símbolos para representar operaciones específicas, representan gráficamente las diversas operaciones que se realizan para la resolución de problemas en base a un orden lógico que deben de realizarse. (Uscanga, Chavarria, Ku, Pérez & Castillo, 2012)

Los diagramas de flujo son muy útiles para realizar la optimización de procesos, oportunidades de mejora o simples reajustes, el proceso del flujograma comienza estableciendo los puntos de partida y final, luego se clasifican e identifican las diferentes actividades que forman parte del proceso que se va a realizar, la interrelación entre cada una de ellas, las áreas de decisión, entre otros, todo este flujo se representa mediante la simbología predefinida según el tipo de diagrama. (Cuatrecasas Arbós, 2010)

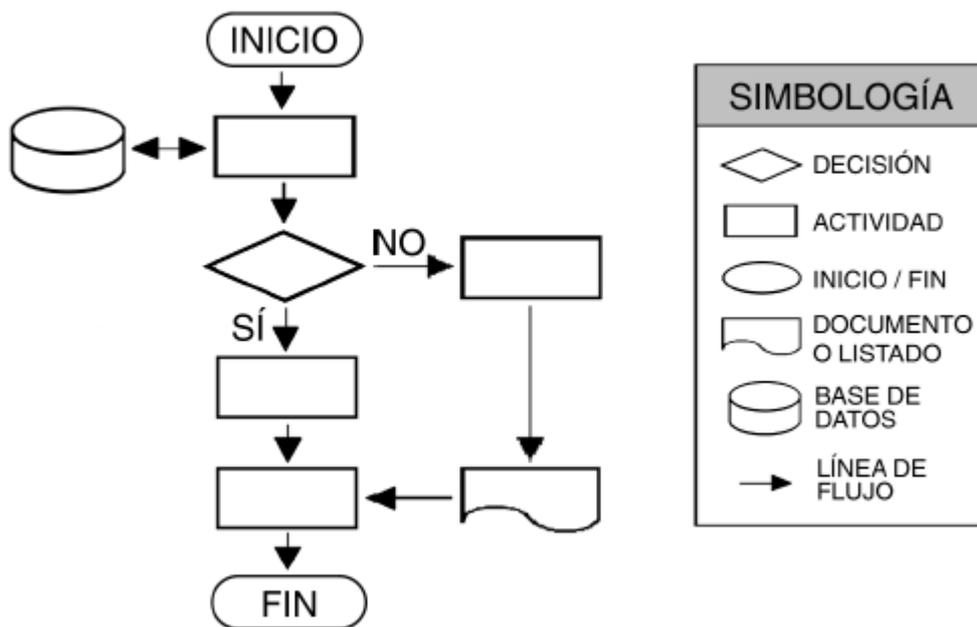


Figura 23. Diagrama de Flujo

Tomado de *Gestión Integral de la Calidad*, por L. Cuatrecasas, 2010, Barcelona, España: Liberdúplex

4.2.2 Planeamiento Estratégico

El planeamiento estratégico en toda organización define el plan de acción constante que define los objetivos a alcanzar en el corto y largo plazo. D'Alessio (2015) lo definió como el proceso estratégico a un conjunto y secuencia de actividades que desarrolla una organización con el objetivo de alcanzar la visión establecida, ayudándola a proyectarse al futuro. El plan estratégico puede dividirse en cuatro características: (a) cuantitativo, traduce en cifras el objetivo trazado, se mide mediante los KPIs, (b) personalizado, define qué persona es el encargado de ejecutar las tareas según el plan, (c) descriptivo, define las tareas a realizar, y (d) temporal, indicar la fecha y plazo para la ejecución de tareas. En ese sentido, ALMEDI, que en la actualidad no cuenta con un planeamiento estratégico eficiente, le corresponde implementarlo en base a sus nuevos objetivos tomando en cuenta el tiempo que se tomará en realizar los cambios con la finalidad de mejorar y ser más competitivos en el mercado.

Estrategia competitiva, Porter (2005) indicó que una empresa tiene más ventaja sobre sus competidores al introducir una nueva forma de entender lo que hace por medio del concepto de la cadena de valor, que está conformada por actividades relacionadas y que conforman la ventaja competitiva, sostenidas por las estrategias genéricas. La ventaja competitiva es una característica de una empresa que la hace diferente entre los demás competidores del mercado para obtener una mejor posición frente al resto con la finalidad de obtener mayor rendimiento, debe ser única en su sector, valorada por el consumidor y debe mantenerse a través del tiempo. Para ello la empresa debe optar por cualquiera de las tres estrategias competitivas genéricas de Porter detalladas a continuación.

Estrategia de liderazgo en Costes, consiste en que los precios de los productos o servicios estén a un precio inferior a la competencia, calidad de los productos o servicios, dirigidas al consumidor enfocado en los precios, se basa en la creación de economías de escala en todo el proceso empresarial, como riesgo de esta estrategia son la copia que los competidores pueden realizar, la innovación tecnológica desfase los procesos de la empresa, el interés de los consumidores enfocado a precios que valoren otras características.

Estrategia en diferenciación, basada en que el producto o servicio tenga una cualidad única valorada positivamente por los consumidores y que estén dispuestos a pagar precios superiores. Dicha cualidad puede ser en el tipo de diseño, atributos técnicos, desempeño, atención al cliente, entre otros. Se presentan generalmente en mercados que sean pocos sensibles al precio, como desventajas se tiene que los competidores imiten la calidad diferencial y que los consumidores no la valoren suficientemente.

Estrategia de enfoque, se basa en un segmento específico del mercado, con productos y servicios exclusivamente diseñados para atender sus necesidades y preferencias,

por lo que el mercado es más pequeño pero el concepto le concede el incremento de su eficiencia. Los riesgos son la competencia, segmentación no eficiente.

De acuerdo a lo analizado, las estrategias que más conviene a ALMEDI son la de diferenciación y el liderazgo en costos, dependiendo del tipo de cliente. La estrategia de diferenciación, consiste en buscar que sus productos y servicios sean distinguidos por el mercado. Las ventajas competitivas en las que se debe enfocar son calidad, innovación y servicio al cliente. En cuanto a la calidad de los productos estos dependen de los proveedores, actualmente se mantiene contacto con proveedores reconocidos que ofrecen productos de calidad norteamericana, alemana que ALMEDI tiene acceso, en ese sentido la empresa ya viene aplicando a favor de esta estrategia; sobre la atención al cliente, la empresa viene trabajando en este enfoque y es una actividad que está presente en todo el proceso logístico y de venta, como son la atención con los jefes de logística de los clientes, respuestas a sus quejas y consultas de forma inmediata; en cuanto a la innovación, ALMEDI deberá de tener mayor desempeño en ubicar más proveedores extranjeros que comercialicen productos innovadores de calidad para ofrecer a sus clientes.

Para la estrategia de diferenciación, ALMEDI mantiene clientes que están dispuestos a pagar un precio mayor por un producto de alta calidad y con un servicio más personalizado, y que para llegar a realizarse conlleva a realizar mayores inversiones, y que la empresa actualmente viene realizándolos con la finalidad de aumentar su rentabilidad y participación del mercado. Con esta estrategia los clientes son más leales a la empresa lo cual disminuye la presencia de nuevos competidores.

En cuanto a la estrategia de Liderazgo de Costos, también es aplicable, porque se busca superar el desempeño de los competidores, para ello es necesario la mejora continua en la eficiencia de la gestión de comprar y vender, buscar alianzas estratégicas con los

proveedores para mantener costos bajos y de ser el caso obtener descuentos progresivos por volúmenes de compra.

4.2.3 Plan de Marketing

Kotler y Armstrong (2017) definen al marketing como el proceso social y administrativo por el que las personas obtienen lo que necesitan y desean por medio de la creación y el intercambio de productos y de valor con otros. El plan de marketing es una herramienta que las organizaciones deben elaborar y utilizar para afrontar un entorno altamente competitivo y dinámico, llena de retos y cambios constantes producidos por la globalización de mercados, economías inestables, internet y el continuo desarrollo y avance de la tecnología que se tiene actualmente (Espinoza, 2014). Kotler (1999) indicó que “la tarea del marketing es descubrir las necesidades insatisfechas y preparar las soluciones satisfactorias”, además indicó que “a medida que se acelera el ritmo del cambio, las compañías ya no pueden confiar en sus viejas prácticas comerciales para mantener la prosperidad”, y que “los gerentes deben pensar acerca de lo que ha sucedido, de lo que está sucediendo y de lo que podría suceder. Los gerentes deben establecer las metas y llegar a un acuerdo. Las metas se deben comunicar a todos”.

La implementación del plan de marketing para ALMEDI debe contener la formulación de la estrategia comercial a seguir, con la finalidad de alcanzar metas medibles, tomando en cuenta el comportamiento de su competencia y el mercado objetivo (segmentos y nichos), mix comercial (cuatro P: producto, precio, plaza y promoción) y nivel de gasto (presupuesto del gasto).

Segmentación de mercado, consiste en dividir el mercado en grupos con características y necesidades semejantes con la finalidad de poder brindar una oferta diferenciada y a medida a cada grupo objetivo, permitiendo de esta forma la optimización de recursos y el uso eficaz del marketing. Las variables de segmentación de mercado están

agrupadas de acuerdo a variables geográficas, demográficas, psicográficas y de conducta. (Espinoza, 2013). La segmentación de la industria del sector salud en la que se encuentra ALMEDI tiene dos sectores el público y privado, y que a la vez estas se encuentran subdivididas según el origen de la prestación de servicios de salud.

El sector público se divide en:

- **Régimen subsidiado o contributivo indirecto.** Sistema Integral de Salud (SIS). La prestación de servicios para ambos regímenes se realiza a través de la red de establecimientos del Ministerio de Salud (MINSA), hospitales e institutos especializados ubicados en regiones y en la capital.
- **Régimen contributivo directo,** el sistema de seguridad social de salud se encuentra subdividida en dos subsistemas: Essalud y la EPS en el sector privado.

En el sector privado se divide en:

- **El sector privado lucrativo,** conformado por la EPS, las aseguradoras privadas, las clínicas privadas, centros médicos y policlínicos, entre otros.
- **El sector privado no lucrativo,** conformado por un conjunto variado de asociaciones civiles sin fines de lucro.

El análisis del FODA de ALMEDI, el cual permite determinar los factores que probablemente favorezcan u obstaculizan el logro de los objetivos de la empresa, como también desarrollar en forma eficaz los factores positivos y disminuir el efecto de los factores negativos en el marco del análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa. (Kotler, Armstrong & Amador (2017)

En la tabla 1, se observa que las principales fortalezas de la empresa son la calidad de sus productos de cartera, el conocimiento del negocio y sus principales clientes fidelizados. En cuanto a su principal debilidad es la ausencia de fuerza de ventas y un plan de marketing para poder promocionar los productos. En lo que corresponde a sus principales oportunidades

existen tendencia al crecimiento del sector de comercialización de material médico a nivel nacional, también los avances tecnológicos en el sector salud los cuales permiten ser adquiridos por las empresas del sector y puedan responder en forma eficiente las necesidades del mercado. Sin embargo, como amenazas se encuentran el incremento de gran número de competidores, así como también la simplificación de procesos y el libre conocimiento del negocio que otorga el internet.

Marketing Mix, es el conjunto de acciones o tácticas que una empresa utiliza para promocionar su producto o marca en el mercado. Kotler (2019) indicó que “*el marketing mix es una herramienta clásica para ayudar a planificar qué ofrecer a los consumidores y cómo ofrecérselo*”. El modelo de las 4Ps es posiblemente la forma más conocida de definir el marketing mix, conformado por: producto, precio, plaza y promoción. Las 4Ps del marketing son las variables tradicionales con las que cuenta una organización para conseguir sus objetivos comerciales, por lo que es necesario que las cuatro variables del marketing mix se combinen con mucha coherencia y trabajen en conjunto para que se complementen entre sí. (Espinoza, 2014)

En ese sentido, el precio y el producto son referentes de la estrategia del plan de negocio que la empresa utiliza para competir en el mercado. Actualmente, ALMEDI no tiene medidas de promoción para sus productos, sin embargo, los precios de sus productos son competitivos en el mercado debido al liderazgo de costos que maneja la empresa como estrategia de negocio. En cuanto a la calidad, ALMEDI importa productos de calidad cuidando que estos se encuentren debidamente certificados por la FDA (*Food and Drug Administration*) en el caso de productos importados de Estados Unidos; asimismo el certificado libre de ventas para poder comercializar su producto fuera de sus fronteras e ISO 13482, ISO 9001 para productos importados desde China.

Canales de distribución, son los recursos por los que se producen los desplazamientos de los productos hasta llegar al consumidor final (Rock Content, 2019). Actualmente ALMEDI mantiene el canal directo, la entrega de los productos a sus clientes es en forma directa, la empresa cuenta con almacenes debidamente estructurados y equipados, en cuanto a la entrega de los productos en Lima se realizan con transporte propio, los pedidos de provincias son atendidas por medio de las agencias de viaje. Sin embargo, se busca el crecimiento en ambos canales directo e indirecto, aumentando la fuerza de ventas y con una nueva estrategia de marketing expansiva, se espera un crecimiento de ventas a nivel nacional, mayor participación de mercado en las provincias del país, especialmente en las Regiones Norte y Sur por las oportunidades que actualmente existen por su mayor número de clínicas, centros médicos, laboratorios, distribuidoras y hospitales, después de Lima, y así tener mayor cobertura de mercado, en consecuencia aumentar las ventas de ALMEDI.

Conclusión

Considerando que el principal problema es la disminución de las ventas que afronta ALMEDI, en la actualidad sus principales causas radican en la pérdida de participación de mercado y el desmejoramiento en la organización y administración interna, frente a esta situación se ha revisado la literatura en tres recursos fundamentales que se han identificado como consecuencias del problema y se presentan en el plan de marketing, el planeamiento estratégico y la gestión administrativa. Para el desarrollo de recomendación se ha analizado diversos temas como la gestión por procesos, gestión de la calidad, la estrategia competitiva, el marketing mix, entre otros temas que serán de ayuda en el proceso para la mejora continua. Se considera que con el uso de dichas herramientas ayudarán a determinar los sub problemas y plantear las soluciones pertinentes alineados a los principales objetivos de la empresa.

El planeamiento estratégico y el plan de marketing indican sobre la ruta que la empresa debe realizar para mejorar en las áreas de administración, ventas, marketing,

logístico y servicio. En consecuencia, la mejora en la gestión por procesos en las empresas ha ayudado a ubicar las herramientas útiles que entregan información útil que permite poder realizar análisis cuantificables con el propósito de encontrar oportunidades de mejoras para una mejor rentabilidad, optimización del uso de recursos de la empresa.



Capítulo V: Análisis de Causa Raíz del Problema Clave

5.1 Causas identificadas

De acuerdo a las entrevistas realizadas al personal de ALMEDI, la revisión de datos de las operaciones y de sus reportes financieros, se analizaron los problemas internos que presenta ALMEDI, en el presente capítulo expondremos cuales fueron las causas que definieron el problema principal, como es la caída de ventas consecutivos en los últimos cinco años, por ello hemos realizado el diagrama de Ishikawa también llamado diagrama de cola de pescado, diagrama de causa-efecto. El detalle de causas que se han identificado luego del análisis realizado son: (1) Ausencia del plan de ventas y marketing. (2) Falta de políticas y procesos internos desarrollados y aprobados. (3) Procesos internos capacitados de forma verbal. (4) Falta de política de mantenimiento y dar de baja de activos obsoletos. (5) Falta de mejoras en innovación y tecnología actualizada. (6) Baja rotación de mercadería. (7) Falta de mejoras en la gestión y control de inventarios. (8) Poca cartera de proveedores para la importación de mercadería. (9) Falta de fuerza de ventas. (10) Personal con sueldos por debajo del mercado. (11) Falta de personal con nivel adecuado para puestos estratégicos. (12) Falta mejoras en las políticas de seguridad y salubridad en el centro de trabajo. (13) Falta de liderazgo. (14) Ausencia de estrategia de negocio. (15) Falta de KPI's. (16) Falta mejoras en la comunicación interna entre áreas. (17) Falta de análisis de información y formulación de iniciativas de mejoras.

5.2 Principales causas del problema

La Figura 24 se tiene el diagrama Ishikawa o de espina de pescado, con el cuál, hemos ubicado las causas principales del problema central de la empresa que es la caída de ventas en los últimos cinco años, por lo que hemos realizado el análisis de las siete M's para una mejor comprensión de dichas causas: (a) Medición, relacionado con los KPI's y análisis de la información para la formulación de mejoras de gestión; (b) Mano de obra, referente a

personal de nivel bajo profesional en puestos claves, y falta de fuerza de ventas; (c) Métodos, relacionados a la falta de políticas y manuales para las operaciones del negocio; (d) Maquinarias/Tecnología, referente al uso de maquinarias y tecnología para la ejecución de la atención al cliente; (e) Gestión, la forma de cómo se toma las decisiones en la empresa, y el control de los procesos internos; (f) Medio ambiente, referente al lugar de trabajo donde se realizan las operaciones internas de la empresa; (g) Logística, referente al control y tratamiento de los productos que comercializa ALMEDI.

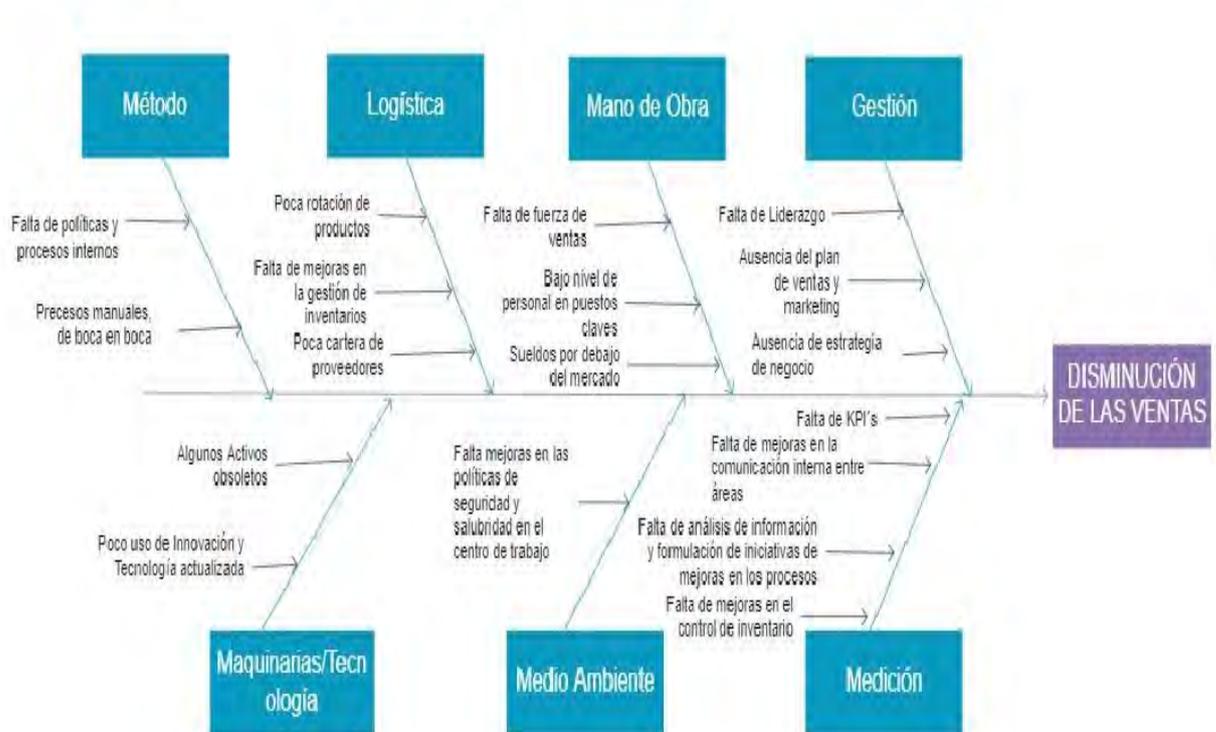


Figura 24. Diagrama de Ishikawa

Adaptado de *Introducción to Quality Control* (5ª ed., p. 97), por K. Ishikawa, 1997, Tokio, Japón: 3ª Corporation.

5.2.1 Métodos

Procesos manuales; el uso de tecnología y automatización en los procesos se observa que es relativamente equipada, por ejemplo, el proceso de movimiento de mercaderías entre los almacenes ubicados en los tres pisos del inmueble se realizan mediante un ascensor

interno con lo que cuenta la empresa, para el almacenaje de los productos que requieren refrigeración se encuentran con el debido equipo de almacén de productos refrigerados, y los productos no refrigerados en almacenes debidamente equipados y señalizados en anaqueles. Sin embargo, se observa a lo largo de la cadena operativa, el control de los inventarios de mercadería no se encuentra debidamente automatizada. Esto hace que la empresa no cuente con información exacta ni en tiempo real, requiriendo mayor esfuerzo y tiempo, de esta forma limita su capacidad de respuesta ante la demanda. Falta de políticas y procesos internos; la empresa no cuenta con un manual de procesos que establezca los procedimientos, políticas sobre la gestión de la empresa.

5.2.2 Mano de Obra

ALMEDI es una empresa familiar cuyo gerente general, administradora y asistente de gerencia está conformado por los esposos Valladolid e hijo, son los esposos los que toman las decisiones sobre el rumbo de la empresa, siendo ellos quienes aprendieron del modelo de negocio en forma empírica, en los primeros años de inicio de la empresa tuvieron el apoyo de una persona conocedora del giro del negocio que se reflejaron en las mejores ventas obtenidos en esos años, actualmente la familia Valladolid también se encuentran enfocados en el desarrollo de otros negocios familiares que implica mayor inversión económica y del tiempo. Este es uno de los problemas que dificulta el crecimiento, debido a que los puestos estratégicos de toma de decisiones no cuentan con herramientas estratégicas para generar el crecimiento de ventas y a la vez que no se encuentran motivados con el giro de negocio de ALMEDI dejando de darle la importancia y el tiempo necesario para mantener una estrategia competitiva a fin de evitar el desaceleramiento del nivel de ventas reflejados en los últimos cinco años y poder obtener mayor participación del mercado objetivo. En cuanto a los sueldos del personal se observa que se encuentran por debajo del mercado, lo cual contribuye a la desmotivación y poco entusiasmo en brindar sus mejores esfuerzos en pro de la empresa,

y también implica en no contar con personal adecuado o poco instruido pudiendo con ello correr el riesgo de la calidad del trabajo asignado. Sin embargo, el personal muestra habilidad en su trabajo, realizando las tareas encomendadas. Por otro lado, se ha identificado que ALMEDI no tiene personal dedicado a las ventas y marketing, lo que ocasiona que no se pueda realizar un estudio de mercado y disponer de un proceso que difunda los productos en los mercados objetivos.

En cuanto a las capacitaciones, ALMEDI las realiza cada seis meses a todos sus empleados en temas de seguridad en el trabajo y las Buenas Prácticas de Almacenamiento, sin embargo, las capacitaciones referentes al crecimiento profesional que incentiven su permanencia en la empresa y que tengan la posibilidad de una línea de carrera son casi nulas, con el cual se tiene el riesgo de que el personal migre hacia otras empresas inclusive las de la competencia, además al no tener capacitaciones el personal implica que no cuenten con herramientas que contribuyan en las propuestas de mejoras en los procesos y se limitan en realizar sus tareas operativas rutinarias.

5.2.3 Maquinarias / Tecnología

En cuanto a los activos fijos con las que cuenta ALMEDI, las principales inversiones en activos van de acuerdo al giro de negocio de ALMEDI, como es el de compra y venta de material médico, se encuentra en las Instalaciones para el almacenamiento de los productos, Equipos para el almacenamiento, Vehículos para el traslado de la mercadería, Equipos de Cómputo y Muebles y Enseres. En la actualidad, ALMEDI mantiene activos fijos obsoletos y en desuso, identificados en los equipos de cómputo, muebles, vehículos y equipos diversos, sin embargo, las instalaciones y los equipos de almacenamiento se encuentran operativas con su debido mantenimiento de forma periódica lo que le permite mantener el almacenamiento de los productos médicos en buen estado y con el debido cumplimiento de las Buenas Prácticas de Almacenamiento, ver Apéndice H. Los equipos de cómputo y otros equipos con

las que cuenta la empresa, se encuentran con el poco uso de innovación y tecnología actualizada, ya que la mayoría de estos equipos se encuentran obsoletas ocasionando demoras en los resultados oportunos dentro de los procesos operativos y de control.

5.2.4 Gestión

Falta de liderazgo adecuado, siendo una empresa familiar, el liderazgo se encuentra compartida entre los esposos Valladolid, el señor Justiniano y la señora Martha, en los cargos de Gerente General y Administradora respectivamente, ambos cumplen funciones en la toma de decisiones sobre el destino de la empresa, deciden qué, cuándo y cuánto comprar, a quién vender, la contratación y manejo del personal, funciones administrativas, el resto del personal sólo realiza las actividades operativas del negocio. Frente a éste panorama, no existe un planeamiento estratégico adecuado que dirija el cumplimiento de objetivos anuales de la empresa, el cual puede verse reflejado en la caída del nivel de ventas en los últimos años.

Ausencia del plan de ventas y marketing, ALMEDI gestiona el marketing directo, el gerente general es el que se reúne con los clientes de forma receptiva, siempre y cuando los clientes soliciten una cotización o tengan la intención de compra. No existe un plan definido de ventas y marketing en base a la situación de la empresa, penetración y ampliación con los clientes objetivos y estrategia de llegada al mercado, conocimiento de estrategias de los competidores, definición de objetivos y estrategias de implementación. Cada uno de estos factores son fundamentales para impulsar acciones que impulsen el crecimiento de la empresa, posicionamiento en el mercado y el incremento de las ventas.

Ausencia de indicadores de gestión, actualmente ALMEDI no administra su comportamiento y desarrollo por medio de indicadores fundamentales que apoyen la toma de decisiones asertivas y oportunas, existe el control sobre las ventas y el costo que se genera, no se tiene indicadores claves para la evaluación de la rentabilidad que genera la empresa. La medición se realiza en forma directa sobre el cumplimiento de pagos y el registro de los costos

y gastos que se incurren en el proceso de compra, almacenamiento y entrega, que se mantienen en archivos Excel, sin el prudente juicio de valor sobre la información sobre la base de su medición.

5.2.5 Logística

Poca rotación de productos, en los últimos años se tiene la reducción del 50% de la lista de productos en cartera, hasta el año 2016 se comercializaban más de 600 productos y al año 2019 ha sido de 300 productos, esta disminución de productos en cartera en el mercado conllevó a la caída de ventas y por consecuencia a la caída de la rentabilidad de la empresa.

Falta de mejoras en la gestión y optimización de inventarios, ALMEDI realiza las importaciones en grandes cantidades, y a su vez mantienen productos en stock que tienen baja rotación, generando la necesidad de tener un buen control de inventario referente a los procesos que coadyuvan al suministro, la accesibilidad y el almacenamiento de los productos, para minimizar los tiempos y los costos, y de esta manera obtener beneficios como la facilitación de las operaciones de la empresa impulsando las ventas de los productos, atención a la oferta y demanda, mejora en la cultura organizacional para el posicionamiento de la marca en el mercado competitivo.

Mejora en la cartera de proveedores, del mismo modo que también se busca las mejoras de conocer los productos que adquieren los clientes en ambos sectores, con esta herramienta ALMEDI podrá realizar estimaciones más certeras del comportamiento de los productos de mayor rotación en el mercado, los procesos y las políticas de entrega que manejan los proveedores.

5.2.6 Medición

La presente causa es la principal que afronta ALMEDI, se describe de la siguiente forma: (a) falta de KPI'S porque no tiene indicadores que midan la eficiencia de los procesos internos de la empresa como de gestión, económicos, financieros, de calidad, de logística, de

servicios, de marketing y gestión comercial; los procesos no se encuentran estructurados, sin tiempos definidos y uniformizados para cada uno de las secuencias de dichos procesos, en lo que corresponde al control de inventarios, ALMEDI no cuenta con indicadores logísticos para medir el rendimiento de la gestión logística que permita evaluar el desempeño y el resultado en cada proceso operativo de la cadena de valor. (b) falta de mejoras en la comunicación interna, ALMEDI utiliza esta herramienta no eficientemente, siendo esta esencial y necesaria para la creación de equipos eficaces capaces de conseguir los objetivos de la organización, la comunicación interna es fundamental para crear una cultura de colaboración e implicación. (c) falta de análisis de información y formulación de iniciativas de mejoras en los procesos, la empresa no mantiene la información financiera oportunamente para la toma de decisiones asertivas, esto debido a la falta de políticas internas de gestión que permita identificar los riesgos y se tome acción, el bajo nivel de comunicación interna influye a que no haya propuestas de mejoras de procesos de parte de los empleados en beneficio de la empresa, y (d) falta de mejoras en el control de inventarios, a la fecha ALMEDI no cuenta con un sistema de control de inventarios, este control se realiza en forma manual, en cuanto al personal está conformado por una sola persona quien coordina con el personal contable para la conciliación de saldos mensuales de los productos en el almacén.

5.2.7 Medio Ambiente

Falta de mejoras en las políticas de seguridad y salubridad en el centro de trabajo, actualmente ALMEDI no cuenta con los puestos de vigilancia y limpieza, las tareas de limpieza vienen siendo asumidas por el personal del área de logística, mientras que el puesto de vigilancia no lo tienen, porque la empresa considera que no hay objetos de valor en riesgo; sin embargo, las responsabilidades básicas del empleador como la señalización de seguridad, mantenimiento de los extintores, fumigación, se realizan de forma regular. Para tener una cultura preventiva, la empresa debe organizar la Prevención de Riesgos Profesionales,

mediante la Política de Prevención de Riesgos en la empresa, debe crearlo y desarrollarlo íntegramente en todos los niveles jerárquicos, en la que se busca las condiciones de trabajo adecuadas, donde las personas son consideradas como el mejor valor de la empresa, y sean el objetivo empresarial.

5.3 Conclusiones

Mediante el diagrama de Ishikawa se han realizado los análisis de las causas, las cuales nos permite tener un mayor alcance de poder determinar soluciones a todas las causas que originaron el problema principal que es la disminución de las ventas, el diagrama se encuentra segmentada por causas en método, logística, mano de obra, gestión, maquinarias/tecnología y medio ambiente, nos facilita poder analizar cada área de la empresa y poder obtener todos los factores que influyen en el problema que se mantiene en los últimos cinco años.

Capítulo VI: Alternativas de Soluciones Evaluadas

6.1 Alternativas para la solución del Problema

Para la solución del problema principal de la disminución del nivel de ventas tenemos tres alternativas, la primera es formular un plan estratégico y un plan de ventas y marketing para ALMEDI, la segunda es formular un plan de mejora en la gestión de inventarios, y por último la tercera es que ALMEDI mejore la gestión de administración y control y el plan de sucesión de la segunda generación.

6.1.1 Plan de Ventas y Marketing

Para desarrollar el plan de ventas y marketing, se debe realizar los siguientes 11 pasos:

Conocimiento del producto

ALMEDI importa los productos desde China, Alemania, Estados Unidos, otros, y los comercializa a nivel nacional. El portafolio de sus productos se divide en tres categorías, como son: material médico (cubre calzados, gorras, mandiles, mascarillas), material de laboratorio (láminas, micro pipetas, pipetas, placas, tubos, vacuette) e Insumos (antígeno, control y rpr). La calidad es la principal característica de los productos que comercializa ALMEDI, quienes se aseguran que los proveedores extranjeros tengan un certificado FDA, así mismo, el certificado libre de ventas para poder comercializar su producto fuera de sus fronteras e ISO 13482.

Público objetivo

Los clientes de ALMEDI se encuentran en el sector económico de Salud, segmentados en entidades públicas (Hospitales de Essalud, Minsa) y privados (Clínicas, Laboratorios y Distribuidores) a nivel nacional, la concentración actual del nivel de ventas entre los clientes de entidades públicas representa el 55% del nivel de ventas y 45% de las entidades privadas; la estrategia es mantener el mismo segmento pero: ampliando la cartera

de clientes, mejoras de atención con los clientes ya existentes para que aumenten su nivel de compras, retomar las relaciones comerciales con los clientes que en los últimos años han dejado de comprar o han disminuido su nivel de compras, todo ello con el objetivo de ampliar la participación de mercado tanto en Lima como en provincias.

Conocimiento de la competencia

El mercado de comercialización de material médico, de laboratorio y de insumos químicos, cuenta con un gran número de empresas, que por lo general importan sus productos para ser comercializados en el mercado peruano. De acuerdo al análisis del nivel de importación de los últimos seis años, las empresas tales como: Química Suiza SAC, Merck Peruana SA, Mercantil SA, Nipro Medical Corporation Sucursal del Perú, son las cuatro primeras empresas que lideran el mercado, seguidamente están las empresas como Diagnóstica Peruana SAC, Científica Andina SAC, Representaciones Químicas Europeas SA, GP Pharm SA, Jampar Multiplest Internacional SRL, Negociar SAC, Vikmar SAC, entre otras, (ver Figura 25). Estas empresas cuentan con personal de ventas y marketing, página web, y sistema de pedidos en línea, lo que les permite difundir sus productos, las marcas con las que trabajan y de esta forma ganar posicionamiento en el mercado.

Item	Nombre de la empresa	Ruc	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Total	
1	QSI Perú SA	20546357377	USD 34,200,000.00	USD 28,600,000.00	USD 25,300,000.00	USD 25,800,000.00	USD 36,400,000.00	USD 36,300,000.00	USD 186,600,000.00	25.98%
2	Merck Peruana SA	20100099447	USD 30,700,000.00	USD 12,800,000.00	USD 31,500,000.00	USD 26,700,000.00	USD 37,000,000.00	USD 35,100,000.00	USD 173,800,000.00	24.20%
3	Mercantil SA	20100312736	USD 12,800,000.00	USD 10,900,000.00	USD 14,100,000.00	USD 14,900,000.00	USD 36,000,000.00	USD 51,900,000.00	USD 140,600,000.00	19.58%
4	Nipro Medical Corporation Sucursal del Perú	20504312403	USD 13,800,000.00	USD 12,700,000.00	USD 12,000,000.00	USD 4,770,000.00	USD 23,800,000.00	USD 25,100,000.00	USD 92,170,000.00	12.83%
5	Diagnóstica Peruana SAC	20501887286	USD 5,490,000.00	USD 3,230,000.00	USD 4,090,000.00	USD 2,630,000.00	USD 8,000,000.00	USD 11,500,000.00	USD 34,940,000.00	4.87%
6	Científica Andina SAC	20212980774	USD 3,530,000.00	USD 1,790,000.00	USD 1,930,000.00	USD 1,700,000.00	USD 4,710,000.00	USD 3,680,000.00	USD 17,340,000.00	2.41%
7	Representaciones Química Europea S.A	20459189042	USD 1,770,000.00	USD 840,000.00	USD 3,150,000.00	USD 96,500.00	USD 5,260,000.00	USD 4,380,000.00	USD 15,496,500.00	2.16%
8	GP Pharm SA	20347605515	USD 1,970,000.00	USD 1,330,000.00	USD 2,020,000.00	USD 2,680,000.00	USD 3,220,000.00	USD 1,900,000.00	USD 13,120,000.00	1.83%
9	Jampar Multiplast Internacional SRL	20421787485	USD 2,800,000.00	USD 1,840,000.00	USD 1,740,000.00	USD 2,550,000.00	USD 3,080,000.00	USD 276,000.00	USD 12,286,000.00	1.71%
10	Negociar SAC	20100810418	USD 3,100,000.00	USD 172,000.00	USD 225,000.00	USD 248,000.00	USD 260,000.00	USD 3,390,000.00	USD 7,395,000.00	1.03%
11	Vikmar SAC	20549445439	USD 488,000.00	USD 229,000.00	USD 407,000.00	USD 612,000.00	USD 991,000.00	USD 1,260,000.00	USD 3,987,000.00	0.56%
12	Stendhal Perú SA	20535696251	USD 528,000.00	USD 103,000.00	USD 1,300,000.00	USD 632,000.00	USD 754,000.00	USD 258,000.00	USD 3,575,000.00	0.50%
13	Lab Depot SA	20473538408	USD 639,000.00	USD 593,000.00	USD 595,000.00	USD 488,000.00	USD 539,000.00	USD 487,000.00	USD 3,341,000.00	0.47%
14	Analab SRL	20298446660	USD 870,000.00	USD 507,000.00	USD 285,000.00	USD 195,000.00	USD 887,000.00	USD 519,000.00	USD 3,263,000.00	0.45%
15	La Ensenada SRL	20138563201	USD 501,000.00	USD 560,000.00	USD 370,000.00	USD 289,000.00	USD 431,000.00	USD 533,000.00	USD 2,684,000.00	0.37%
16	J.C. Medical Supplies SAC	20512900896	USD 329,000.00	USD 342,000.00	USD 167,000.00	USD 90,700.00	USD 312,000.00	USD 675,000.00	USD 1,915,700.00	0.27%
17	Lab & Health Supply SAC	20524800510	USD 248,000.00	USD 305,000.00	USD 178,000.00	USD 208,000.00	USD 135,000.00	USD 208,000.00	USD 1,282,000.00	0.18%
18	Analítica del Pacífico SAC	20566216109	USD 0.00	USD 0.00	USD 69,300.00	USD 63,000.00	USD 434,000.00	USD 643,000.00	USD 1,209,300.00	0.17%
19	Enviplast EIRL	20501666191	USD 138,000.00	USD 72,200.00	USD 167,000.00	USD 96,000.00	USD 174,000.00	USD 389,000.00	USD 1,036,200.00	0.14%
20	Almacenera Médica SRL	20299154743	USD 284,000.00	USD 197,000.00	USD 103,000.00	USD 43,400.00	USD 111,000.00	USD 145,000.00	USD 883,400.00	0.12%
21	Biosix Import SAC	20554258094	USD 19,400.00	USD 48,300.00	USD 20,600.00	USD 42,200.00	USD 171,000.00	USD 302,000.00	USD 603,500.00	0.08%
22	Hedasil Medic EIRL	20263498934	USD 171,000.00	USD 94,800.00	USD 17,100.00	USD 2,810.00	USD 65,200.00	USD 118,000.00	USD 468,910.00	0.07%
23	Amarantha Technology SRL	20379417192	USD 15,500.00	USD 19,200.00	USD 1,950.00	USD 0.00	USD 12,100.00	USD 111,000.00	USD 159,750.00	0.02%
									USD 718,156,260.00	100.00%

Figura 25. Comparativo de las Importaciones en USD FOB - Empresas de la Competencia.

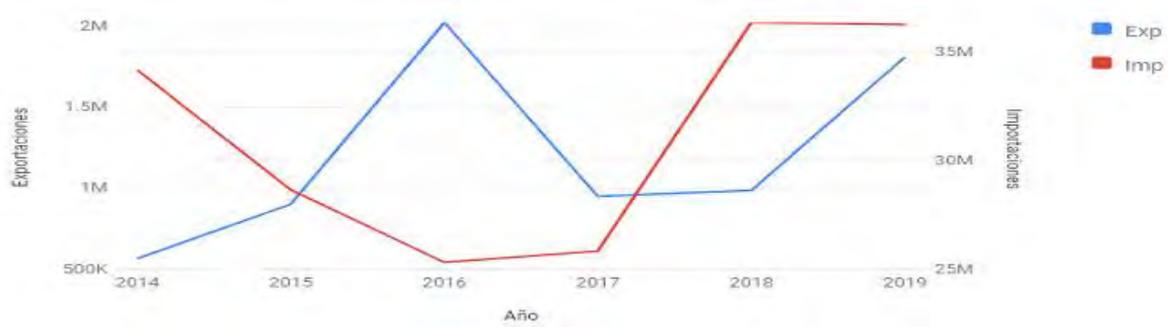
Tomado de Datos Perú. Distribución de comercio Exterior, 2019

(<http://www.Datosperu.org>).

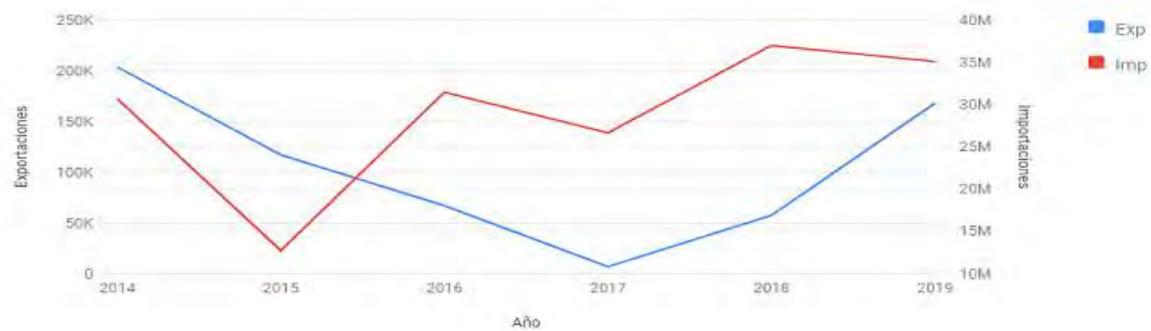
En la Figura 25, se ha analizado las primeras 23 empresas del mercado en los últimos seis años, por su nivel de importación, las 4 primeras empresas que lideran el mercado tienen una participación del 82.59%, las 19 empresas restantes, tienen una participación del 17.41%, ocupando ALMEDI el puesto número 20, con una participación de 0.12% del total, lo cual demuestra que existe una gran oportunidad por mejorar las estrategias de ventas de ALMEDI y encaminarse a ser una empresa competitiva en el mercado, con una debida implementación del plan de ventas y marketing, ALMEDI puede convertirse en una empresa competitiva, volver a tener un mayor nivel de ventas, mayor participación de mercado, mejorar su rentabilidad, de forma sostenible.

En la Figura 26 se muestra los gráficos de la evolución de las importaciones de las cuatro primeras empresas en los últimos seis años, que lideran el mercado de material médico, de laboratorio e insumos químicos.

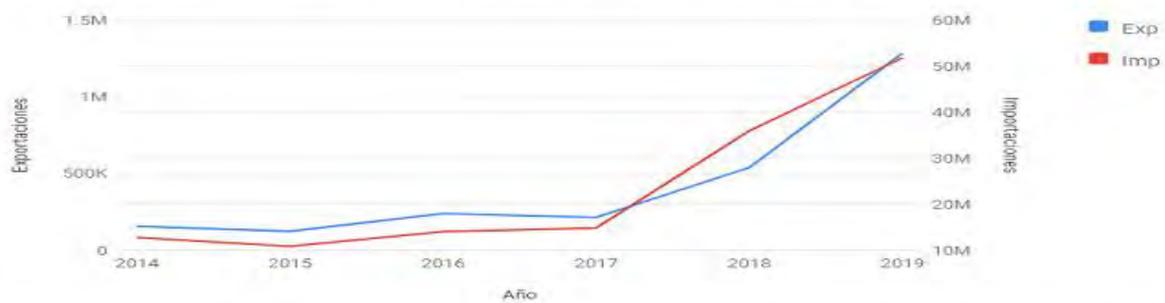
Gráfica de Importaciones y Exportaciones en USD FOB de QSI PERU S.A



Gráfica de Importaciones y Exportaciones en USD FOB de MERCK PERUANA S.A



Gráfica de Importaciones y Exportaciones en USD FOB de MERCANTIL S.A



Gráfica de Importaciones y Exportaciones en USD FOB de NIPRO MEDICAL CORPORATION SUCURSAL DEL PERU

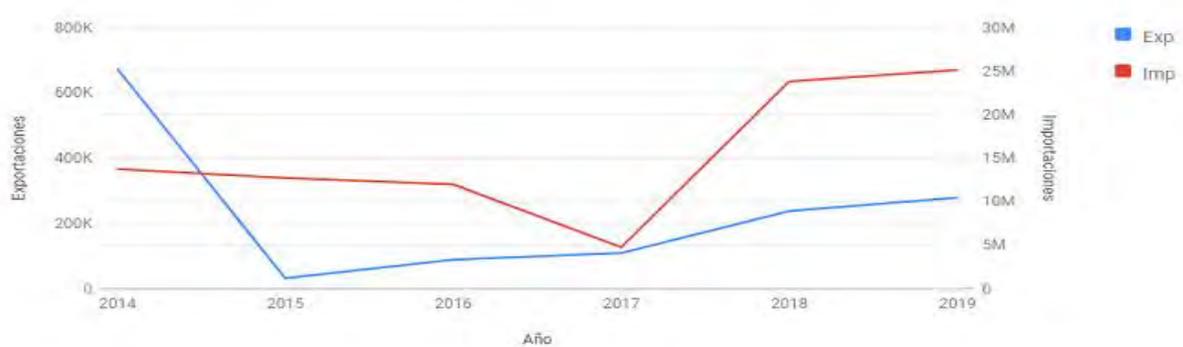


Figura 26. Gráfica de Importaciones en USD FOB de las 4 primeras empresas.

Tomado de Datos Perú. Distribución de comercio Exterior, 2019
(<http://www.Datosperu.org>).

Investigación de tendencias, mercado y clientes

El modelo de negocio en el que se desenvuelve ALMEDI es un mercado “B2B” debido a que su mercado objetivo son los Hospitales, Clínicas, Laboratorios y Distribuidoras a nivel nacional, son los especialistas médicos los usuarios del producto y los pacientes son los consumidores, pero sin el poder de decisión de la compra.

Los Hospitales públicos del país, tanto de la red del Ministerio de Salud (MINSA) o de la red de Essalud realizan las compras de material médico de dos formas, a través de compras directas y a través de procesos de licitación. En cuanto a las Clínicas su atención es directamente, ALMEDI a través de la fuerza de ventas estarán en contacto directo con los jefes de compra de cada institución, como también con los médicos jefes quienes son los que aprueban el uso del material médico, con ambas opiniones favorables se deberá realizar el abastecimiento a la clínica. En cuanto al mercado de los distribuidores se utilizará para tener llegada al resto de clínicas y hospitales del interior del país, cuya ventaja es la fuerza de ventas de estos distribuidores y sus años de experiencia en el mercado, se les ofrecerá precios atractivos y competitivos con el adecuado abastecimiento oportuno para que les convenga comercializar los productos. Esto conlleva al ahorro de costos de almacenamiento y de fuerza de ventas para estar presente en el interior del país, porque son asumidas por los distribuidores.

Según información de la página web del Ministerio de Salud indica que existen 23,957 instituciones del sector salud a nivel nacional, 14, 722 del sector privado y 9,235 del sector público, ver Figura 27.

DEPARTAMENTO	INSTITUCIÓN												
	ESSALUD	GOBIERNO REGIONAL	INPE	MNSA	MUNICIPALIDAD DISTRITAL	MUNICIPALIDAD PROVINCIAL	OTRO	PRIVADO	SANIDAD DE LA FUERZA AEREA DEL PERU	SANIDAD DE LA MARINA DE GUERRA DEL PERU	SANIDAD DE LA POLICIA NACIONAL DEL PERU	SANIDAD DEL EJERCITO DEL PERU	Total general
AMAZONAS	10	478	2				1	80			3	6	582
ANCASH	19	421	1					142		1	2		586

APURIMAC	8	388	2					112			3	1	514
AREQUIPA	25	263	3			2	5	824	3	3	4	6	1138
AYACUCHO	12	407	1					58			4	1	483
CAJAMARCA	17	859	2		2	3	3	366			3	2	1257
CALLAO	6	55	2		9		1	765	1	19	4	3	865
CUSCO	17	347	4			3	3	617		1	6	8	1005
HUANCAVELICA	8	410	1				2	43			2	1	467
HUANUCO	10	337	1		1		1	67			2	4	423
ICA	15	148	2		3	1		234	1	1	4	1	410
JUNIN	21	507	3		4	1	3	490	1		6	9	1045
LA LIBERTAD	39	322	1					378			2	1	743
LAMBAYEQUE	19	188	1			1	2	479	1		1	1	693
LIMA	54	332	11	420	14	32	23	7965	12	7	21	27	8918
LORETO	12	437	2				1	200	2	27	1	16	698
MADRE DE DIOS	4	94	1					64	1	1	1	1	167
MOQUEGUA	6	65	1					55			2		129
PASCO	14	257	2					33			2	1	309
PIURA	21	416	2			1	6	822	2	2	3	11	1286
PUNO	23	467	5	1	1		2	201		2	3	9	714
SAN MARTIN	15	374	4			2	1	204	2		3	4	609
TACNA	9	78	2		1	1	1	426	2		2	8	530
TUMBES	4	47	1			1		45		1	1	6	106
UCAYALI	6	210	1		1		2	52	1	2	1	4	280
Total general	394	7907	58	421	36	48	57	14722	29	67	85	133	23957

Figura 27. Distribución de IPRESS (Instituciones Prestadoras de Salud) por departamento.

Tomado de Decreto Supremo N 026-2020-SA. Política Nacional Multisectorial de Salud al 2030 “Perú, País Saludable”. Ministerio de Salud. RENIPRESS al 19/06/2020.

<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1257169/Pol%C3%ADtica%20Nacional%20Multisectorial%20de%20Salud%20al%202030%20.pdf>

Definición de objetivos generales

La definición de objetivos está dirigida al incremento en las ventas, que a la vez se relaciona con el incremento y recuperación de clientes, incremento en la cantidad de compra de clientes y el incremento de la lista de productos. En la tabla 6 y en la tabla 7 corresponde a los incrementos en ventas que se pretende lograr en las diferentes regiones objetivo.

Tabla 6

Objetivos e Indicadores

Años	2021	2022	2023	2024	2025
% Incremento en Ventas	40%	35%	35%	35%	35%
Año Base- Ventas Año Anterior	1,370,095.00	1,918,133.00	2,589,479.55	3,495,797.39	4,719,326.48
Incremento en Ventas	548,038.00	671,346.55	906,317.84	1,223,529.09	1,651,764.27
Total Ventas	1,918,133.00	2,589,479.55	3,495,797.39	4,719,326.48	6,371,090.75

Tabla 7

Proyección Participación de ventas por Departamento

Departamentos	%	Año 2021	Año 2022	Año 2023	Año 2024	Año 2025
Lima	32.58%	624,865	843,568	1,138,817	1,537,403	2,075,494
Piura	6.28%	120,403	162,543	219,434	296,235	399,918
La Libertad	6.18%	118,569	160,069	216,093	291,725	393,829
Arequipa	4.59%	88,037	118,850	160,447	216,604	292,415
Cajamarca	4.46%	85,466	115,379	155,762	210,279	283,876
Junín	4.17%	80,043	108,058	145,878	196,935	265,863
Cusco	4.16%	79,785	107,709	145,408	196,300	265,005
Lambayeque	4.02%	77,063	104,035	140,448	189,604	255,966
Puno	3.79%	72,784	98,258	132,649	179,076	241,752
Ancash	3.62%	69,412	93,706	126,503	170,779	230,551
Callao	3.46%	66,426	89,675	121,061	163,433	220,634
Loreto	3.15%	60,412	81,556	110,101	148,636	200,658
Ica	2.99%	57,333	77,399	104,489	141,060	190,430
San Martín	2.76%	52,892	71,404	96,395	130,134	175,680
Huánuco	2.33%	44,697	60,341	81,461	109,972	148,463
Ayacucho	2.05%	39,285	53,035	71,598	96,657	130,486
Ucayali	1.81%	34,635	46,757	63,122	85,214	115,040
Apurímac	1.32%	25,324	34,187	46,152	62,306	84,113
Amazonas	1.31%	25,093	33,875	45,731	61,737	83,345
Tacna	1.14%	21,810	29,444	39,749	53,661	72,443
Huancavelica	1.12%	21,478	28,995	39,143	52,843	71,338
Pasco	0.83%	15,986	21,581	29,134	39,331	53,097
Tumbes	0.77%	14,787	19,963	26,950	36,382	49,116
Moquegua	0.59%	11,332	15,298	20,652	27,880	37,638
Madre de Dios	0.53%	10,219	13,795	18,623	25,142	33,941
	100.00%	1,918,133	2,589,480	3,495,797	4,719,326	6,371,091

Identificación de estrategias de ventas

El canal de distribución que utiliza ALMEDI es directo, la entrega de los productos a los clientes es en forma directa, en Lima metropolitana la entrega se realiza con vehículo propio, y a los de provincia se realizan por medio de las agencias de viaje. El objetivo de la empresa es incrementar las ventas en ambos sectores, público y privado, implementando la fuerza de ventas y con una nueva estrategia de marketing expansiva, se espera un crecimiento de ventas a nivel nacional, mayor participación de mercado en las provincias del país, especialmente en las Regiones Lima, Callao, Lambayeque, Arequipa, La Libertad, Lima

Región, Piura, Junín, Cusco e Ica, por las oportunidades que actualmente existen por su mayor número de clínicas, centros médicos, laboratorios, distribuidoras y hospitales, y así tener mayor cobertura de mercado, en consecuencia aumentar las ventas de ALMEDI, la Figura 28 se aprecia que el 71% de las atenciones médicas en el año 2019 se concentra en las regiones descritas.

ITEM	REGIONES	% DE ATENCIONES	%ACUMULADO	ATENCIONES
1	LIMA	59.80%	59.80%	95,425
2	CALLAO	4.90%	64.60%	7,749
3	LAMBAYEQUE	3.30%	67.90%	5,285
4	AREQUIPA	3.10%	71.00%	4,935
5	LA LIBERTAD	3.00%	74.00%	4,758
6	LIMA REGIÓN	2.70%	76.70%	4,344
7	PIURA	2.50%	79.20%	3,974
8	JUNIN	2.00%	81.20%	3,271
9	CUSCO	2.00%	83.20%	3,166
10	ICA	1.80%	85.00%	2,842
11	ANCASH	1.50%	86.50%	2,440
12	PUNO	1.30%	87.80%	2,006
13	UCAYALI	1.20%	89.00%	1,899
14	CAJAMARCA	1.20%	90.20%	1,884
15	LORETO	1.10%	91.30%	1,833
16	PASCO	1.10%	92.40%	1,726
17	TACNA	1.00%	93.40%	1,565
18	HUANUCO	0.90%	94.30%	1,486
19	TUMBES	0.90%	95.20%	1,373
20	AYACUCHO	0.80%	96.00%	1,353
21	AMAZONAS	0.80%	96.80%	1,323
22	APURIMAC	0.80%	97.60%	1,226
23	HUANCAVELICA	0.70%	98.30%	1,184
24	MOQUEGUA	0.70%	99.10%	1,166
25	SAN MARTIN	0.70%	99.80%	1,104
26	MADRE DE DIOS	0.20%	100.00%	338
27	No registra	0.00%	100.00%	47
				159,702

Figura 28. Atenciones realizadas período 2019, según región

Tomado de Decreto Supremo N 026-2020-SA. Política Nacional Multisectorial de Salud al 2030 “Perú, País Saludable”. Ministerio de Salud.
<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1257169/Pol%C3%ADtica%20Nacional%20Multisectorial%20de%20Salud%20al%202030%20.pdf>

La estrategia de ventas estima mantener el mismo canal de distribución, con el objetivo de crecer en el mercado y con ello afianzar el área comercial de la empresa, maximizar las ventas y posicionarlo en el mercado nacional.

Definición de fuerza de ventas

La fuerza de ventas estará conformada por el Jefe Comercial y cuatro vendedores con conocimiento técnicos de enfermería, experiencia en ventas y licitaciones, para las carteras de clientes del sector privado, del sector público para compras directas y del sector público para compras por medio de licitaciones con el estado. Para lograr el incremento de ventas, los principales objetivos de los vendedores son: recuperar a los antiguos clientes, incrementar clientes nuevos y volver a realizar las ventas institucionales, para los cuales deberán tener como estrategias: la calidad de los productos, precios competentes y el servicio personalizado e inmediato con cada cliente. La publicidad y marketing de los productos será por medio del servicio de Google Ads en forma continua, que permitirá una campaña publicitaria de los productos que comercializa ALMEDI al mercado objetivo, este servicio publicitario será de mucho apoyo para el desarrollo de las funciones de los vendedores y el cumplimiento de los objetivos trazados por la empresa, conjuntamente con la página web con la que se cuenta desde hace muchos años. Además del apoyo publicitario permanente en la plataforma de Google con las que contará la fuerza de ventas, las funciones de los vendedores para clientes del sector privado y de compras directas, será impulsar la venta de los productos también a través de llamadas por teléfono para difundir la cartera de productos a nivel nacional con el personal clave de cada institución encargada de la decisión de compras, es decir con los jefes de compras o abastecimiento, buscar la fidelización de los clientes ya existentes, contactar nuevamente a los clientes antiguos que dejaron de comprar en los últimos años, buscar nuevos clientes que puedan potenciar el nivel de ventas que necesita ALMEDI. El Jefe Comercial deberá supervisar a los vendedores, velar por el cumplimiento de los objetivos trazados, como también analizar y verificar que clientes potenciales se perdieron en los últimos años y cuáles fueron los motivos, analizar y verificar que productos se dejaron de comercializar en los últimos años y cuáles fueron los motivos, analizar y verificar el motivo

de los clientes que sólo realizaron una sola compra en los últimos cinco años, proporcionar soporte a los vendedores para el cumplimiento de metas. La definición de la distribución y tamaño de la fuerza de ventas es de acuerdo al nivel de ventas por sectores analizadas en la Figura 8, de acuerdo a la información histórica de los últimos cinco años en ventas, la relación del nivel de ventas del sector público y privado era de 3 a 1, en el año 2019 la relación es 1 a 1; y también por la cantidad de instituciones y atenciones médicas que se encuentran en cada sector y región, ver Figura 27.

Es fundamental considerar que la fuerza de ventas son los que representan a la empresa frente a los clientes, con capacidad de resolver inquietudes, buena comunicación, conocimiento preciso y concreto del producto, tipos de uso, costo/beneficio frente a sustitutos, y a la vez que informan a la empresa sobre las necesidades, preocupaciones, reclamos en relación a los productos. Es importante la responsabilidad en la selección del personal del área comercial, contar con buenos vendedores, capaces de llegar al cumplimiento de los objetivos propuestos, representa la clave del éxito de la fuerza de ventas, por lo que la remuneración de los vendedores será en base a un fijo y variable de acuerdo al nivel de ventas y nuevos clientes obtenidos.

Evaluación de provisiones anuales

Según BCRP (2020) el promedio del PBI de los años 2014 y 2018 fue de 3.2%, el PBI del 2019 fue de 2.2%, y debido a las consecuencias originadas por la pandemia del Covid- 19 se proyecta una caída de 12.5% del PBI en el 2020, y se espera una recuperación en el año 2021 de un crecimiento de 11.5%. A razón de la pandemia que se tiene actualmente, el Ministerio de Salud mediante la Política Nacional Multisectorial de Salud al 2030 (PNMS) (2020), denominada “Perú, País Saludable”, se alinea a las Políticas de Estado de Acuerdo Nacional, e indican como uno de los lineamientos que se “Incrementará progresivamente el porcentaje del presupuesto del sector salud” en los siguientes años, motivando el crecimiento

de la demanda interna y la proyección de consumo de bienes. Estas variables económicas pronostican un panorama favorable para el incremento de ventas, tomando en cuenta proponer acciones agresivas apoyados por la fuerza de ventas en los mismos segmentos, priorizando las primeras 10 regiones que representan el mayor volumen de ventas y concentración de la población, como: Lima, Callao, Lambayeque, Arequipa, La Libertad, Lima Región, Piura, Junín, Cusco e Ica, pero manteniendo a los clientes de las demás regiones.

Las proyecciones son favorables debido a que ALMEDI con su fuerza de ventas implementada y que además cuenta con años de experiencia en el negocio y del conocimiento en el manejo de la cartera de clientes a nivel nacional, tanto los actuales y los que dejaron de serlo en los últimos años, y que la proyección económica en el país y la mayor concientización a la población a consecuencia de la pandemia actual es en darle mayor valor a la Salud y Salubridad de la población peruana, estas variables serán favorables para el incremento del consumo interno, lo cual facilitará el incremento de las ventas.

Fijar presupuesto de ventas

Para resolver la disminución de las ventas que mantiene ALMEDI en la actualidad, la solución principal planteada está basada en la implementación de un plan de ventas y marketing para los próximos cinco años (2021 a 2025), sustentado en base a la disminución histórica de la cartera de clientes y de productos en los últimos cinco años que mantiene ALMEDI. Para obtener los resultados esperados de la presente investigación se ha propuesto que ALMEDI desarrolle un plan de ventas en las principales regiones del Perú (Lima, Callao, Lambayeque, Arequipa, La Libertad, Lima Región, Piura, Junín, Cusco e Ica), debido a la concentración de clientes potenciales, atenciones médicas y población demográfica.

Según MINSA (2020), Lima, Callao, Lambayeque, Arequipa, La Libertad, Lima Región, Piura, Junín, Cusco e Ica, son las 10 regiones con mayores casos de atención médica

en el 2019, que representan el 85% de atenciones realizadas a nivel nacional, lo que implica que existe un potencial número de Instituciones Prestadoras de Salud en estas regiones tanto públicas como privadas, y que además son estas regiones las mismas que mantiene ALMEDI históricamente entre sus principales mercados en las que se desarrolla. Frente a estos factores, el proyecto de impulsar las ventas de ALMEDI en estas regiones que representan una participación de mercado importante, se tiene una mayor probabilidad de éxito del proyecto, porque son mercados conocidos pero que se necesita realizar mayor penetración con la fuerza de ventas enfocados en incrementar el número de clientes y fidelizarlos con la mejor atención personalizada, y con una publicidad acertada. Tomando en cuenta lo indicado y la estimación de las ventas por año, permitirán un crecimiento de ventas proyectado en los próximos cinco años, se considera para el 2021 un crecimiento del 40% y 35% en los siguientes 4 años, metas alcanzables para ALMEDI, sostenidos en el plan de ventas y marketing.

El presupuesto está conformado por las remuneraciones tanto fija como variable, movilidad, uniformes, servicio de publicidad y materiales, equipos de comunicación (Celular o Tablet), entre los principales. La proyección del proyecto es de 5 años, se considera un incremento de venta de 40% para el año 2021 y 35% para los años 2022, 2023, 2024 y 2025. En el presupuesto se considera como remuneración fija de S/.1,400.00 y 1.2% de las ventas como remuneración variable, los vendedores se necesita que tengan experiencia en ventas y conocimientos técnicos de enfermería, serán considerados dentro de la planilla con el 26% adicional que incluye los beneficios sociales. Así también, toma en cuenta la publicidad en Google Ads de forma permanente para que la empresa y sus productos estén presentes ante las búsquedas en el internet de potenciales clientes y de esta forma difundir los productos e impulsar las ventas. Complementariamente, se considera los viáticos para visitas programadas a clientes al interior del país, movilidad para las visitas a clientes de Lima y

Callao, materiales de oficina y uniformes al personal para implantar el estándar de presencia del personal en el mercado, ver Tabla 8.

Tabla 8

Presupuesto de implementación de fuerza de ventas

Presupuesto de Implementación de Fuerza de Ventas

CONCEPTOS	%	C.U	Cantidad	Períodos Año	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2021	2022	2023	2024	2025
INGRESOS															
Número de Clientes							188	178	138	119	120	140	160	190	220
Ventas															
Ventas					4,504,305.40	3,233,997.01	2,730,777.12	2,489,999.69	1,582,311.56	1,370,095.00	1,918,133.00	2,589,479.55	3,495,797.39	4,719,326.48	6,371,090.75
Crecimiento Ventas	35%				-28.20%	-15.56%	-8.82%	-36.45%	-13.41%	-27.01%	40%	35%	35%	35%	35%
Venta Promedio Mensual					375,358.78	269,499.75	227,564.76	207,499.97	131,859.30	114,174.58	159,844.42	215,789.96	291,316.45	393,277.21	530,924.23
Costos															
Fijos															
Remuneración		1,400.00	4	12							67,200.00	67,200.00	67,200.00	67,200.00	67,200.00
Beneficios sociales	26%	364.00	4	12							17,472.00	17,472.00	17,472.00	17,472.00	17,472.00
Publicaciones en Revistas especializadas		100.00		12							1,200.00	1,234.80	1,271.84	1,309.36	1,348.38
Marketing en Google Ads		850.00		12							10,200.00	10,495.80	10,810.67	11,129.59	11,461.25
Encartes y Catálogos		100.00		12							1,200.00	1,234.80	1,271.84	1,309.36	1,348.38
Uniformes		40.00	2	4							320.00	329.28	339.16	349.16	359.57
Viáticos- visitas clientes del interior		1,600.00	3	2							9,600.00	9,878.40	10,174.75	10,474.91	10,787.06
Movilidad- visitas clientes Lima y Callao		80.00	2	12							1,920.00	1,975.68	2,034.95	2,094.98	2,157.41
Consumo Celular		60.00	4	12							2,880.00	2,963.52	3,052.43	3,142.47	3,236.12
Variables															
Comisiones de los vendedores	120%	120%									23,017.60	31,073.75	41,949.57	56,631.92	76,453.09
Beneficios sociales	26%	26%									5,984.57	8,079.18	10,906.89	14,724.30	19,877.80
Total Costos Fijos y Variables											140,994.17	151,937.21	166,484.10	185,838.06	211,701.07

Efectividad en el seguimiento y control

El plan de ventas y marketing es un proyecto que concreta cuáles son los objetivos comerciales que desea conseguir la empresa y qué presupuesto se le asignará para el logro (Nuño, 2018). El control y seguimiento del plan de ventas y marketing se llevará a cabo bajo la supervisión, con la finalidad de continuar aplicando las vías de actuación originales o, por el contrario, mejorar las estrategias para lograr los objetivos planteados. El control se realiza mediante tres mecanismos: la aprobación de los métodos de control, la supervisión directa e indirecta y el análisis de la información para tomar medidas correctivas (Cañizares, 2018). El uso de ratios e indicadores relevantes como: (a) ampliación de la cartera de clientes, ALMEDI hasta el año 2015 realizaba ventas por medio de las ventas directas y licitaciones,

teniendo más de 200 clientes a nivel nacional, actualmente ha dejado de realizar las ventas por medio de licitaciones y también ha perdido y disminuido ventas a los clientes de venta directa, llegando a disminuir el número de clientes a 100 aproximadamente, lo que se busca con la fuerza de ventas es recuperar a los clientes antiguos, aumentar el nivel de ventas en los clientes actuales, realizar las ventas por medio de licitaciones, de acuerdo con ello, medir el incremento del volumen de ventas en forma semanal, mensual y anual por tipo de venta y por cliente, que permitirá evaluar si la implementación de la estrategia es la adecuada; (b) ampliación de la lista de productos, los *SKU's* de los productos que se comercializaban en el año 2016 fueron de 584 y 315 en el 2019, esta disminución se encuentra alineada con la disminución de las ventas, incrementar la cantidad de productos conjuntamente con la ampliación de la cartera de clientes permitirán incrementar las ventas, en tal sentido, la fuerza de ventas permitirá enfocar esfuerzos en incrementar el volumen de ventas mediante la ampliación de la cartera de clientes como también de los productos, y para ello es importante controlar los avances del crecimiento de las ventas por clientes y también por productos de forma semanal, mensual y anual; (c) cuota de venta, de acuerdo a las ventas captadas en el mes en curso descritas en los puntos (a) y (b), la implementación de la fuerza de venta a la vez que capta nuevos clientes también permitirá incrementar el monto promedio por cliente, y esto a la vez generará el incremento de la venta total, en ese sentido, comparar el promedio de compra por cliente permitirá medir si las acciones que se han desarrollado se alinean con el crecimiento del volumen de ventas; (d) cantidad de comunicación a clientes por semana, según los clientes fidelizados en el tiempo, el indicador clave para evidenciar resultados de la fuerza de ventas será la cantidad de comunicación, ya sea por llamadas, visitas por cliente de acuerdo a un plan definido por cada categoría de clientes, así como el volumen de venta por cliente de forma periódica.

6.1.2 Mejoras en los procesos logísticos

Las fortalezas y capacidades de la logística y la gestión de la cadena de suministros pueden llevar a tener logros y pérdidas a la falta de las mismas, los procesos logísticos representan el medio principal de la empresa para aumentar de forma progresiva su competitividad en el mercado nacional.

Mejorar la gestión de logística permitirá a ALMEDI responder de forma eficiente y oportuna la demanda de productos en el mercado nacional, tomando en cuenta que con la fuerza de ventas a implementar es fundamental tener el control y el adecuado abastecimiento de los productos en el almacén para atender los requerimientos de los clientes oportunamente. En los últimos años el catálogo de productos ha tenido una disminución del 50%, hasta el año 2016 se comercializaban aproximadamente 600 productos y al 2019 ha sido de 300 productos, ver Tabla 4, esta disminución del catálogo de productos ha tenido un impacto en la disminución de las ventas anuales, pérdida en la participación de mercado y por consecuencia la caída de la rentabilidad de la empresa, esto debido a reacciones lentas frente a cambios del mercado, obsolescencia y caducidad de productos, pérdida de mercado por falta de disponibilidad de productos, entre otros.

ALMEDI, es una empresa que importa material médico y los comercializa en el mercado nacional, cuenta con 25 años de presencia en el mercado, comercializando con clientes del sector público y privado, lo que le permite conocer el comportamiento de los mismos en estos largos años. En cuanto a sus procesos logísticos como son el abastecimiento, almacenamiento e inventario necesita de mejoras para obtener mejores rendimientos y responder de forma oportuna y eficiente las necesidades internas y externas de la empresa, mejorando significativamente la productividad, permitiendo tener un mayor crecimiento económico,

Del análisis realizado a la empresa, se ha encontrado oportunidades de mejoras en el control de inventarios, se ha detectado baja rotación de algunos productos, poca cartera de proveedores, control manual de inventarios, reposición lenta de productos ocasionando que la empresa no tenga stock y pierda oportunidades de venta.

La gestión de compras y aprovisionamiento, ALMEDI es una empresa dedicada a la comercialización de material médico y de laboratorio, dichos productos son los recursos importantes para llevar a cabo la operación, por tanto, el proceso de aprovisionamiento es un factor estratégico para alcanzar los objetivos de la empresa, asegurando con ello la disponibilidad, calidad, precio y tiempo para la atención a sus clientes.

La gestión de compras es liderada por los esposos Valladolid con el apoyo del asistente de ventas. Actualmente se maneja un ERP cuyos módulos operativos son Contabilidad, Facturación y Almacén, los reportes de inventarios que emite el sistema son básicos que son exportados al Excell para un mejor análisis. En cuanto a los proveedores, ALMEDI mantiene entre 150 a 200 proveedores en general, en cuanto a la compra de productos que comercializa ALMEDI son realizadas a proveedores extranjeros en su mayoría y a algunos nacionales, en la Figura 29 se muestra el detalle de los principales proveedores con los que trabaja la empresa para el abastecimiento de productos para la comercialización.

Principales Proveedores

ANQING YIPAK PACKAGING MATERIAL CO., LTD
 CIA IMPORTADORA AMERICANA S.A.
 CITOTEST LABWARE MANUFACTURING CO., LTD
 SISTEMAS ANALITICOS SRL
 ANDINA MEDICA FILIAL PERU
 PAUL MARIENFELD GMBH & CO. KG
 CDI ENTERPRISE, INC
 FILA CHILE LTDA.
 MERCK PERUANA S A
 NIPRO MEDICAL CORPORATION SUCURSAL DEL PERU
 MONT GROUP SAC
 INTEGRATED DIAGNOSTICS GROUP
 PRODUCTOS ROCHE Q F S A

Figura 29. Principales proveedores de ALMEDI

El abastecimiento de los productos que comercializa ALMEDI se realizan en forma periódica, para la emisión de las órdenes de importación, ALMEDI analiza la cantidad que desea importar de acuerdo a la tendencia de la demanda del mercado, se analiza la curva histórica de ventas según la temporada, los contratos y las adquisiciones de años anteriores realizadas por los clientes, no existe una frecuencia constante de abastecimiento, sino adaptada al entorno. Se envía un correo de cotización de los productos, se procede con la negociación, se genera una orden de compra, luego se procede a pagar un adelantado mediante una transferencia internacional al proveedor (tiempo de entrega de los productos al puerto de callao es en promedio de 1 a 2 meses), el operador logístico Jem logistc se encarga del desaduanaje y la entrega de la mercadería en los almacenes (máximo 4 días), posteriormente la empresa se encarga de guardar los productos en su almacén de San Miguel, ver Figura 30.

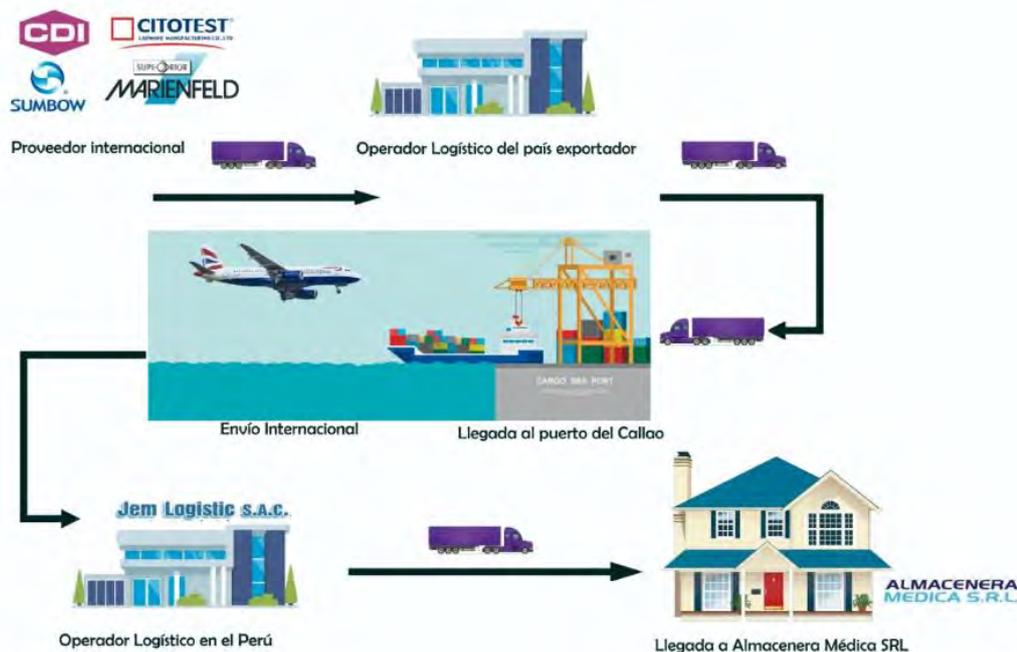


Figura 30. Proceso de Abastecimiento de productos importados de ALMEDI

La gestión de compras que se mantiene actualmente necesita de mejoras en el estudio de mercado, mejoras en las fuentes y estimaciones, como son los informes de rotación de los productos, el control de stock, demanda de los productos en el mercado, conocimiento del comportamiento del mercado, para poder planificar las compras de forma oportuna y poder cumplir las necesidades del mercado, y de esta manera poder ampliar la lista de productos a importar de manera eficiente; debido a que se han presentado circunstancias que la empresa se ha quedado sin stock y por consecuencia la pérdida de ventas.

La gestión de almacenamiento, ALMEDI cuenta con dos almacenes amplios ubicados en San Miguel y el Centro de Lima, con capacidad instalada y debidamente señalizados, también cuenta con un área de recepción, embalaje y despacho con el debido mantenimiento permanente de limpieza, fumigación y desratización de acuerdo a los manuales de buenas prácticas de almacenamiento. El manejo de la mercadería se realiza en base al cumplimiento de un manual de procedimientos elaborados por el químico farmacéutico y aprobados por la gerencia que norma todos aquellos pasos a seguir desde la

recepción, chequeo, análisis técnico, almacenamiento por separado y por secciones de acuerdo a las características de cada producto.

Esta gestión es realizada en la actualidad por el Jefe de Almacén, hace algunos años, cuando las ventas eran mayores, estaba conformado por dos personas, el jefe de almacén y el asistente de almacén. En ALMEDI no se cuenta con un manual de funciones para los cargos del personal, lo que hace que los empleados no tengan con claridad las actividades que deben realizar y sus responsabilidades, incurriendo a que se presenten dificultades en el desarrollo de sus tareas, actualmente con la disminución del volumen de ventas, el jefe de almacén hace también tareas de limpieza de las oficinas de la empresa. ALMEDI, al ser una empresa familiar, se presentan situaciones de confusión de parte del empleado al momento de acatar órdenes, dado que los dueños en muchas ocasiones pasan por alto las funciones y la estructura organizativa.

Los productos que llegan a los almacenes son ordenados por número de lote y fecha de almacenamiento, con la finalidad de tener el control de las fechas de vencimiento de los productos y de un adecuado manejo sobre estos productos, la distribución de los productos en el almacén es de acuerdo a refrigerados y no refrigerados; para el despacho de productos se utiliza el método FIFO (primeras entradas y primeras salidas). En el caso de llegar mercadería importada dañada se solicita reembolso o reposición, la mercadería inservible necesariamente pasa por un proceso de incineración.

La distribución de los productos a los clientes ubicados en Lima, se realizan con vehículos de transporte propios de la empresa; en cuanto a los clientes ubicados en las demás regiones, ALMEDI trabaja con empresas de transporte interprovinciales mediante encomiendas, estas empresas de transporte tienen el compromiso de entregar la mercadería en

el propio local del cliente, lo cual representa un gran apoyo para ALMEDI porque minimiza los riesgos de pérdida de la mercadería.

En cuanto a la logística inversa, en situaciones en que los proveedores del exterior envíen mercadería defectuosa o en mal estado, ALMEDI tiene como procedimiento enviar de forma inmediata un correo electrónico informando y adjuntando fotografías de los productos defectuosos de fábrica, por la confianza que se mantiene con los proveedores no es necesario de documentos legales de solicitud de reposición de productos fallados, si la cantidad de productos fallados es de gran volumen, se procede a la devolución total de la mercadería para ser luego repuesta por el proveedor en la siguiente orden de importación. En los casos que el cliente reciba mercadería defectuosa, lo comunica a ALMEDI mediante una carta o mediante una llamada telefónica, lo cual ALMEDI envía de forma inmediata a un tecnólogo médico a corroborar la veracidad de la queja, de ser cierta se reemplaza la mercadería, de acuerdo a las exigencias del Minsa sobre las prácticas correctas de reposición de mercadería defectuosa.

La gestión de inventarios, actualmente ALMEDI cuenta con aproximadamente 315 *SKUs* dentro de su portafolio divididos en tres tipos de productos: material médico, material de laboratorio e insumos químicos. Hasta el año 2016 la empresa comercializaba alrededor de 584 *SKUs*, la disminución de productos en el inventario se ve reflejado también en la disminución del nivel de ventas año tras año, debido a la pérdida de clientes potenciales, ver Tabla 4.

Tal como se ha indicado anteriormente, se presentan circunstancias en que la empresa se ha quedado sin stock de productos, ocasionando la pérdida de ventas, también hay situaciones que la empresa se ha abastecido de productos que no tienen mucha demanda es decir poca rotación, estas situaciones se presentan debido a la poca y fallas en el proceso de

planificación para el abastecimiento de los productos, poco control y seguimiento del stock de inventarios, falta de política de stock mínimo para gestionar las compras, entre otros.

Antes de que se realice una venta, el jefe de almacén procede a verificar el stock de los productos, éste recibe del personal de facturación la orden de compra del cliente para confirmar el stock físico de los productos, de ser positivo, se procede a preparar el pedido. Frente a esta situación, la mejora en el control de inventario es mediante el uso adecuado de la tecnología, la empresa cuenta con un sistema pero que no está siendo aprovechada debidamente, manejar la información del stock de los productos en el sistema, cuya información de los inventarios de los productos y el stock deben estar actualizados y ser la misma información de los inventarios que se encuentran de forma física, esto permite tener una mejor gestión de la logística de la empresa, como el cumplimiento de la política de abastecimiento de los productos del portafolio, controlar el stock mínimo para la gestión de abastecimiento, facilitando que el área comercial tenga la información confiable, certera y en tiempo real sobre la disponibilidad de los productos que se comercializa para que así puedan realizar una eficiente y eficaz atención al cliente, y tener las herramientas necesarias para competir en el mercado, entre otros. Para el éxito de los objetivos que se plantea ALMEDI es fundamental que el control del stock de los productos tengan soporte en el Sistema, de esta forma los involucrados en el abastecimiento y ventas obtendrán la información exacta y oportuna para el desarrollo de sus funciones; si bien la empresa realiza los inventarios físicos de almacén dos veces al año, como parte de una política de control interno y financiero, también se necesita tener el control operativo diario que ayude a gestionar mejor el abastecimiento y generar las ventas de acuerdo a la demanda del mercado, lo que hace necesario tener los módulos del ERP como Logística, Facturación y Cobranzas, Contabilidad, funcionando correctamente.

El presupuesto está conformado por la remuneración del asistente de almacén más sus beneficios sociales, y las mejoras al software de almacén. El nuevo asistente de almacén se sumará al Jefe de Almacén para formar el equipo dispuesto a atender el aumento de los productos en el Almacenamiento como también la creciente demanda de pedidos de los clientes, según el plan de ventas el aumento de las ventas es del 40% en el 2021 y de 35% en los siguientes años; es necesario también que ésta área tenga el apoyo del software debidamente implementado para el control de inventarios en tiempo real, ver Tabla 9.

Tabla 9

*Presupuesto de mejoras área logística***Presupuesto de Mejoras Área de Logística**

CONCEPTOS	%	C.U	Cantidad	Períodos Año	2021	2022	2023	2024	2025
Remuneración Asistente de Almacén		1,300.00	1	12	15,600.00	15,600.00	15,600.00	15,600.00	15,600.00
Beneficios sociales	26%	338.00	1	12	4,056.00	4,056.00	4,056.00	4,056.00	4,056.00
Mejoras software de almacén		2,000.00			2,000.00				
Total Costos Fijos y Variables					21,656.00	19,656.00	19,656.00	19,656.00	19,656.00

6.1.3 Plan de mejoras de Recursos Humanos

Considerando la situación actual de la organización, se considera pertinente enfocar el plan de recursos humanos en: mejoras en la estructura organizacional, creación de los manuales de procesos y de las funciones del personal, el proceso de inducción, la necesidad de capacitación y la planeación de la sucesión.

La estructura organizacional actual no contempla el área de compras, el área comercial, ni tampoco al área de recursos humanos, esto debido al tamaño de la empresa y que no se está teniendo el crecimiento económico esperado, las funciones de estas áreas vienen siendo lideradas por los esposos Valladolid en la toma de decisiones y en la parte operativa asumidas por el personal conformado generalmente por asistentes. El no contar con personal especializado en las áreas estratégicas de la organización dificulta el crecimiento

organizacional y económico de la empresa, la gerencia no contempla un plan estratégico que encamine a ALMEDI al crecimiento económico, esto debido en parte a que su gestión es más lineal, ocasionando una lenta respuesta ante los cambios del mercado, acumulación de decisiones en los altos niveles y sobrecarga de estos, coordinación deficiente entre las áreas, pocas posibilidades de innovación y una visión limitada acerca de los objetivos de la empresa.

Tomando en cuenta la estrategia de contar con personal en el área comercial, y mejoras de las funciones y desarrollo de las demás áreas, se considera que la estructura más adecuada para ALMEDI es el de tipo lineo-funcional, ver Figura 31, que es una combinación de organización lineal y funcional, conservándose de la funcional la especialización de cada actividad en una función, y de la lineal la autoridad y responsabilidad que se transmite a través de un solo jefe por cada función en especial.

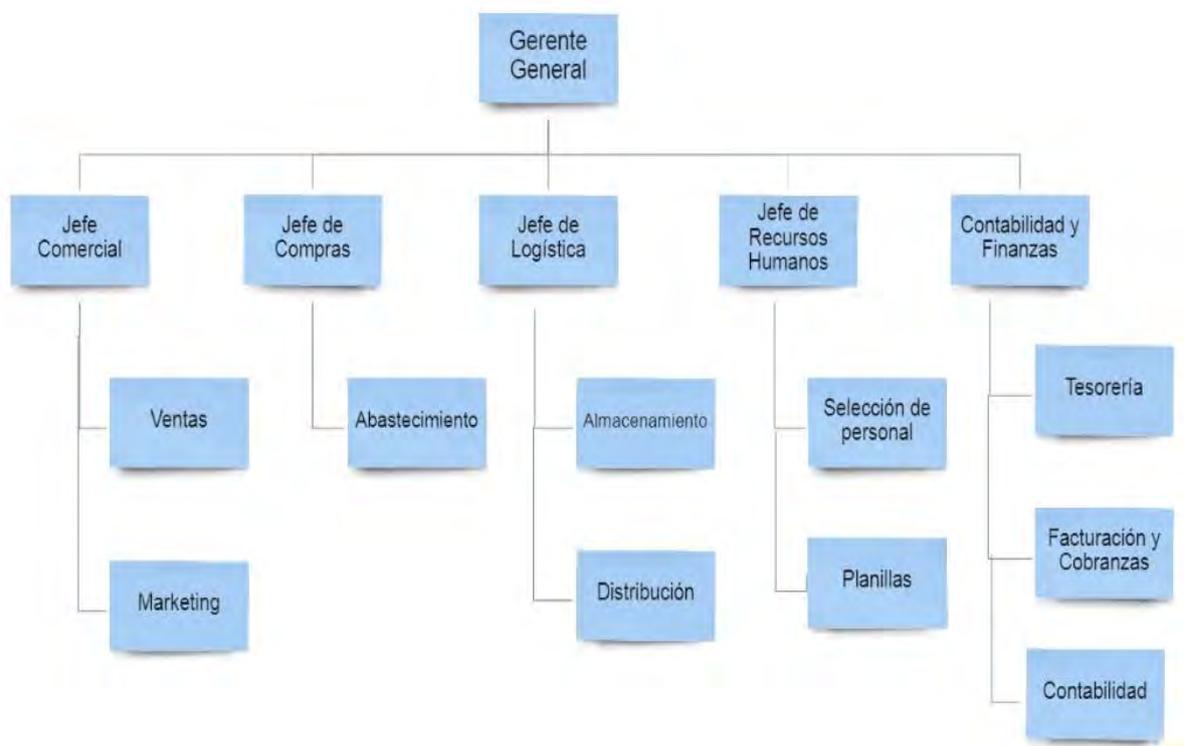


Figura 31. Propuesta Organigrama para ALMEDI

Crear los manuales de procesos y de funciones del personal, de acuerdo al análisis de causa raíz realizado en el capítulo anterior, se identificó que una de las debilidades es la falta de un adecuado y oportuno control, además de la formalización y definición de los manuales de procesos como los estratégicos, operativos y de soporte de la empresa y de los manuales de funciones de los empleados de la organización.

Los manuales de procesos permiten a la empresa a: (a) estandarizar sus conocimientos para todo el personal, lo que permitirá que el producto y servicio entregado a los clientes será siempre el mismo, sin importar quién lo elabore, los procesos deben ser documentados y además deben ser capacitados al personal para lograr que se cumpla lo que está escrito, (b) permite consultar información, si algún empleado lo necesitase para absolver las consultas, se debe tomar en cuenta que los procesos se deben ir cambiando o actualizando de acuerdo a las nuevas tecnologías, exigencias de los clientes, requerimientos de la gerencia, los cuales en el tiempo van dando la necesidad de hacer cambios a los manuales, los empleados deben conocer que están manejando la última versión, y (c) permite la apertura a la mejora continua, el *empowerment* hacia los colaboradores, permite la motivación y la fidelización de cada uno de ellos hacia la empresa, para que puedan hacer mejoras a los cambios al proceso que se presentase, de esta manera la organización aprovecha el recurso humano. (Procem Consultores, 2017)

Los manuales de funciones constituyen el documento formal que compila las diferentes descripciones de los puestos de trabajo de la empresa, es el resultado del estudio de los puestos de trabajo, imprescindible para llevar a cabo la correcta gestión de las personas. Los manuales de funciones, permiten: (a) documentar los distintos puestos de trabajo de la empresa, (b) determinar o completar el organigrama de la empresa, (c) favorece al control y a la mejora de los sistemas de gestión y producción de servicios, (d) permite el desarrollo de una valoración de puestos de trabajo de acuerdo a sus contenidos y exigencias, (e) integración

de las competencias profesionales útiles para el buen desempeño del puesto de trabajo, (f) definición de áreas de resultados, para la evaluación del desempeño de los puestos de trabajo con mayor fiabilidad, (g) analizar las funciones para identificar duplicidad en actividades, funciones, tareas, responsabilidades, (h) posibilidad de elaborar los planes de formación y el desarrollo de procesos de selección más eficaces, y (i) facilitar la función de prevención de riesgos laborales. (Alteco consultores, 2019)

Actualmente ALMEDI cuenta con algunos flujogramas de los procesos operativos, adjuntos en los Apéndices D, E, F y G, tales como: importación, logística interna, ventas, preparados por Paulo Valladolid, quién es el hijo de los esposos Valladolid y tiene el cargo de Asistente de gerencia dentro de la empresa. Estos flujogramas son parte del manual de procesos que se sugiere sean elaborados para el mejor desempeño de los empleados y la competitividad de la organización en el mercado, así como también la preparación de los manuales de funciones que representan una gran ventaja para el alto desempeño de los empleados que favorece a la cultura organizacional y clima laboral, al desarrollo de la gestión de la calidad total de la empresa, cuyos resultados se verán reflejados en el crecimiento fortalecido de ALMEDI.

La planeación de la sucesión en una empresa familiar, está conformado por cuatro etapas en su desarrollo: (a) planificación del proceso, teniendo en cuenta al sucedido, los sucesores, la familia, la empresa y la propiedad, (b) preparación de los sucesores, una vez identificados se inicia el entrenamiento en la adquisición de sus responsabilidades en la empresa, de preferencia con el apoyo de un mentor, (c) traspaso del liderazgo en la gestión, en el cual el sucedido cede el poder al sucesor, pasando a realizar funciones como consejero o tutor, debidamente diferenciadas en el trabajo diario en la empresa, y (d) jubilación, se da cuando el nuevo líder asume definitivamente el poder de la gestión, el líder saliente asume otras funciones dentro de la empresa familiar. (Salazar, 2009)

El futuro sucesor, Paulo Valladolid, hijo de los señores Valladolid, tiene 32 años de edad, labora en la empresa desde el año 2012, en el puesto de Asistente de Gerencia, realizando diversas funciones como embalaje, distribución, entre otras inherentes a las operaciones del negocio del día a día. Tomando en cuenta las etapas del proceso de sucesión, Paulo se encuentra en la segunda etapa, en esta etapa, el hijo trabaja a tiempo completo aproximadamente hace ocho años como asistente de gerencia, conoce los procesos del negocio. En cuanto a su formación, ha estudiado la carrera de Gestión y Alta Dirección en la Pontificia Universidad Católica del Perú, en el período 2006 – 2012, Diplomado en marketing digital en el año 2014, cuyos conocimientos adquiridos los viene aplicando en el cargo que desempeña en la empresa.

En cuanto a las etapas siguientes, debería darse en los siguientes años, pero si es fundamental que tome el puesto de Jefe Comercial en el 2021 porque según la estrategia que se desea aplicar es contar con una fuerza de ventas que debe estar liderada por el jefe comercial, donde asumirá deberes de supervisión y dirección, se recomienda que debe ser por un tiempo de cinco años, para luego pasar a la tercera etapa, ser nombrado gerente general de la empresa, pero aún bajo la guía de sus padres, se sugiere por tres años, para finalmente pasar a la etapa cuatro, de esta manera el proceso finalizará en aproximadamente ocho años, dependiendo de las decisiones actuales de la gerencia.

El presupuesto está conformado por la remuneración del asistente de recursos humanos y el auxiliar de limpieza más sus beneficios sociales. El asistente de recursos humanos apoyará al Jefe de Recursos Humanos, según el plan de mejoras de ésta área, tendrán como funciones principales crear los manuales de procesos, y de funciones, implementar el proceso de inducción para el personal nuevo, gestionar y controlar las capacitaciones profesionales al personal clave de la empresa, realizar la planeación de la sucesión. En cuanto al personal de limpieza, esta puede ser bajo tercerización, con el fin de

que la empresa prestadora del servicio gestione y controle las tareas de limpieza de forma óptima, ver Tabla 10.

Tabla 10

Presupuesto de mejoras área Administración y Recursos Humanos

Presupuesto de Mejoras Área de Administración y Recursos Humanos

CONCEPTOS	%	C.U	Cantidad	Períodos Año	2021	2022	2023	2024	2025
Remuneración Asistente de Recursos Humanos		1,300.00	1	12	15,600.00	15,600.00	15,600.00	15,600.00	15,600.00
Beneficios sociales	26%	338.00	1	12	4,056.00	4,056.00	4,056.00	4,056.00	4,056.00
Remuneración Auxiliar de limpieza		950.00	1	12	11,400.00	11,400.00	11,400.00	11,400.00	11,400.00
Beneficios sociales	26%	247.00	1	12	2,964.00	2,964.00	2,964.00	2,964.00	2,964.00
Total Costos Fijos y Variables					34,020.00	34,020.00	34,020.00	34,020.00	34,020.00

6.2 Evaluación de Alternativas

Se ha realizado la evaluación de las soluciones descritas en la sección anterior según los siguientes criterios: (a) viabilidad, (b) valor agregado, (c) riesgo, (d) sostenibilidad, (e) innovación, (f) costo de implementación, y (g) importancia para la empresa, tomando en consideración la estrategia de crecimiento de ventas.

La determinación de pesos se ha realizado conforme a la importancia y necesidad que cada propuesta aporta a la estrategia, el criterio que se encuentre más alineada de forma directa con cada alternativa se le otorga un puntaje alto que va desde 8 al 10, medio del 5 al 7 y bajo del 1 al 4, ver Tabla 11, para que estos al final sean evaluados cualitativamente en la Tabla 12.

Tabla 11

Niveles de peso por propuesta

Niveles de peso por propuesta	
Alto	[8-10]
Medio	[5-7]
Bajo	[1-4]

Viabilidad

La viabilidad de la propuesta se encuentra en el potencial de mercado dentro del segmento en el que se desarrolla ALMEDI, segmento B2B del sector Salud, tanto las empresas del sector público y privado a nivel nacional, donde ALMEDI tiene años comercializando sus productos a éste mercado, conoce los comportamientos de los clientes de cada sector, por lo que se tiene confiabilidad sobre los resultados a alcanzar y la viabilidad del proyecto de implementación es alta, de acuerdo a las alternativas sugieren incrementar y sostener el incremento del nivel de ventas.

Valor agregado

El valor agregado considera el impacto que genera las acciones de llevar a cabo cada alternativa en relación al aumento del nivel de ventas de ALMEDI, mayor participación de mercado, lo que hace necesario las mejoras en los procesos logísticos y administrativos. La calificación es alta debido a la importancia de la propuesta para alcanzar los objetivos.

Riesgo

El nivel de riesgo de la propuesta sobre el desarrollo actual de ALMEDI se encuentra en función a las posibles situaciones que afecten el desarrollo de la empresa que dificulten alcanzar los objetivos planteados.

Sostenibilidad

Toma en cuenta el nivel de soporte que se pueda sostener en el tiempo según la propuesta, alcanzar el aumento de los niveles de venta a nivel nacional con mayor énfasis en 10 regiones, según MINSA (2020), Lima, Callao, Lambayeque, Arequipa, La Libertad, Lima Región, Piura, Junín, Cusco e Ica, son las 10 regiones con mayores casos de atención médica en el 2019, que representan el 85% de atenciones realizadas a nivel nacional, lo que implica que existe un potencial de Instituciones Prestadoras de Salud en estas regiones tanto públicas como privadas, lo que genera confianza de que la propuesta será sostenida en el tiempo de un

incremento anual de 40% en el primer año y de 35% en los siguientes cuatro años. La calificación establecida es de ocho.

Innovación

Toma en cuenta el uso de herramientas tecnológicas para implementar las mejoras en la propuesta planteada, orientadas a las áreas de logística, recursos humanos y comercial, que representan una total importancia para alcanzar los objetivos estratégicos mediante el control de las operaciones, mejor manejo de los recursos y una eficaz y eficiente respuesta a las necesidades del mercado.

Costo de implementación

La valoración del nivel de inversión y retorno de cada alternativa de solución de acuerdo al incremento de valor para la empresa alineado a los objetivos estratégicos de la empresa, tomando en cuenta los resultados en la estrategia de incremento de ventas, mayor participación de mercado, ampliación de número de clientes y productos.

Importancia para la empresa

Efecto sobre la evolución futura de la empresa en relación con las estrategias y los resultados, eligiendo por aquellas que permitan alcanzar los objetivos de la empresa a nivel nacional con mayor presencia, continuidad y expansión consecuente en los que los niveles de venta cayeron en los últimos años y según los análisis, son mercados que tienen mayor capacidad de demanda.

Calificación general de alternativas

Según los criterios descritos y la importancia que representa para ALMEDI, se indica las calificaciones por cada uno de ellos, se considera mayor calificación a la alternativa que tiene mayor impacto en la empresa en el corto plazo.

Tabla 12

Evaluación de alternativas de solución

Calificación	Peso	Plan de Ventas y Marketing	Plan de mejoras en los procesos logísticos	Plan de mejoras de Recursos Humanos
Viabilidad	20%	9	8	8
Valor agregado	10%	8	8	7
Riesgo	5%	3	2	3
Sostenibilidad	20%	8	8	8
Innovación	5%	6	7	8
Costo de Implementación	20%	9	3	2
Importancia	20%	10	8	8
Total score	100%	8.45	6.65	6.45

Nota: El puntaje va desde 1 hasta 10, siendo 10 el mejor evaluado

Alto [8-10]

Medio [5-7]

Bajo [1-4]

La determinación de pesos es de acuerdo a la importancia que cada propuesta influye a la estrategia de la empresa, las que se encuentran más alineadas de forma directa a cada alternativa le corresponde un porcentaje máximo de 20%, mediano de 10% o mínimo del 5%, para que luego de la suma de cada propuesta se obtenga un score total de los criterios tratados. Los criterios de viabilidad, sostenibilidad, costos de implementación e importancia son las que generan mayor impacto, el valor agregado de mediano impacto, y riesgo e innovación las de menor impacto en las propuestas asignadas para ALMEDI.

6.3 Conclusiones

Luego de identificar las causas raíces del problema estudiado, se han propuesto tres soluciones, las cuales fueron evaluadas con la gerencia, de acuerdo a los criterios descritos. La implementación de un plan de ventas y marketing competitivo llevará a mejorar la caída de ventas de los últimos cinco años, los vendedores que se estima contar, serán la pieza clave para que ALMEDI recupere el mercado perdido y amplíe a otros nuevos clientes, así como también el incremento el *SKU's* de productos que comercializa de acuerdo a la demanda,

sobre todo en las 10 regiones como: Lima, Callao, Lambayeque, Arequipa, La Libertad, Lima Región, Piura, Junín, Cusco e Ica, debido a que son regiones con mayores casos de atención médica a nivel nacional, lo que implica que existe un potencial de Instituciones Prestadoras de Salud en estas regiones tanto públicas como privada en regiones donde hay una fuerte demanda. Las propuestas de mejoras en las áreas de logística y de recursos humanos son también estrategias alineadas al objetivo estratégico de la empresa, el abastecimiento y control de inventarios debidamente llevados son fundamentales para alcanzar el objetivo principal, contar con un manual de procesos y de funciones no es igual a burocracia, sino que permite múltiples ventajas que se verán reflejadas en la satisfacción de sus clientes y colaboradores, el trabajo en equipo, el uso de herramientas tecnológicas, y enfocados a alcanzar los objetivos de la empresa serán fundamentales para incrementar las ventas como también la rentabilidad de la empresa.

Capítulo VII: Plan de Implementación y Factores de Éxito Clave

Luego de indicar las alternativas de solución para el problema central de ALMEDI, se propone el siguiente plan de implementación con las actividades, cuya finalidad es la de incrementar las ventas desde el primer año, a la vez, con las mejoras en las áreas de logística, administración y recursos humanos. Asimismo, se detalla el Diagrama de Gantt que muestra la planificación estimada de cada implementación para alcanzar el objetivo principal de acuerdo a las actividades establecidas. Finalmente, los factores claves de éxito estarán orientados a la revisión continua y el fortalecimiento durante la implementación.

7.1 Actividades

Las alternativas de solución que son para mejorar el nivel de ventas de ALMEDI son: (a) crear el plan de ventas y marketing, (b) mejoras en la planificación de abastecimiento de productos, (c) mejoras en la gestión de almacén, (d) mejoras en el control de inventarios, (e) política de stock mínimo para gestionar la compra, (f) mejora y uso de los módulos de almacén de entradas y salidas del sistema en tiempo real, (g) mejoras en la estructura organizacional, (h) creación de los manuales de procesos, (i) creación de los manuales de funciones, (j) creación de proceso de inducción para el personal nuevo, (k) plan de capacitaciones al personal, (l) contratar personal de limpieza, y (m) planeación de sucesión. El detalle de las alternativas se describe a continuación.

7.1.1 Crear el Plan de Ventas y Marketing

Para la puesta en marcha de ésta solución se ha determinado el plan de ventas y marketing conformado por cinco etapas, cada etapa detallado con las actividades a ejecutar, la etapa de inicio será la determinación de los objetivos, responsabilidades y los recursos con las que se cuenta para la ejecución del plan propuesto. En la etapa de planificación, se encuentra la determinación de las políticas de venta, los objetivos que se requieren alcanzar, el mercado objetivo, las 10 regiones principales como: Lima, Callao, Lambayeque, Arequipa,

La Libertad, Lima Región, Piura, Junín, Cusco e Ica, debido a que existe mayor demanda de los productos que comercializa ALMEDI por la presencia de mayor número de Instituciones Prestadoras de Salud y por la mayor población con las que cuentan estas regiones, sin dejar de lado a las demás regiones en las que se tiene clientes de muchos años las cuales se deben mantener e incrementar las ventas, el perfil de los vendedores serán considerados de acuerdo a los sectores privado y público, dependiendo del volumen de ventas por región. En la etapa de ejecución se realizarán las actividades de selección del personal de ventas, donde se les informará sobre los objetivos de la empresa en el corto y largo plazo, se realizarán las mejoras a la página web de la empresa, contratación del servicio de Google Ads, que será fundamental para la publicidad de los productos que comercializa ALMEDI en el mercado objetivo a nivel nacional. En la etapa de supervisión y control, en esta etapa se realizará el control mensual de las ventas, también el control del presupuesto y el plan de visitas a los clientes con los que se cuenta. Finalmente, en la etapa de cierre se llevará a cabo cada 31 de diciembre con el reconocimiento a los vendedores por el logro de los objetivos.

Tabla 13 *Presupuesto Implementación del Plan de Ventas y Marketing*

Presupuesto Implementación del Plan de Ventas y Marketing

Presupuesto de Implementación de Fuerza de Ventas

CONCEPTOS	C.U	Cantidad	Períodos Año	2021	2022	2023	2024	2025
Costos								
Fijos								
Remuneración	1,400.00	4	12	67,200.00	67,200.00	67,200.00	67,200.00	67,200.00
Beneficios sociales	364.00	4	12	17,472.00	17,472.00	17,472.00	17,472.00	17,472.00
Publicaciones en Revistas especializadas	100.00		12	1,200.00	1,234.80	1,271.84	1,309.36	1,348.38
Marketing en Google Ads	850.00		12	10,200.00	10,495.80	10,810.67	11,129.59	11,461.25
Encartes y Catálogos	100.00		12	1,200.00	1,234.80	1,271.84	1,309.36	1,348.38
Uniformes	40.00	2	4	320.00	329.28	339.16	349.16	359.57
Viáticos- visitas clientes del interior	1,600.00	3	2	9,600.00	9,878.40	10,174.75	10,474.91	10,787.06
Movilidad- visitas clientes Lima y Callao	80.00	2	12	1,920.00	1,975.68	2,034.95	2,094.98	2,157.41
Consumo Celular	60.00	4	12	2,880.00	2,963.52	3,052.43	3,142.47	3,236.12
Variables								
Comisiones de los vendedores	1.20%			23,017.60	31,073.75	41,949.57	56,631.92	76,453.09
Beneficios sociales	26%			5,984.57	8,079.18	10,906.89	14,724.30	19,877.80
Total Costos Fijos y Variables				140,994.17	151,937.21	166,484.10	185,838.06	211,701.07

El presupuesto para la implementación de la fuerza de ventas para los siguientes cinco años, está conformado por las remuneraciones fijas de los vendedores y los beneficios sociales según ley, gastos de marketing como son las publicaciones en revistas especializadas y en internet, uniformes, viáticos, movilidad, materiales y las comisiones por los objetivos alcanzados trimestralmente de 1.2% del total de ventas generadas por cada uno de los clientes de sus carteras. Se está considerando un crecimiento de ventas de 40% en el primer año y de 35% a partir del segundo año, crecimiento que se verá reflejado por la recuperación de clientes antiguos, incrementar nuevos clientes, volver a realizar las ventas institucionales y en la ampliación de la lista de productos.

7.1.2 Plan de Mejoras en el área de Logística

Las mejoras en el área de logística están conformadas por la contratación de un asistente de almacén y mejoras en el software de almacén. Tomando en cuenta el plan de ventas y marketing para los años 2021 al 2025, donde se estima un crecimiento en ventas del 40% en el primer año y 35% en los siguientes años, el movimiento de inventarios también va a tener crecimiento en la misma proporción con las que se proyecta las ventas, por lo que es necesario contar con el software de almacén debidamente implementada para el apoyo y desarrollo de las funciones del área de logística como es el control de los inventarios, mejoras en la planeación de abastecimiento de productos, control de stock en tiempo real, entre otros; el nuevo asistente de logística quién será el apoyo del jefe de logística para atender la creciente demanda de almacenamiento y distribución de productos de acuerdo al crecimiento de las ventas en los siguientes cinco años.

7.1.3 Plan de Mejoras en las áreas de Recursos Humanos y

Administración

En cuanto al área de Administración, actualmente la empresa no cuenta con personal de limpieza, considerando que la empresa cuenta con cuatro pisos, estas funciones vienen

siendo asumidas por el personal de logística en sus tiempos libres, siendo de esta manera, los resultados de la limpieza y salubridad obtenidas no son las mejores que necesita la empresa y con las que debe contar los empleados, por el contrario, el personal de logística que viene asumiendo también las tareas de limpieza viene generándose distracción y desmotivación para la realización de sus funciones principales según el perfil profesional para el que fue contratado. Es por eso que se necesita contratar un auxiliar de limpieza bajo la modalidad de tercerización, dicha contratación del personal de limpieza por medio de un *outsourcing*, permite a ALMEDI enfocarse en sus objetivos estratégicos del negocio y dejando la responsabilidad de la supervisión y control de la limpieza a una empresa especializada en estos servicios.

Las mejoras en el área de recursos humanos, tal como se ha indicado anteriormente, ALMEDI no cuenta con una estructura organizacional, falta de manuales de procesos, falta de manuales de funciones, falta de políticas de capacitación, falta de planeación de sucesión, actualmente las funciones de recursos humanos viene siendo realizadas por el Administrador lo que corresponde a la selección de personal, la ejecución y pago de la planilla de sueldos mensuales, por lo que es necesario contar con un Asistente de Recursos Humanos que además de las funciones principales que le corresponde como tal, también sea el apoyo para el desarrollo del plan propuesto en la presente tesis, que contempla realiar los manuales de procesos, de funciones, la planeación de la sucesión, esto con el fin de alcanzar los objetivos estratégicos que se ha planteado ALMEDI para el crecimiento sostenido en los siguientes años.

El presupuesto total para la ejecución del plan para el incremento de las ventas en los siguientes cinco años, está compuesta por la implementación de la fuerza de ventas cuyos costos son fijos y variables, que asciende a S/. 140,994 en el 2021, en los siguientes años los costos fijos están valorizados con el factor de inflación estimada, y los costos variables de

acuerdo al nivel de ventas proyectado; en cuanto a la implementación de las mejoras en el área de logística, los costos son fijos, que asciende a S/. 21,656 en el 2021; del mismo modo los gastos para la implementación de las mejoras de las áreas de administración y recursos humanos los costos son fijos, que ascienden a S/. 34, 020 en el 2021, haciendo un total de S/. 196,670 en el primer año. El crecimiento de las ventas sostenidas de 40% en el año 2021 y 35% en los años 2022 al 2025 permiten que los gastos que se deben incurrir para aumentar las ventas se encuentren financiados de acuerdo al cumplimiento de objetivos, ver Tabla 14.

Tabla 14

*Presupuesto Total para ALMEDI***Presupuesto de Implementación de Fuerza de Ventas**

CONCEPTOS	%	C.U	Cantidad	Períodos Año	2021	2022	2023	2024	2025
INGRESOS									
Ventas									
Ventas					1,918,133.00	2,589,479.55	3,495,797.39	4,719,326.48	6,371,090.75
Crecimiento Ventas	35%				40%	35%	35%	35%	35%
Venta Promedio Mensual					159,844.42	215,789.96	291,316.45	393,277.21	530,924.23
Costos									
Fijos									
Remuneración		1,400.00	4	12	67,200.00	67,200.00	67,200.00	67,200.00	67,200.00
Beneficios sociales	26%	364.00	4	12	17,472.00	17,472.00	17,472.00	17,472.00	17,472.00
Publicaciones en Revistas especializadas		100.00		12	1,200.00	1,234.80	1,271.84	1,309.36	1,348.38
Marketing en Google Ads		850.00		12	10,200.00	10,495.80	10,810.67	11,129.59	11,461.25
Encartes y Catálogos		100.00		12	1,200.00	1,234.80	1,271.84	1,309.36	1,348.38
Uniformes		40.00	2	4	320.00	329.28	339.16	349.16	359.57
Viáticos- visitas clientes del interior		1,600.00	3	2	9,600.00	9,878.40	10,174.75	10,474.91	10,787.06
Movilidad- visitas clientes Lima y Callao		80.00	2	12	1,920.00	1,975.68	2,034.95	2,094.98	2,157.41
Consumo Celular		60.00	4	12	2,880.00	2,963.52	3,052.43	3,142.47	3,236.12
Variables									
Comisiones de los vendedores	1.20%	1.20%			23,017.60	31,073.75	41,949.57	56,631.92	76,453.09
Beneficios sociales	26%	26%			5,984.57	8,079.18	10,906.89	14,724.30	19,877.80
Total Costos Fijos y Variables					140,994.17	151,937.21	166,484.10	185,838.06	211,701.07

Presupuesto de Mejoras Área de Logística

CONCEPTOS	%	C.U	Cantidad	Períodos Año	2021	2022	2023	2024	2025
Remuneración Asistente de Almacén		1,300.00	1	12	15,600.00	15,600.00	15,600.00	15,600.00	15,600.00
Beneficios sociales	26%	338.00	1	12	4,056.00	4,056.00	4,056.00	4,056.00	4,056.00
Mejoras software de almacén		2,000.00			2,000.00				
Total Costos Fijos y Variables					21,656.00	19,656.00	19,656.00	19,656.00	19,656.00

Presupuesto de Mejoras Área de Administración y Recursos Humanos

CONCEPTOS	%	C.U	Cantidad	Períodos Año	2021	2022	2023	2024	2025
Remuneración Asistente de Recursos Humanos		1,300.00	1	12	15,600.00	15,600.00	15,600.00	15,600.00	15,600.00
Beneficios sociales	26%	338.00	1	12	4,056.00	4,056.00	4,056.00	4,056.00	4,056.00
Remuneración Auxiliar de limpieza		950.00	1	12	11,400.00	11,400.00	11,400.00	11,400.00	11,400.00
Beneficios sociales	26%	247.00	1	12	2,964.00	2,964.00	2,964.00	2,964.00	2,964.00
Total Costos Fijos y Variables					34,020.00	34,020.00	34,020.00	34,020.00	34,020.00

Total	196,670.17	205,613.21	220,160.10	239,514.06	265,377.07
--------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------

El presupuesto de ventas es el pilar económico necesario para que ALMEDI pueda alcanzar sus principales objetivos, enfocados al crecimiento en ventas y mayor participación de mercado; con el crecimiento de ventas a nivel nacional se espera alcanzar un EBIT positivo en los siguientes 5 años, hasta 2025, año de estudio de la tesis, como también en los Resultados del Ejercicio. En el primer año proyectado, 2021, el EBIT es ligeramente positivo por S/. 6,663, con tendencia a ser considerado como punto de equilibrio en ese año, esto debido a que las ventas proyectadas tengan un crecimiento del 40% con respecto al año anterior, tomando en cuenta que en el año anterior 2019, el EBIT fue negativo. Para los siguientes años, 2022 al 2025, sosteniendo el crecimiento de ventas proyectados del 35%, tanto el EBIT como los Resultados del Ejercicio de cada año mantiene una tasa de crecimiento sobre el 60%, tasa que se obtiene en el año 2025, que es el menor resultado comparando con los años anteriores, que mantienen un crecimiento positivo sostenido de acuerdo a los niveles de venta proyectados que la empresa pretende alcanzar.

Tabla 15

Estado de Resultados Proyectados

Estado de Resultados Proyectados (Expresado en Soles)	Estado de Resultados (Expresado en Soles)									
	2025	%	2024	%	2023	%	2022	%	2021	%
Ventas netas	6,371,091	100%	4,719,326	100%	3,495,797	100%	2,589,480	100%	1,918,133	100%
Descuentos, rebajas y bonificaciones										
Ventas netas	6,371,091	100%	4,719,326	100%	3,495,797	100%	2,589,480	100%	1,918,133	100%
Costo de Ventas	-3,822,654	-60%	-2,831,596	-60%	-2,097,478	-60%	-1,553,688	-60%	-1,150,880	-60%
Utilidad Bruta	2,548,436	40%	1,887,731	40%	1,398,319	40%	1,035,792	40%	767,253	40%
Gasto de Ventas	-357,023	-6%	-330,481	-7%	-310,819	-9%	-295,363	-11%	-274,189	-14%
Gastos de Administración	-496,761	-8%	-496,619	-11%	-496,844	-14%	-496,068	-19%	-486,401	-25%
Utilidad Operativa/EBIT	1,694,652	27%	1,060,630	22%	590,656	17%	244,362	9%	6,663	0%
Gastos Financieros	-8,713	0%	-8,710	0%	-8,714	0%	-8,701	0%	-8,560	0%
Ingresos Financieros	2,219	0%	2,218	0%	2,219	0%	2,216	0%	2,180	0%
Otros Ingresos		0%		0%		0%		0%		0%
Resultados antes de impuestos	1,688,158	26%	1,054,139	22%	584,161	17%	237,876	9%	283	0%
Impuesto a la Renta	-498,007	-8%	-310,971	-7%	-172,328	-5%	-70,174	-3%	-84	0%
Resultado del Ejercicio	1,190,152	19%	743,168	16%	411,834	12%	167,703	6%	200	0%
Tasa de Crecimiento (EBIT)	60%		80%		142%		3567%			

Para los años del 2026 en adelante, siguiendo con los planes estratégicos de ventas y de marketing, el crecimiento económico de ALMEDI tiene un futuro rentable y sostenible, siempre y cuando se gestione de forma estratégica los procesos de compra, almacenamiento y distribución, venta y marketing.

7.2 Gráfico de Implementación Gantt

En el Apéndice I se muestra el Gantt para la implementación de las tres propuestas anteriormente explicadas. El desarrollo de actividades está distribuido en: el plan de ventas y marketing, el plan de mejora en los procesos logísticos y el plan de mejoras recursos humanos y administración. Finalmente, estos planes de implementación tienen un costo que radica por lo general en la contratación de personal de ventas, logística y recursos humanos, que representan ser necesarios para el cumplimiento del principal objetivo de la empresa que es el aumento de las ventas. En el primer año el costo total de la inversión es de S/. 196, 670, en los siguientes años los costos van en aumento debido a que el nivel de venta también

aumenta en 35% según el plan de ventas, el EBIT y los Resultados del ejercicio de los siguientes cinco años son positivos, cuya tasa de crecimiento mínima estimada es de 60%, logrando de esta manera el posicionamiento de ALMEDI en el mercado.

7.3 Factores Claves de Éxito

En cuanto a los factores de éxito, considerando que ALMEDI se encuentra en un mercado bastante competitivo como es la importación y venta de material médico y de laboratorio, en el cuál la similitud de los procesos, productos y servicios es alta, se ha identificado como factores externos: (a) distribución eficiente y oportuna de los productos en el mercado objetivo, (b) contar con una lista de productos diversificada, es decir un mix de productos ofrecidos, (c) contar con precios competitivos en el mercado, y (d) calidad de los productos.

Sobre los factores internos identificados en ALMEDI se ha encontrado que no cuentan con documentos formales de las definiciones adecuadas de cargos y perfiles para los trabajadores como son los manuales de funciones y de procesos, sin embargo, en la práctica los empleados realizan sus funciones específicas, de presentarse situaciones de ausencia de personal o una sobre carga de trabajo, los empleados están dispuestos a realizar tareas que no forman parte de las funciones de su perfil, los procesos operativos son transmitidos en forma verbal entre los trabajadores, dentro de los factores internos se tiene: (a) *Know how* del negocio, (b) definición del personal en puestos clave, (c) financiamiento propio, (d) productos de calidad, y (e) desarrollo de canales de ventas.

7.4 Conclusiones

El plan de implementación propuesto tiene como propósito principal que ALMEDI pueda alcanzar su objetivo a largo plazo. Bajo esta finalidad se propone un plan de conformada por tres actividades que permitirá a ALMEDI desarrollar estrategias en el corto, mediano y largo plazo. Este plan considera el Presupuesto de la implementación de la fuerza

de ventas y las mejoras en las áreas de logística, administración y recursos humanos, y el diagrama de Gantt con las actividades y responsables a desarrollar.



Capítulo VIII: Resultados Esperados

8.1 Incremento de Ventas

La presente tesis tiene como objetivo principal el incremento de las ventas de la empresa Almacenera Médica SRL para los siguientes cinco años, de acuerdo con nuestra investigación y proyecciones realizadas determinamos que es factible y sostenible, debido a su experiencia en el mercado, personal capacitado, calidad de los productos, amplia capacidad instalada, financiamiento propio, faltando mejorar la gestión administrativa, contar con un plan estratégico y la implementación de la fuerza de ventas, por lo que se deberá implementar en el corto plazo la fuerza de ventas y las mejoras en los procesos de abastecimiento y logísticos justamente para responder la demanda del mercado a nivel nacional de acuerdo al incremento de ventas proyectado en los siguientes cinco años, como son el aumento de pedidos de los clientes actuales, recuperación de clientes antiguos, captación de clientes nuevos, como también la ampliación de la lista de productos a comercializar.

El incremento de las ventas de ALMEDI está de acuerdo al incremento de nuevos clientes, recuperación de clientes antiguos, incremento en el volumen de compra de clientes y el incremento de la lista de productos, tal como se muestra en la Tabla 6 y Tabla 7, que sustenta un crecimiento de las ventas de 40% en el 2021 y de 35% hasta el año 2025.

Para cumplir con éste crecimiento de ventas esperadas, lo principal es contar con la fuerza de vendedores que se encargarán de la cartera de clientes a nivel nacional, dando prioridad a las diez principales regiones del país como las Regiones Lima, Callao, Lambayeque, Arequipa, La Libertad, Lima Región, Piura, Junín, Cusco e Ica, por las oportunidades que actualmente existen debido al mayor número existentes de clínicas, centros médicos, laboratorios, distribuidoras y hospitales, en la Figura 26 se aprecia que el 71% de las atenciones médicas en el año 2019 se concentra en las regiones descritas. Así

mismo ALMEDI mantiene presencia en estas regiones desde hace varios años, pero con baja participación.

El equipo de ventas se dividirá por los clientes de los sectores públicos y privados, los canales de venta serán directos e indirectos, los vendedores obtendrán incentivos salariales como son las comisiones de forma trimestral, los mismos que incrementarán nuevos clientes, recuperación de antiguos clientes, mayor volumen de compra de los clientes, incremento de la lista de productos, y por consiguiente el incremento de las ventas.

Mediante la publicidad en Google Ads, página web de la empresa, y el acercamiento hacia los clientes y futuros clientes, con la finalidad de dar a conocer los productos y su calidad en base a precios competitivos, generará mayor relación con los clientes, de esta manera se ampliará la base de datos de potenciales clientes.

Se implementará el área de servicio al cliente con el fin de escuchar a los clientes y obtener las recomendaciones necesarias, se tomará en cuenta las quejas, reclamos y sugerencias de cada cliente, se les brindará una respuesta rápida a sus solicitudes y se realizarán encuestas para conocer el nivel de satisfacción.

8.2 Incremento de participación

La presente tesis tiene como finalidad incrementar la participación de mercado por medio del incremento del número de clientes por región, como estrategia se está considerando mantenerse en todo el mercado nacional, dando prioridad las diez regiones de mayor capacidad de compra de los productos que comercializa ALMEDI debido al mayor número las Instituciones Prestadoras de Salud tanto privados como públicos, de esta forma la estrategia a desarrollar está orientada al posicionamiento de ALMEDI frente a sus principales competidores, promover el reconocimiento en el mercado, poder de negociación con sus clientes y proveedores.

Con la aplicación del plan de marketing se espera poder llegar al mercado en forma permanente y oportuna, de esta manera aumentar la cartera de clientes bajo estrategias de fidelización, precios competitivos, mejor servicio, mediante la publicidad por Google Ads, página web, visitas periódicas, comunicación permanente por medio de mensajería electrónica y por teléfono.

En cuanto a las promociones, ALMEDI estima desarrollar esta estrategia de acuerdo al volumen de compra, frecuencia, periodicidad de pagos, entre otros, con la finalidad de estrechar alianzas, fidelización a largo plazo con sus clientes.

8.3 Conclusiones

Para alcanzar el objetivo principal de ALMEDI, que es el incremento de ventas para los siguientes cinco años, es necesario de cumplir con la implementación de la fuerza de ventas, mejoras en los procesos logísticos y en la gestión administrativa. ALMEDI mediante el uso de los indicadores de gestión podrá medir los avances y realizar los ajustes necesarios, para alcanzar el aumento del nivel de ventas y la participación de mercado.

Capítulo IX: Conclusiones y Recomendaciones

Habiendo analizado en forma integral en cada capítulo, se tiene una visión general de las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que se encuentra en ALMEDI, permitiendo poder concluir sobre sus principales deficiencias que están limitando su crecimiento, y sobre los ajustes necesarios que la empresa debe realizar para ser más rentable en los siguientes años logrando eficiencia en sus operaciones y el crecimiento en el mercado.

9.1 Conclusiones

- La consultoría desarrollada a ALMEDI ha permitido saber sobre el impacto de la implementación de la propuesta en la empresa, desde la elaboración del plan de ventas y marketing, los procesos operativos hasta el análisis financiero proyectados donde se visualiza los efectos de las mejoras en la rentabilidad de la empresa.
- Los clientes de ALMEDI están clasificados por el sector público y privado, ambas realizan las compras de forma directa, y es donde actualmente la empresa viene realizando sus ventas, asimismo, existe las compras indirectas que las realizan los clientes del sector público por medio de licitaciones donde dichas compras son de mayor volumen, hasta el año 2015 ALMEDI participaba en dichas licitaciones, en los últimos años se dejaron de realizarlas, con la implementación de la fuerza de ventas se retomará la atención a las compras indirectas.
- Los productos que comercializa ALMEDI son de alta calidad, la empresa viene trabajando desde hace muchos años con los mismos proveedores extranjeros, quienes cumplen con el requisito de tener el certificado de FDA, así mismo, el certificado libre de ventas para poder comercializar su producto fuera de sus fronteras e ISO 13482.
- De acuerdo a la investigación realizada del sector salud en la economía a nivel nacional, siendo el mercado en la que se encuentra ALMEDI, y analizado los

procesos de gestión y operaciones con las que viene desarrollándose, hemos encontrado puntos de mejora, ajustes necesarios para que la empresa no continúe decayendo en el nivel de ventas, más bien, con la estrategia planteada se espera que ALMEDI vuelva a recuperar y aumente su nivel de ventas y posicionamiento en el mercado de forma permanente.

- ALMEDI tiene como prioridad implementar su fuerza de ventas, para atender con mayor eficiencia a nivel nacional a los clientes de ambos sectores: público y privado, en las que ya tiene participación y conocimiento del comportamiento del mercado; con dicha implementación le permitirá alcanzar los objetivos trazados.
- El modelo de negocio en el que se desenvuelve ALMEDI es un mercado “B2B”, siendo su mercado objetivo los hospitales, clínicas, laboratorios y distribuidoras a nivel nacional. La forma de mantener a los clientes en el sector público es en base a las buenas relaciones con los jefes de logística, comunicación constante, respuestas rápidas a sus consultas y pedidos, acceder a rebajas en los precios cuando lo solicitan, de esta manera se logra mantener una buena relación y fidelización; en cuanto a los clientes del sector privado, ALMEDI debe informar y dar a conocer sus productos a través de los diferentes planes de ventas y de marketing propuestos.
- Siendo el objetivo principal del presente trabajo el de proponer una solución viable para dejar que continúe la disminución de ventas de los últimos años, que luego de haber realizado los análisis se concluye que el plan propuesto es viable, dado que cumple con las expectativas porque se ha sustentado que el planteamiento del plan de ventas y marketing de ALMEDI dará solución al problema de la disminución de las ventas, el cuál ha sido aceptado por la gerencia general.

9.2 Recomendaciones

- El informe plantea tres soluciones al problema que permitirá aumentar las ventas, mejorar las operaciones logísticas, y mejorar la gestión administrativa y de recursos humanos, dado que la falta de un plan estratégico y de un plan de ventas están generando resultados negativos, baja competitividad y desacelerando el crecimiento de ALMEDI.
- Con la investigación realizada asumimos que la implementación del plan de ventas y marketing permitirá alcanzar los objetivos trazados, los resultados financieros de los últimos dos años, 2018 y 2019 han tenido una drástica caída siendo de 0.36% en el 2018 y -4.57 en el 2019 de rentabilidad en función al total de ingresos. Con las proyecciones realizadas para los siguientes cinco años, se estima alcanzar resultados positivos crecientes. Por tanto, se está considerando incluir cuatro vendedores que estarán a cargo para la atención de clientes de ambos sectores a nivel nacional, con preferencia a las diez regiones más representativas de mayor capacidad de compra.
- Se identificó que ALMEDI no cuenta con una correcta política de abastecimiento de los productos a comercializar, quedando en varias ocasiones sin stock, y en otras proyectando compras que luego dichos productos han tenido poca demanda. Otro punto importante es el control de stock, éste debe ser siempre bajo el método PEPS, siendo fundamental para los productos que tienen fecha de vencimiento, de esta forma evitar que los productos tengan que ser desechados. Por lo que se recomienda contar con un sistema de logística donde se controle los movimientos del inventario en tiempo real como las entradas, salidas y stock, así también la rotación de inventario, asimismo permitir el control del stock mínimo, éste sistema es fundamental para afrontar los nuevos retos que conlleva el crecimiento de las ventas.

- Se recomienda que la empresa debe tener mayor cartera de proveedores, sobre todo proveedores que abastezcan los productos más críticos o de alta rotación en la empresa, con la finalidad de encontrar precios competitivos y no caer en el desabastecimiento, para lo cual ALMEDI debe realizar un estudio de mercado y evaluación de proveedores.
- Como parte del sistema de control interno, se debe contar con los manuales de procesos, y los manuales de funciones, que en la actualidad están siendo transmitidas de forma verbal. Los manuales de procesos, permitirá plasmar el proceso de actividades específicas de ALMEDI, dichos documentos contarán con las especificaciones, tales como: políticas, legales, procedimientos, controles para la realización de las actividades de manera eficaz y eficiente. En cuanto a los manuales de funciones, es una herramienta de apoyo que permite que los procesos y procedimientos se cumplan, dado que estos manuales se describe las funciones, objetivos, características, requisitos y responsabilidades de los puestos de trabajo de ALMEDI.
- Siendo una empresa familiar, el plan de sucesión, contenido en el plan de recursos humanos, es importante para evitar el fracaso en el traspaso generacional.

Referencias

Almacenera Médica Srl, página web <http://almaceneramedica.com.pe/quienes-somos.html>

Alteco Consultores Desarrollo y Gestión. (2019). *Manual de Funciones de Puestos de Trabajo*. Recuperado de <https://www.aiteco.com/manual-de-funciones/>

Banco Central de Reservas del Perú. (2020). Reporte de inflación. Setiembre 2020

Banco Central de Reserva del Perú. (2020). Notas de estudios del bcrp. Informe macroeconómico: IV trimestre de 2019. Recuperado de <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Notas-Estudios/2020/nota-de-estudios-14-2020.pdf>

Banco Central de Reserva del Perú. (2020). Memoria 2019. Actividad Productiva y Empleo. Recuperado de <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Memoria/2019/memoria-bcrp-2019-1.pdf>

Banco Mundial (2019). Recuperado de <https://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview>

Castelenou, R. (2020). *La necesidad de la gestión por procesos*. Recuperado de <https://www.captio.net/blog/la-necesidad-de-la-gesti%C3%B3n-por-procesos>

Cepymenews (2020)]. *Las 3 estrategias competitivas genéricas de Michael Porter*. Recuperado de <https://cepymenews.es/como-crear-landing-pages-para-convertir-visitantes-en-usuarios-o-clientes/>

Collier, D., & Evans, J. (2009). *Administración de operaciones Bienes, servicios y cadenas de valor*. México: Cengage Learning.

Comex: Perú gasta en salud por debajo del promedio en América Latina. (2019, Mayo). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/comex-peru-gasta-salud-debajo-promedio-america-latina-268172-noticia/?ref=gesr>

Cordero, R., Hinojosa, J., Maguiña, L., & López, P. (2019). *Business Consulting Empresa Calessi* (Tesis Magister). Pontificia Universidad Católica del Perú – Escuela de Posgrado Centrum. Lima, Perú

Cuatrecasas L. (2010). *Gestión Integral de la Calidad. Implantación, Control y Certificación*. Barcelona: Profit Editorial.

D'Alessio, F. (2008). *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia*. Lima, Perú: Pearson.

Datos Perú. (2010). Datos Perú. Recuperado de <https://www.datosperu.org/empresa>

Díaz, J. (2017). *Cómo identificar los problemas en las empresas y, mejor aún, cómo Solucionarlos*. Recuperado de <https://www.negociosyemprendimiento.org/2014/09/identificar-solucionar-problemas-empresas.html>

Dirección General de Medicamentos, insumos y Drogas - DIGEMID (2009). Ley 29459. Recuperado de <http://www.digemid.minsa.gob.pe/UpLoad/UpLoaded/PDF/Ley29459.pdf>

Directorio de clínicas privadas y centros médicos. (2020). Relación de Clínicas Privadas. Recuperado de http://www.diariomedico.pe/?page_id=8231

Espinoza, R. (2013). *Segmentación de mercado, concepto y enfoque*. Recuperado de <https://robertoepinosa.es/2013/09/17/segmentacion-de-mercado-concepto-y-enfoque>

Espinoza, R. (2014). *¿Cómo elaborar el plan de marketing?*. Recuperado de <https://robertoespinosa.es/2014/03/25/como-elaborar-el-plan-de-marketing>

Espinoza, R. (2014). *Marketing Mix: las 4Ps*. Recuperado de <https://robertoespinosa.es/2014/05/06/marketing-mix-las-4ps-2>

Estela, M. (2020). *Gestión en Administración*. Recuperado de <https://concepto.de/gestion-en-administracion/>

Francés, A. (2006). *Estrategia y planes para la empresa: con el cuadro de mando integral*. México: Prentice Hall

Gaibor, L. (2015). *Materia procesos administrativos*. Recuperado de https://issuu.com/leningaibor/docs/materia_procesos_administrativos_ei

Guía de Orientación para el ciudadano, presupuesto 2020

Iglesias, A. (2014). *Indicadores de desempeño logístico (KPI)*. Recuperado de <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2014/10/31/indicadores-desempeno-logistico-kpi/>

Ishikawa, K. (1997). *Introduction to quality control* (5a ed.). Tokio, Japón: 3A Corporation.

Kotler, P. (1999). *El marketing según Kotler: cómo crear, ganar y dominar los mercados*. Buenos Aires: Paidós.

Kotler, P. (2019). *Marketing 4.0*. España: Lid editorial empresarial.

Kotler, P., Armstrong, G., & Amador, A. L. (2017). *Fundamentos de marketing* (13a. ed.). Distrito Federal: Pearson Educación

López, J. (2020). *Proceso administrativo*. Recuperado de <https://economipedia.com/definiciones/proceso-administrativo.html>

Madurga, J. (2015). *Estrategias de venta: ¿cómo superar a tu competencia*. Recuperado de https://es.semrush.com/blog/estrategia-ventas-superar-competencia/?kw=&cmp=LA_SRCH_DSA_Blog_Marketing_ES&label=dsa_blog&Network=&Device=c&utm_content=396001994616&gclid=CjwKCAjwsMzzBRACEiwAx4ILG2D0sSQcayZZZEh3DBR3f1SM4jRCe_1gBWpqtYMj3S-YCjYcdovH6xoCZI8QAvD_BwE

Maldonado, J. (2011). *Las herramientas administrativas básicas para la gestión de procesos*. Recuperado de <https://www.eumed.net/libros-gratis/2011e/1084/administrativas.html>

McLeod, R. (2000). *Sistemas de información gerencial*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/que-es-la-cadena-de-valor/>

Medina, A., Nogueira, D., Hernandez-Nariño, A. & Comas, R. (2019, Abril). *Procedimiento para la gestión por procesos: métodos y herramientas de apoyo*. *Ingeniare – Revista Chilena de Ingeniería*, Vol 27 Issue 2, p328-342. 15p.

Merzthal, J. (2014). *La importancia de un modelo empresarial*. Recuperado de <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2014/03/07/importancia-modelo-empresarial/>

Ministerio de Economía y Finanzas (2020). *Guía de Orientación para el Ciudadano Presupuesto 2020*.

Ministerio de Salud (2020). Decreto Supremo N 026-2020-SA. Política Nacional Multisectorial de Salud al 2030 “Perú, País Saludable”. RENIPRESS al 19/06/2020.

Recuperado de

<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1257169/Pol%C3%ADtica%20Nacional%20Multisectorial%20de%20Salud%20al%202030%20.pdf>

Ministerio de Salud del Perú – MINSA. Definición de dispositivos médicos.

Recuperado de [http:// www.minsa.gob.pe](http://www.minsa.gob.pe)

Montero, M. (2017). *¿Cómo hacer un plan de ventas?*. Recuperado de

<https://www.emprendepyme.net/como-hacer-un-plan-de-ventas.html>

Muñera, C. (2017). *Plan de mercadeo para la distribución de equipos médicos hospitalarios Primus, Skytron y Consolidate por la empresa IHM Ingeniería*, Universidad Autónoma de Occidente, Santiago de Cali, Colombia. Recuperado de

<https://red.uao.edu.co/bitstream/10614/9801/1/T07469.pdf>

Muñiz, R. (2018). *Marketing siglo xxi*. Recuperado de: <https://www.marketing-xxi.com/Marketing-siglo-xxi.html>

Newman, H. (2007). *Administración*. Recuperado de <https://1library.co/document/zxv9k9oy-procesos-gestion-financiera-gobierno-autonomo-descentralizado-parroquial-rural.html>

Normas 9000.com. (2017). Qué es ISO. Recuperado de <https://www.normas9000.com/content/que-es-iso.aspx>

Oliver, E. (2018). *Estructura organizacional en la Empresa: Tipos y Ejemplos prácticos*. Recuperado de <https://emprendedoresynegocios.com/estructura-organizacional/>

Ortiz, A. (2011). *Modelo de Gestión por procesos y su incidencia en el desempeño organizacional de López & Lozada CIA. LTDA*. Ambato: Universidad Técnica de Ambato

Porter, M. (1991). *Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Compañía Editorial Continental. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/que-es-la-cadena-de-valor/>

Porter, M. E. (2005). *Estrategia y ventaja competitiva*. Barcelona: Deusto.

Procem Consultores. (2017). *La importancia de contar con un manual de procesos*. Recuperado de <https://procemconsultores.com/contar-con-un-manual-de-procesos/>

Rock Content (2019, 25 de julio). *¿Qué son los canales de distribución y por qué son importantes en el Marketing?*. Recuperado de <https://rockcontent.com/es/blog/canales-de-distribucion/>

Ruíz, M. (2014). *Plan de negocio de una empresa comercializadora de insumos médicos de la ciudad de Córdoba* (Trabajo final de grado), Universidad Nacional de Córdoba. Córdoba, Argentina.

Salazar, G. (2009). *Empresa familiar: Cuatro etapas en el desarrollo de la Sucesión*. Recuperado de <https://www.grandespyms.com.ar/2009/11/06/empresa-familiar-cuatro-etapas-en-el-desarrollo-de-la-sucesion/>

Segovia, M. (2018). *¿Cómo vender equipos médicos?*. Recuperado de <https://blog.incubasoft.com/articulos/como-vender-equipos-medicos>

Superintendencia Nacional de Administración Tributaria, (2020). Consulta por Importador. Recuperado de <http://www.aduanet.gob.pe/cl-ad-itconsultadwh/ieITS01Alias>

Tiempo Minero, (2019). *Planeamiento Estratégico: ¿Qué es? ¿Para qué sirve?*. Recuperado de <https://camiper.com/tiempominero/planeamiento-estrategico-que-es-para-que-sirve/>

Troncoso, J. (2000). *Algunas teorías e instrumentos para el análisis de la competitividad*. IICA. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/que-es-la-cadena-de-valor/>

Uscanga, J., Chavarria, J., Ku, A., Pérez, G., & Castillo, J. (2012). *Herramientas administrativas y estadísticas*. Recuperado de

<https://www.monografias.com/trabajos91/herramientas-administrativas-estadisticas/herramientas-administrativas-estadisticas2.shtml>

Yirda, A., (2019). *Definición de Administración*. Recuperado de <https://conceptodefinicion.de/administracion/>



Apéndice A: Estado de Situación Financiera de ALMEDI

ALMACENERA MEDICA SRL						
Estado de Situación Financiera						
(Expresado en Soles)						
	2019	2018	2017	2016	2015	2014
Caja y Bancos	101,700.00	274,334.00	227,336.00	1,829,656.00	1,303,274.00	603,084.00
Cuentas por Cobrar Comerciales	929,934.00	878,319.00	1,159,858.00	968,960.00	1,058,135.00	1,154,434.00
Cuentas por Cobrar Diversas	32,041.00	30,630.00	30,630.00	51,368.00	55,391.00	41,675.00
Servicios contratados por anticipado			1,782.00			1,782.00
Provisión de Cobranza Dudosa	-62,574.00	-62,574.00	-62,574.00	-62,573.00	-62,573.00	-62,573.00
Mercadería	909,219.00	652,887.00	719,396.00	748,325.00	910,833.00	1,130,661.00
Existencias por recibir	78,248.00	241,428.00	257,919.00	92,582.00	53,827.00	78,416.00
Otros activos corrientes	3,800.00		5,362.00	1,782.00	1,782.00	32,989.00
Total Activo Corriente	1,992,428.00	2,015,024.00	2,339,709.00	3,630,100.00	3,320,669.00	2,980,468.00
Inmuebles Maquinarias y Equipo	389,213.00	389,213.00	389,213.00	386,199.00	385,431.00	380,400.00
Depreciación de IMyE acumulado	-374,362.00	-364,816.00	-357,747.00	-346,351.00	-333,816.00	-318,475.00
Intangibles	44,372.00	44,372.00	44,372.00	44,372.00	34,550.00	24,914.00
Amortización de Intangibles	-27,725.00	-29,725.00	-27,725.00	-25,780.00	-19,563.00	-15,840.00
Activo diferido	84,067.00	84,738.00	136,749.00			
Total Activo No Corriente	115,565.00	123,782.00	184,862.00	58,440.00	66,602.00	70,999.00
Total Activo	2,107,993.00	2,138,806.00	2,524,571.00	3,688,540.00	3,387,271.00	3,051,467.00
Sobregiros bancarios						5,371.00
Tributos por Pagar	12,372.00	9,212.00	196,082.00	79,921.00	27,376.00	46,394.00
Remuneraciones por Pagar	9,152.00	3,152.00	9,705.00	2,629.00	2,310.00	2,548.00
Cuentas por Pagar Comerciales	9,374.00	1,315.00	7,211.00	11,581.00	162,192.00	172,838.00
Cuentas por Pagar Accionistas, Directores	581,398.00	560,842.00	260,042.00	681,042.00	681,042.00	691,256.00
Cuentas por Pagar Diversas	527.00	527.00	528.00	527.00	30,000.00	30,749.00
Total Pasivo Corriente	612,823.00	581,048.00	473,568.00	775,700.00	903,520.00	949,156.00
Capital	445,878.00	445,878.00	445,878.00	445,878.00	445,878.00	445,878.00
Capital Adicional	421,000.00	421,000.00	421,000.00			
Resultados Acumulados	690,883.00	685,219.00	810,529.00	2,055,340.00	1,656,433.00	1,225,166.00
Utilidad del Ejercicio	-62,591.00	5,661.00	373,596.00	411,622.00	381,440.00	431,267.00
Total de Patrimonio	1,495,170.00	1,557,758.00	2,051,003.00	2,912,840.00	2,483,751.00	2,102,311.00
Total Pasivo y Patrimonio	2,107,993.00	2,138,806.00	2,524,571.00	3,688,540.00	3,387,271.00	3,051,467.00

Apéndice B: Estado de Resultados de ALMEDI

ALMACENERA MEDICA SRL
Estado de Resultados
(Expresado en Soles)

	2019	%	2018	%	2017	%	2016	%	2015	%	2014	%
Ventas netas	1,370,095.00	100.00%	1,582,311.00	100.00%	2,640,054.00	100.00%	2,730,777.00	100.00%	3,233,997.00	100.00%	4,504,305.00	100.00%
Descuentos, rebajas y bonificaciones	-23.00				-150,055.00							
Ventas netas	1,370,072.00	100.00%	1,582,311.00	100.00%	2,489,999.00	100.00%	2,730,777.00	100.00%	3,233,997.00	100.00%	4,504,305.00	100.00%
Costo de Ventas	-862,926.00	-62.98%	-994,227.00	-62.83%	-1,340,197.00	-53.82%	-1,639,312.00	-60.03%	-1,951,209.00	-60.33%	-2,810,772.00	-62.40%
Utilidad Bruta	507,146.00	37.02%	588,084.00	37.17%	1,149,802.00	46.18%	1,091,465.00	39.97%	1,282,788.00	39.67%	1,693,533.00	37.60%
Gasto de Ventas	-135,474.00	-9.89%	-122,673.00	-7.75%	-174,945.00	-7.03%	-117,836.00	-4.32%	-379,672.00	-11.74%	-518,916.00	-11.52%
Gastos de Administración	-428,286.00	-31.26%	-457,208.00	-28.89%	-478,520.00	-19.22%	-417,018.00	-15.27%	-362,235.00	-11.20%	-518,038.00	-11.50%
Utilidad Operativa	-56,614.00	-4.13%	8,203.00	0.52%	496,337.00	19.33%	556,611.00	20.38%	540,881.00	16.72%	656,579.00	14.58%
Gastos Financieros	-8,453.00	-0.62%	-22,008.00	-1.39%	-19,619.00	-0.79%	-16,536.00	-0.61%	-30,455.00	-0.94%	-43,424.00	-0.96%
Ingresos Financieros	2,153.00	0.16%	14,492.00	0.92%	35,772.00	1.44%	16,950.00	0.62%	19,581.00	0.61%	15,641.00	0.35%
Otros Ingresos	204.00	0.01%	7,854.00	0.50%	11,008.00	0.44%	18,506.00	0.68%				
Resultados antes de impuestos	-62,710.00	-4.58%	8,541.00	0.54%	523,498.00	21.02%	575,531.00	21.08%	530,007.00	16.39%	628,796.00	13.96%
Impuesto a la Renta	119.00	0.01%	-2,880.00	-0.18%	-149,902.00	-6.02%	-163,909.00	-6.00%	-148,567.00	-4.59%	-197,529.00	-4.39%
Resultado del Ejercicio	-62,591.00	-4.57%	5,661.00	0.36%	373,596.00	15.00%	411,622.00	15.07%	381,440.00	11.79%	431,267.00	9.57%



Apéndice C: Ratios de ALMEDI

ALMACENERA MEDICA SRL						
En Soles						
RATIOS DE LIQUIDEZ	31/12/2019	31/12/2018	31/12/2017	31/12/2016	31/12/2015	31/12/2014
Activo Corriente	1,992,428	2,015,024	2,339,709	3,630,100	3,320,669	2,980,468
Inventario	987,467	894,315	977,315	840,907	964,660	1,209,077
Activos Totales	2,107,993	2,138,806	2,524,571	3,688,540	3,387,271	3,051,467
Pasivo Corriente	31,425	20,206	213,526	94,658	222,478	257,900
Pasivo Total	612,823	581,048	473,568	775,700	903,520	949,156
CAPITAL DE TRABAJO NETO	1,961,003	1,994,818	2,126,183	3,535,442	3,098,191	2,722,568
RAZON CORRIENTE (liquidez general)	63.40	99.72	10.96	38.35	14.93	11.56
RAZON O PRUEBA ACIDA	31.98	55.46	6.38	29.47	10.59	6.87
RATIO ACTIVO CORRIENTE A TOTAL	94.5%	94.2%	92.7%	98.4%	98.0%	97.7%
RAZON SOLIDEZ	3.44	3.68	5.33	4.76	3.75	3.21

RATIOS DE ADMINISTRACIÓN DE ACTIVOS	31/12/2019	31/12/2018	31/12/2017	31/12/2016	31/12/2015	31/12/2014
Ventas	1,370,072	1,582,311	2,489,999	2,730,777	3,233,997	4,504,305
Costos de Ventas	862,926	994,227	1,340,197	1,639,312	1,951,209	2,810,772
Inventario	987,467	894,315	977,315	840,907	964,660	1,209,077
Activo Fijo	14,851	24,397	31,466	39,848	51,615	61,925
360	360	360	360	360	360	360
RATIO DE ACTIVO FIJO	92.25	64.86	79.13	68.53	62.66	72.74
DÍAS PROMEDIO DE INVENTARIOS	411.96	323.82	262.52	184.67	177.98	154.86
ROTACIÓN DE INVENTARIOS	0.87	1.11	1.37	1.95	2.02	2.32

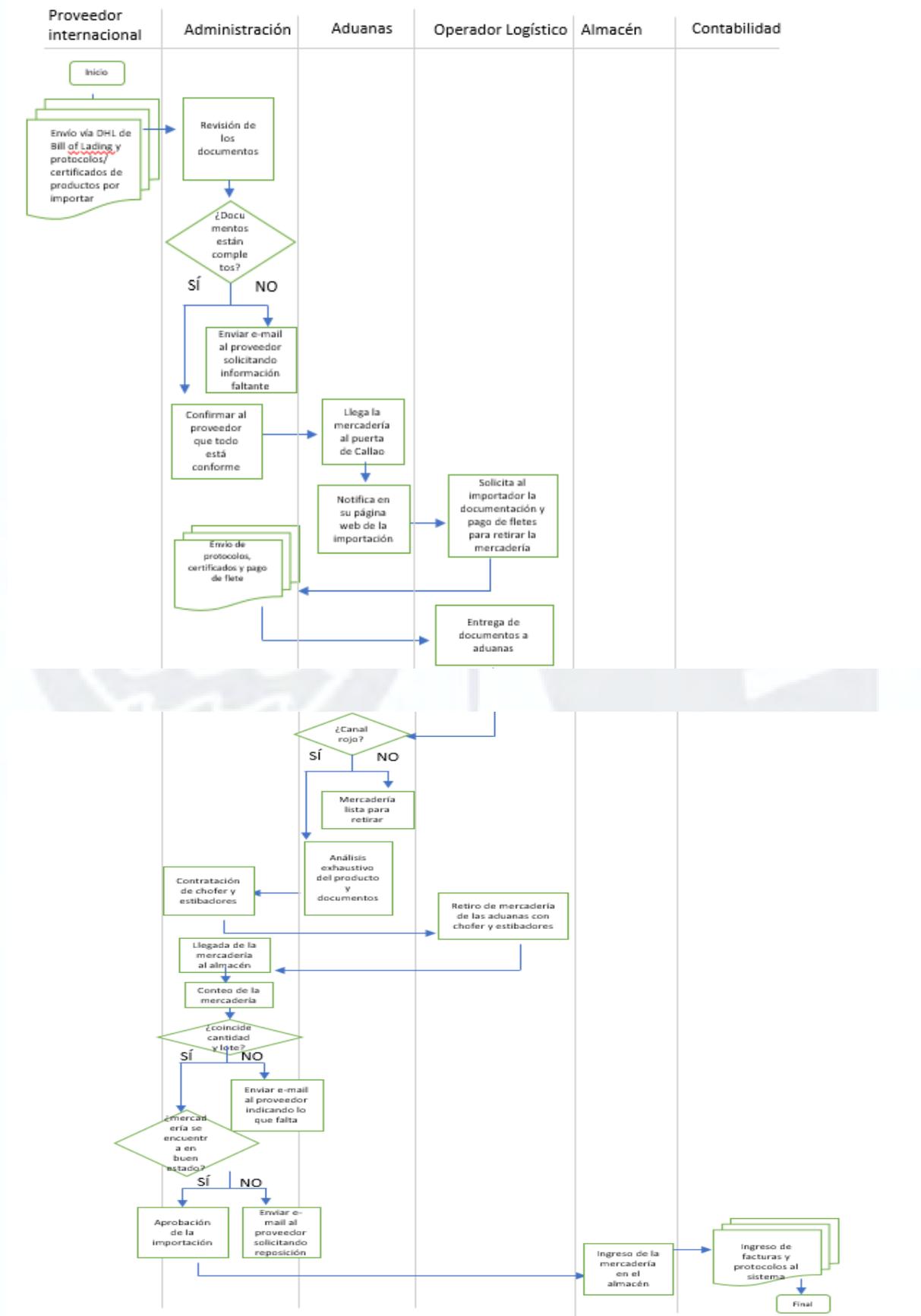
RATIOS DE COBRANZAS Y PAGOS	31/12/2019	31/12/2018	31/12/2017	31/12/2016	31/12/2015	31/12/2014
Ventas	1,370,072	1,582,311	2,489,999	2,730,777	3,233,997	4,504,305
Costo de Ventas	862,926	994,227	1,340,197	1,639,312	1,951,209	2,810,772
Cuentas por cobrar comerciales	929,994	878,319	1,159,858	968,960	1,058,135	1,154,434
Cuentas por pagar comerciales	9,374	1,315	7,211	11,581	162,192	172,838
360	360	360	360	360	360	360
Días promedios de inventarios	411.96	323.82	262.52	184.67	177.98	154.86
DIAS PROMEDIO DE COBRANZA	207.09	169.35	142.11	108.25	99.82	78.19
ROTACION DE CUENTAS POR COBRAR	1.74	2.13	2.53	3.33	3.61	4.60
DIAS PROMEDIO DE PAGO	3.31	0.40	1.64	2.16	25.36	18.76
ROTACION DE CUENTAS POR PAGAR	108.63	892.16	219.31	167.03	14.20	19.19
CICLO DE CONVERSIÓN DE EFECTIVO	615.73	492.77	402.99	290.76	252.44	214.29

RATIOS DE ENDEUDAMIENTO	31/12/2019	31/12/2018	31/12/2017	31/12/2016	31/12/2015	31/12/2014
Activo Total	2,107,993	2,138,806	2,524,571	3,688,540	3,387,271	3,051,467

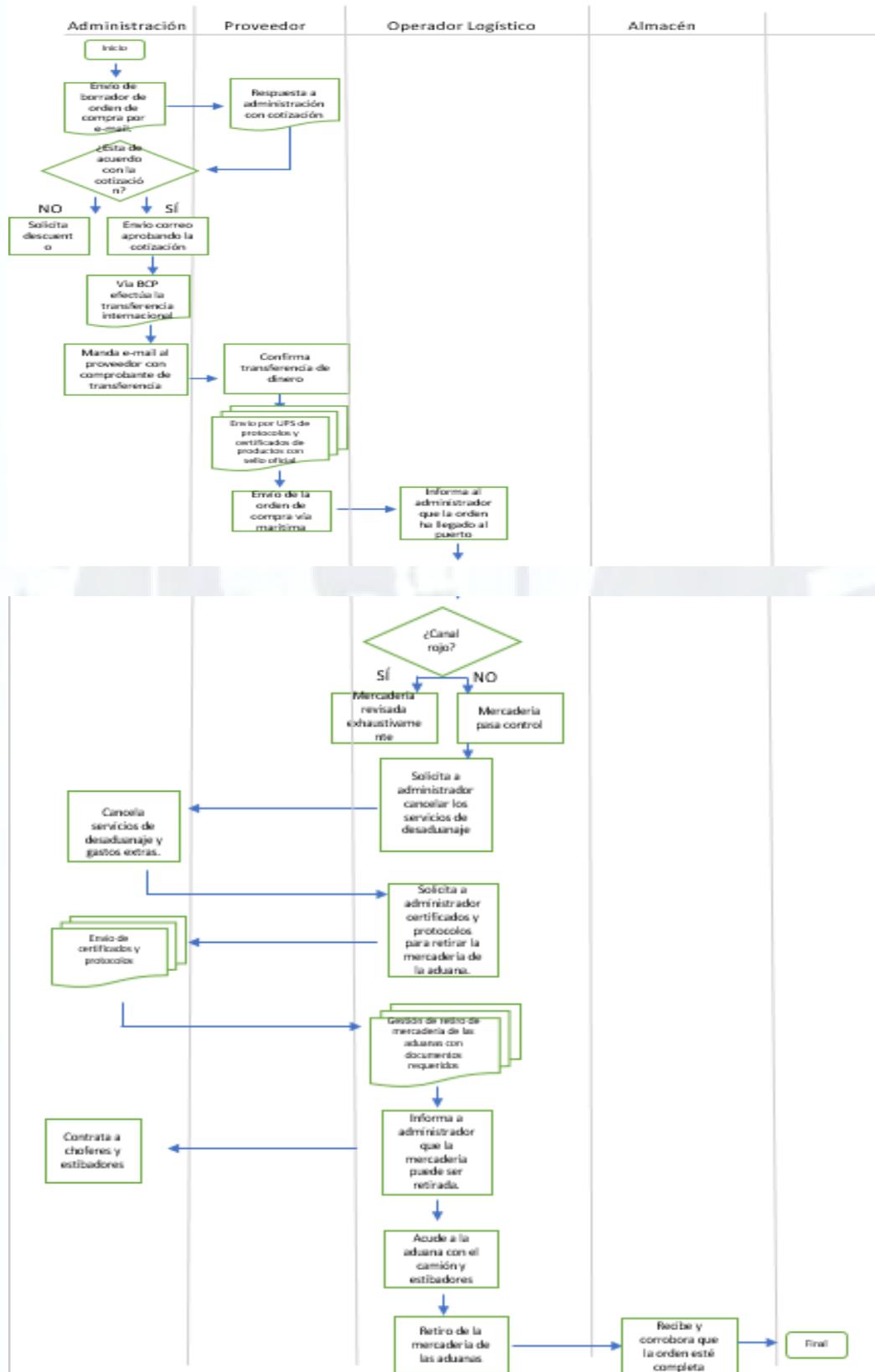
Pasivo Total	612,823	581,048	473,568	775,700	903,520	949,156
Otros Pasivos Financieros LP	0	0	0	0	0	0
Patrimonio Neto	1,495,170	1,557,758	2,051,003	2,912,840	2,483,751	2,102,311
Capitalización (O. Pas. LP + Patrimo.)	1,495,170	1,557,758	2,051,003	2,912,840	2,483,751	2,102,311
Gastos Financieros	8,453	22,008	19,619	16,536	30,455	43,424
Ganancia Operativa (EBIT)	-56,614	8,203	496,337	556,611	540,881	656,579
EBITDA	-48,982	17,271	509,680	575,362	571,392	687,090
RAZON DEUDA Y PATRIMONIO	0.41	0.37	0.23	0.27	0.36	0.45
RAZON DEUDA Y ACTIVO TOTAL	0.29	0.27	0.19	0.21	0.27	0.31
DEUDA FINANCIER./CAPITALIZA. LP	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
RATIO COSTO DE LA DEUDA	0.01	0.04	0.04	0.02	0.03	0.05
RAZON COBERTURA DE INTERES	-6.70	0.37	25.30	33.66	17.76	15.12
RATIO COBERTURA EBITDA	-5.79	0.78	25.98	34.79	18.76	15.82

RATIOS DE RENTABILIDAD	31/12/2019	31/12/2018	31/12/2017	31/12/2016	31/12/2015	31/12/2014
Ganancia Operativa (EBIT)	-56,614	8,203	496,337	556,611	540,881	656,579
Ventas	1,370,072	1,582,311	2,489,999	2,730,777	3,233,997	4,504,305
Ganancia Neta	0	5,661	373,596	411,622	381,440	431,267
EBITDA (EBIT + Deprec. + Amort.)	-48,982	17,271	509,680	575,362	571,392	687,090
Activo Total	2,107,993	2,138,806	2,524,571	3,688,540	3,387,271	3,051,467
Ingreso (Gasto) por Impuesto/	0	-2,880	-149,902	-163,909	-148,567	-197,529
NOPAT (EBIT - Impuestos)	-56,614	5,323	346,435	392,702	392,314	459,050
Patrimonio Neto	1,495,170	1,557,758	2,051,003	2,912,840	2,483,751	2,102,311
MARGEN DE UTILIDAD OPERATIVA (EBIT)	-4.13%	0.52%	19.93%	20.38%	16.72%	14.58%
MARGEN DE GANANCIA NETA SOBRE VENTAS	0.00%	0.36%	15.00%	15.07%	11.79%	9.57%
MARGEN EBITDA	-3.58%	1.09%	20.47%	21.07%	17.67%	15.25%
ROA	0.00%	0.26%	14.80%	11.16%	11.26%	14.13%
ROA (NOPAT)	-2.69%	0.25%	13.72%	10.65%	11.58%	15.04%
ROE	0.00%	0.36%	18.22%	14.13%	15.36%	20.51%
ROE (NOPAT)	-3.79%	0.34%	16.89%	13.48%	15.80%	21.84%

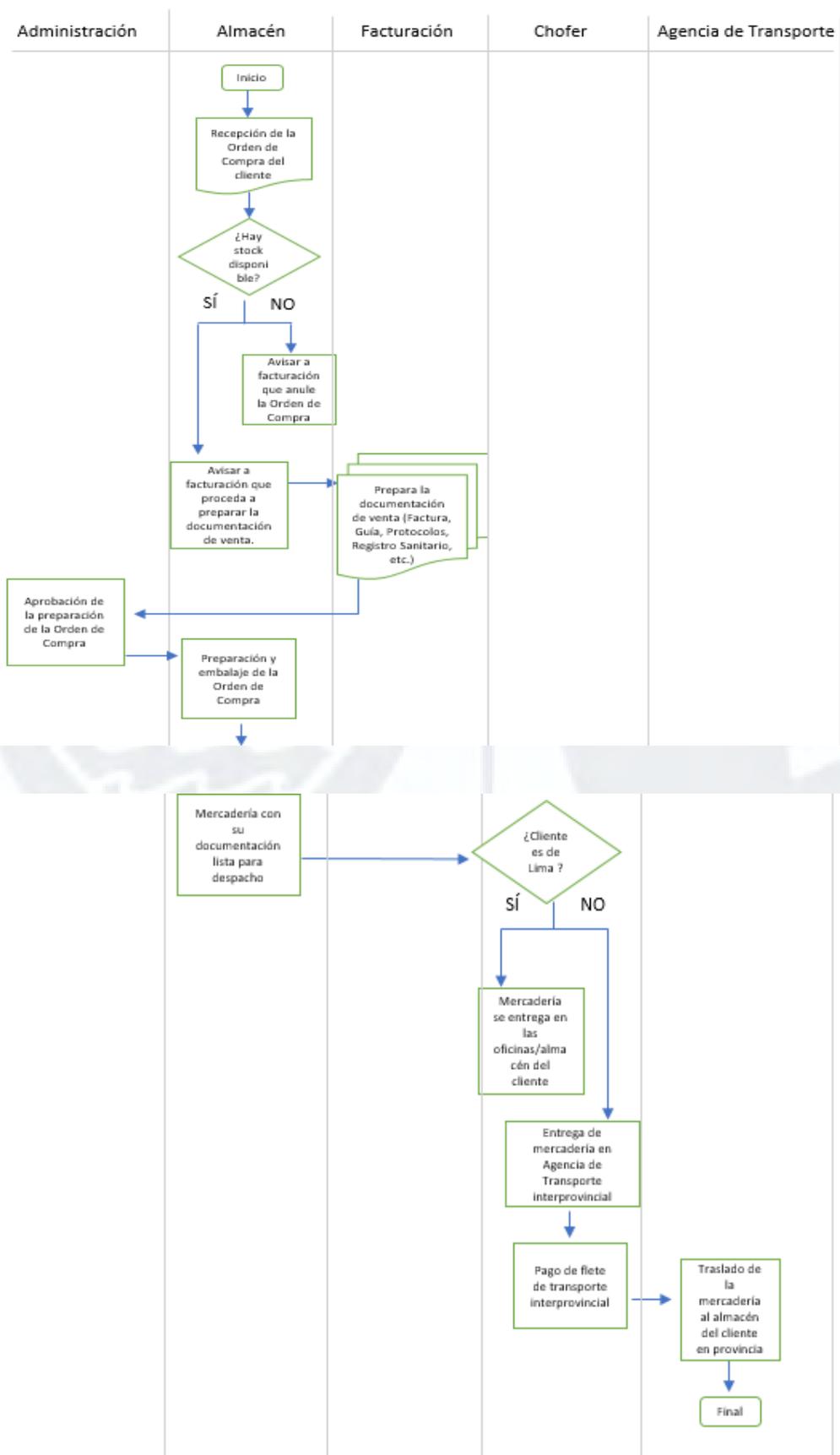
Apéndice D: Flujograma de Exportación de ALMEDI



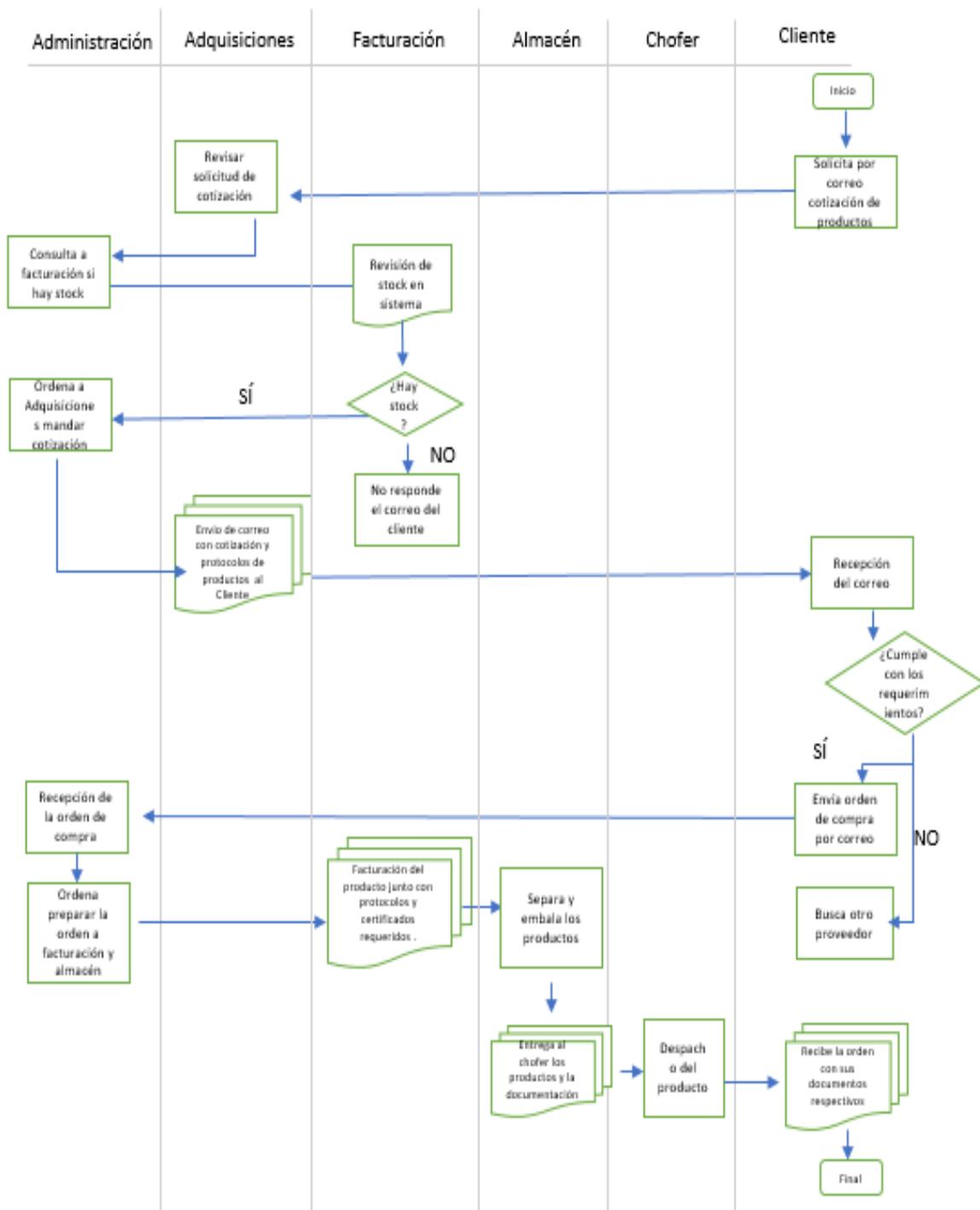
Apéndice E: Flujograma de Importación de ALMEDI



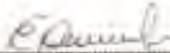
Apéndice F: Flujograma de Logística Interna de ALMEDI



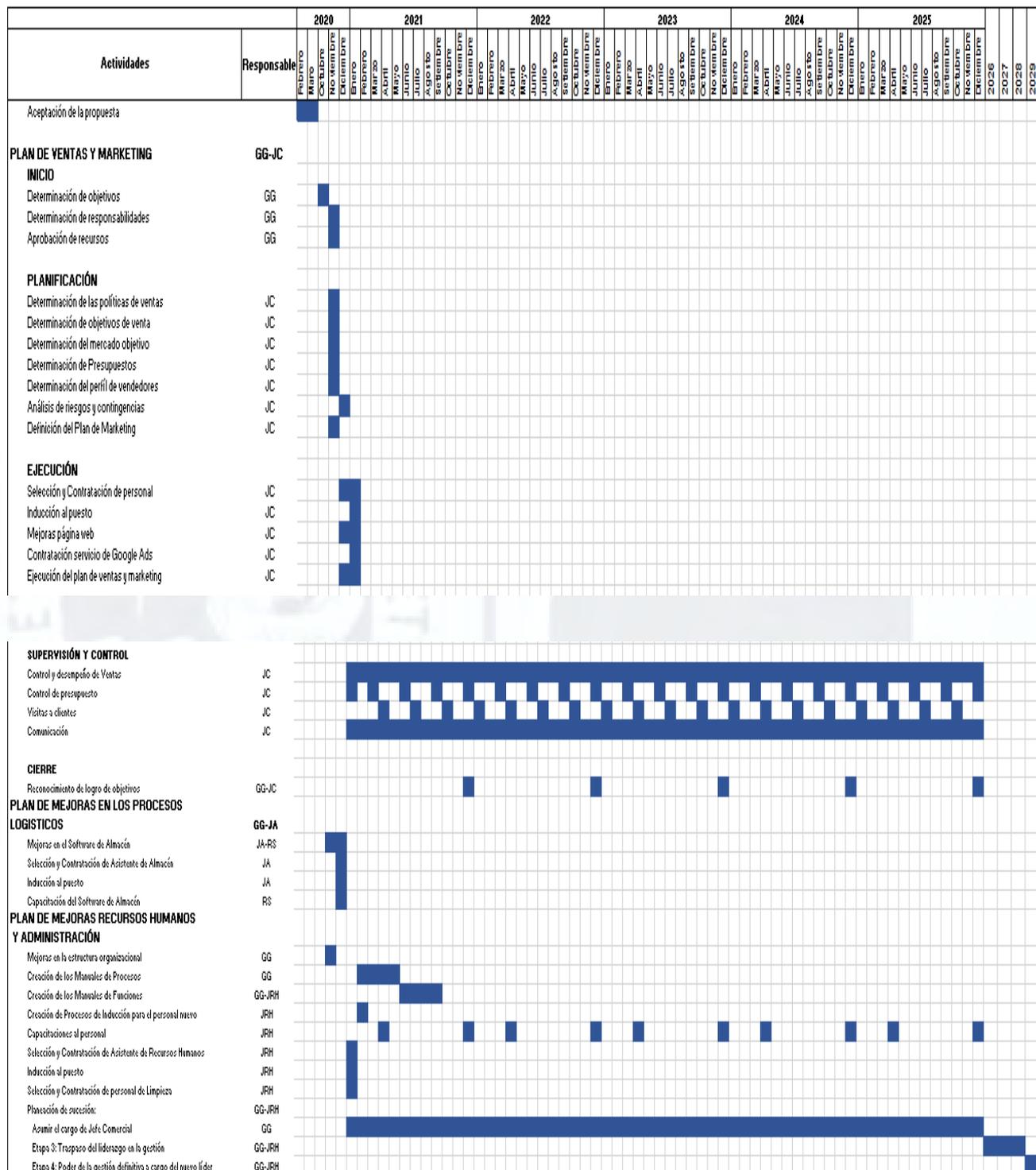
Apéndice G: Flujograma de Ventas de ALMEDI



Apéndice H: Certificado de Buenas Prácticas de Almacenamiento de ALMEDI

	PERU Ministerio de Salud	"Año del Buen Servicio al Ciudadano"
		<u>N° 854-2017</u>
<u>CERTIFICADO</u>		
BUENAS PRÁCTICAS DE ALMACENAMIENTO		
<p>La que suscribe, Directora Ejecutiva de la Dirección de Inspección y Certificación de la Dirección General de Medicamentos, Insumos y Drogas.</p>		
<p>CERTIFICA:</p>		
<p>Que la Droguería ALMEDI S.R.LTDA., con razón social ALMACENERA MEDICA S.R.LTDA., con oficina administrativa y almacén ubicados en Av. Universitaria N° 586, Urb. Pando - San Miguel - Lima - PERÚ, cumple con las Buenas Prácticas de Almacenamiento para sus: A) Dispositivos Médicos: 1. Dispositivos Médicos: Clase I (De Bajo Riesgo Estéril y De Bajo Riesgo No Estéril), Clase II (De Moderado Riesgo), Clase III (De Alto Riesgo) y Clase IV (Críticos en Materia de Riesgo), 2. Equipos Biomédicos: Clase I (De Bajo Riesgo), Clase II (De Moderado Riesgo), Clase III (De Alto Riesgo) y Clase IV (Críticos en Materia de Riesgo), 3. De Diagnóstico In Vitro (Reactivo de Diagnóstico); almacenados a temperatura controlada y temperatura refrigerada, consignadas en la R.M. N° 132-2015/MINSA, para vender o distribuir en el país y/o para la exportación, tal como consta en el Acta de Inspección para Droguerías, Almacenes Especializados y Almacenes Aduaneros que Almacenan Productos Farmacéuticos, Dispositivos Médicos y Productos Sanitarios N° 1210-I-2017 de fecha 07 de diciembre del 2017.</p>		
<p>Se expide el presente Certificado a solicitud del interesado según el Expediente N° 17-099545-1 de fecha 15 de noviembre del 2017.</p>		
<p>Este Certificado es válido a partir del 07 de diciembre del 2017 hasta el 07 de diciembre del 2020.</p>		
Lima, 12 de diciembre del 2017.		
		
<p>Q.F. ELDEY MARY ACUÑA MORILLO Directora Ejecutiva Dirección de Inspección y Certificación DIGEMID</p>		
<p>Temperatura Controlada: 15 - 25 °C y Temperaturas Refrigerada: 2 - 4 °C</p>		
<p>EMANUCLENDAYYXEyas</p>		
www.digemid.minsa.gob.pe		Av. Parque de las Leyendas N° 280 Urb. Pando - San Miguel, Lima 22 - Perú. T(511) 631-4300

Apéndice I: Gantt de Actividades de ALMEDI



GG Gerente General
 JC Jefe Comercial
 JA Jefe de Almacén
 RS Responsable de Sistemas
 JRH Jefe de Recursos Humanos



Apéndice J: Flujo de Caja Proyectado de ALMEDI

Flujo de Caja Proyectado - ALMEDI SRL

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos de Caja		548,038.00	671,346.55	906,317.84	1,223,529.09	1,651,764.27
Ventas (Incremento)		548,038.00	671,346.55	906,317.84	1,223,529.09	1,651,764.27
Egresos de Caja	32,778.36	163,891.81	205,613.21	220,160.10	239,514.06	265,377.07
Inversión	32,778.36					
Implementación Plan de Ventas y Marketing		117,495.14	151,937.21	166,484.10	185,838.06	211,701.07
Mejoras área Logística		18,046.67	19,656.00	19,656.00	19,656.00	19,656.00
Mejoras áreas Administración y Recursos Humanos		28,350.00	34,020.00	34,020.00	34,020.00	34,020.00
Flujo de Caja Neto	-32,778.36	384,146.19	465,733.34	686,157.74	984,015.03	1,386,387.20

Valor Presente= -32,778.36 365,853.52 422,433.87 592,728.85 809,551.60 1,086,270.65
 Valor Presente suma de los Flujos actualizados= 3,276,838.49

VAN=	3,244,060.12
TIR=	1196%

