

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
ESCUELA DE POSGRADO



Business Consulting para la Empresa S&P Tovar Distribuciones SAC

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN FINANZAS
CORPORATIVAS Y RIESGO FINANCIERO OTORGADO POR LA PONTIFICIA
UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

PRESENTADA POR

Rosmary Benavente Quicaña, DNI: 30961234

Jose Luis Reinaldo Arroyo Izaguire, DNI: 06669598

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

PRESENTADA POR

Priscilla Verónica Canales Tovar, DNI: 72843391

Lizbeth Yanin Murillo Perez, DNI: 40974418

ASESOR

Jose Carlos Veliz Palomino, DNI: 40596497

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1157-0653>

JURADO

Juan Pedro Rodolfo Narro Lavi

Juan O'Brien Cáceres

Jose Carlos Veliz Palomino

Surco, agosto de 2022

Agradecimientos

Ante todo, agradecemos a Dios por darnos la fortaleza y la perseverancia para afrontar los retos que se presentaron en el camino hasta lograr el objetivo.

Agradecemos a S&P Tovar Distribuciones S.A.C. por permitirnos realizar el Business Consulting, en especial a la Gerente General Verónica Cecilia Tovar Mendoza y a sus colaboradores.

Agradecemos a nuestros docentes de la Escuela de Negocios CENTRUM PUCP, por impartir su conocimiento y brindarnos asesoría durante la maestría, al personal administrativo y de soporte por apoyarnos en las gestiones y uso de recursos para este trabajo.

Agradecemos a nuestros familiares que fueron un soporte muy importante durante el proceso.

Finalmente, agradecemos a nuestro asesor, el profesor José Carlos Veliz por su orientación, consejos y experiencia durante el proceso de tesis.

Dedicatoria

A Dios, por inspirarnos y guiarnos en este proceso de aprendizaje y permitirnos culminar con nuestro compromiso de culminar este trabajo de tesis.

A nuestra familia, por ser nuestro soporte en este camino para ser mejores profesionales y mejores personas.

A nosotros mismos, por darnos la oportunidad de alcanzar nuestras metas y sueños.



Resumen ejecutivo

S&P Tovar Distribuciones SAC es una droguería que inició operaciones en el año 2018, distribuye productos médicos a clientes mayoristas y minoristas en la ciudad de Arequipa. La empresa mejora con el inicio de la pandemia por COVID 19, incrementó la demanda de medicamentos, y cambió de Gerencia General. Después del diagnóstico empresarial, se definió el problema principal de doble enfoque, como la pérdida de oportunidades de ventas en el Sector de Salud Pública por no contar con la Certificación en Buenas Prácticas de Almacenamiento (BPA); y la falta de una planificación y gestión estratégica del negocio.

La solución tiene doble enfoque, para el mediano plazo incluye, obtener de Certificación de Buenas Prácticas de Almacenamiento (BPA) para participar en los procesos de contratación en el Sector de Salud Pública. Para el largo plazo incluye, el desarrollo de un planeamiento estratégico integral. En el flujo de caja libre se consideró el 20% de incremento en las ventas para dos categorías de productos: medicamentos genéricos y material médico, que serán comercializadas en el Sector de Salud Pública, representan en el total de ventas una variación del 12% para el año 2022. Para lograr que la empresa no pierda valor en el tiempo, se analizó y aprobó la optimización del fondo de maniobra actual, en dos de sus variables principales, reducir el periodo promedio de inventario (PPI) de 145 a 70 días y el periodo promedio de cobro (PPC) de 45 a 40 días.

El presupuesto de inversión del proyecto asciende a S/ 233,100 soles. Los indicadores financieros validan la viabilidad del proyecto con un Valor Actual Neto (VAN) positivo de 319,029 soles, una Tasa Interna de Retorno (TIR) de 24% superior al Costo de Capital Promedio Ponderado (CCPP) de 11.74%.

Abstract

S&P Tovar Distribuciones SAC. is a drugstore that started operations in 2018, distributes medical products to wholesale and retail customers in Arequipa. The company improves with the onset of the pandemic by COVID 19, increased demand for medical products, and changed the General Management. After the business diagnosis, the main problem was defined, as the loss of sales opportunities in the Public Health Sector due to the lack of Good Storage Practices Certification (GSP) and the lack of strategic business planning and management.

The solution has a double focus, for the medium term, it includes obtaining Good Storage Practices Certification (GSP) to participate in contracting processes in the Public Health Sector. For the long term, it includes the development of an integrating strategic planning. In the free cash flow, a 20% increase in sales was considered for two product categories: generic drugs and medical supplies, which will be marketed in the Public Health Sector, representing a 12% variation in total sales for the year 2022. To ensure that the company does not lose value over time, the optimization of the current working capital was analyzed and approved in two of its main variables, reducing the average inventory period (IPP) from 145 to 70 days and the average collection period (APC) from 45 to 40 days.

The investment budget for the dual approach solution amounts to S/ 233,100 soles. The financial indicators validate the feasibility of the project with a positive Net Present Value (NPV) of S/ 319,029 soles, an Internal Rate of Return (IRR) of 24% higher than the Weighted Average Cost of Capital (WACC) of 11.74%.

Tabla de contenidos

Lista de tablas	viii
Lista de figuras.....	x
Apéndices.....	xi
Capítulo I: Situación General de la Empresa.....	1
1.1. Presentación de la Empresa.....	1
1.1.1. Historia.....	1
1.1.2. Productos.....	2
1.1.3. Misión.....	3
1.1.4. Visión.....	4
1.1.5. Objetivos estratégicos.....	5
1.2. Análisis de la Industria.....	7
1.3. Análisis del Contexto Externo de la Empresa.....	12
1.3.1. Análisis del entorno PESTE.....	13
1.3.2. Matriz de evaluación de factores externos MEFE.....	21
1.3.3. Análisis de las 5 fuerzas de Porter.....	24
1.4. Análisis del Contexto Interno de la Empresa.....	25
1.4.1. Cadena de Valor y Estructura Organizacional.....	25
1.4.2. Matriz de Evaluación de Factores Internos MEFI.....	30
1.4.3. Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas FODA.....	31
1.5. Conclusiones.....	33
Capítulo II: Diagnóstico Empresarial y Problema Principal.....	35
2.1. Diagnóstico de la Empresa - Problemas Identificados.....	35
2.1.1. Lista de problemas.....	36
2.2. Problema Principal.....	37

2.2.1. Diagrama de Pareto	37
2.3. Conclusiones	47
Capítulo III: Análisis Específico del Problema Principal	48
3.1. Análisis Cualitativo	48
3.1.1. Modelo de Negocio	49
3.1.2. Planificación estratégica.....	56
3.2. Análisis Cuantitativo	58
3.2.1. Análisis Financieros	61
3.2.2. Indicadores operativos.....	67
Rotación de vendedores.	68
Cumplimiento de capacitaciones para la fuerza de ventas.....	68
Volumen de compra	68
3.3. Conclusiones	70
Capítulo IV: Determinación de Causas del Problema Principal	72
4.1. Causas Identificadas	72
4.1.1. Planificación y Gestión	72
4.1.2. Crecimiento y desarrollo	73
4.1.3. Cultura.....	74
4.1.4. Personas.....	75
4.1.5. Procesos.....	75
4.1.6. Resultados operativos.....	76
4.2. Causas Principales.....	76
Capítulo V: Alternativas de Solución	82
5.1. Alternativas de Solución Identificadas.....	82
5.2. Evaluación de las Alternativas de Solución	90

5.3. Solución Propuesta.....	93
5.3.1. Intereses organizacionales.....	94
5.3.2. Modelo de Cultura.....	95
5.3.3. Cadena de valor de procesos del cliente hasta el cliente.....	96
5.3.4. Modelo de Mejora Continua	98
5.3.5. Estructura Organizacional, roles y responsabilidades.....	99
5.3.6. Definición de objetivos anuales, presupuestos: de ventas, de gastos, de inversiones e impacto en el costo operativo e incluyan la participación en el mercado del Sector de Salud Pública y el plan de Certificación BPA, así como la medición del desempeño financiero sobre todo en la eficiencia del costo operativo	99
5.4. Conclusiones	103
Capítulo VI: Plan de Implementación.....	104
6.1. Actividades.....	104
6.2. Plan de Implementación (Gantt Chart) y Presupuesto	105
6.3. Factores Clave para el Éxito de la Implementación	108
6.4. Conclusiones	110
Capítulo VII: Resultados Esperados	111
7.1. Resultados Esperados del Plan de Implementación	111
7.2. Conclusiones	120
Capítulo VIII: Conclusiones y Recomendaciones	121
8.1. Conclusiones	121
8.2. Recomendaciones.....	125
Referencias.....	128
Apéndices.....	131

Lista de tablas

Tabla 1	Objetivos generales y específicos	7
Tabla 2	Matriz de Evaluación de factores externos MEFE	23
Tabla 3	<i>Cadena de Valor S&P Tovar Distribuciones SAC. – Procesos primarios</i>	27
Tabla 4	Cadena de Valor S&P Tovar Distribuciones SAC. – Procesos de apoyo.....	28
Tabla 5	Matriz de evaluación de factores internos MEFI.....	30
Tabla 6	Matriz FODA.....	32
Tabla 7	Análisis Pareto	39
Tabla 8	Análisis de Morosidad	41
Tabla 9	Puntaje asignado a cada criterio.....	43
Tabla 10	Elección de criterios.....	44
Tabla 11	Matriz de Complejidad versus Beneficio.....	45
Tabla 12	Ventas	58
Tabla 13	Estados financieros general	62
Tabla 14	Estados financieros - Activos	63
Tabla 15	Estados financieros - Pasivos.....	64
Tabla 16	Estados financieros - Patrimonio	64
Tabla 17	Indicadores financieros	66
Tabla 18	Factibilidad y Beneficio	78
Tabla 19	Matriz de Priorización de causas	80
Tabla 20	Causas principales vs. Alternativas de solución	82
Tabla 21	Importancia de alternativas de solución - parte 1	91
Tabla 22	Importancia de alternativas de solución - parte 2	92
Tabla 23	Tamaño de Mercado Sector Salud Pública para contrataciones a proveedores nacionales de ESSALUD y el MINSA	103

Tabla 24 Plan de implementación - Gantt de Actividades.....	106
Tabla 25 Presupuesto de inversión del proyecto.....	108
Tabla 26 Factores claves de éxito	109
Tabla 27 Tamaño de mercado del Sector de Salud Pública para contrataciones de productos farmacéuticos y dispositivos médicos en el departamento de Arequipa.....	114
Tabla 28 Flujo de caja libre y escenarios	117
Tabla 29 Impacto del Fondo de Maniobra óptimo en los resultados	119
Tabla 30 Indicadores Financieros de la Implementación de la Alternativa de Solución.....	119



Lista de figuras

Figura 1 Ranking de los países con mayor cuota de mercado en el sector farmacéutico	12
Figura 2 Diagrama de Pareto	38
Figura 3 Ratio de morosidad.....	41
Figura 4 Lienzo de Modelo de Negocio de la empresa.....	55
Figura 5 Ventas vs Morosidad	60
Figura 6 Diagrama de Ishikawa	72
Figura 7 Cuatro fases de realización y su alcance	105
Figura 8 Proyección de ventas en el Sector de Salud Pública para las categorías: Medicamentos genéricos y material médico	116

Apéndices

Apéndice A Hoja de Trabajo con Alta Dirección – Estrategia de Valor	131
Apéndice B Conformidad del trabajo de consultoría.....	132
Apéndice C Hoja de Trabajo con Alta Dirección – Modelo de Negocio CANVAS.....	133
Apéndice D Hoja de Trabajo con Alta Dirección – Definir la Misión de la empresa	134
Apéndice E Hoja de Trabajo con Alta Dirección – Definir la Visión de la empresa	135
Apéndice F Hoja de Trabajo con Alta Dirección – Definir la Cultura y Valores.....	136
Apéndice G Hoja de Trabajo con Alta Dirección – Definir la Cadena de Valor.....	137
Apéndice H Transcripción de entrevista de inicio realizada con la Alta Dirección	138
Apéndice I Transcripción de entrevista realizada con Alta Dirección	146
Apéndice J Transcripción de entrevista realizada con Alta Dirección	151
Apéndice K Transcripción de entrevista realizada con la Química Farmacéutica	165
Apéndice L Transcripción de entrevista de inicio realizada con el Contador	171

Capítulo I: Situación General de la Empresa

Para el desarrollo del trabajo de tesis de *business consulting* se identificó a la empresa S&P Tovar Distribuciones SAC., debido a que su Alta Dirección manifestó la necesidad de realizar un diagnóstico de los problemas principales del negocio y el consecuente desarrollo de soluciones al problema principal, con el propósito de lograr sostenibilidad y crecimiento en el largo plazo.

1.1. Presentación de la Empresa

1.1.1. Historia

S&P Tovar Distribuciones SAC. es una droguería que inició operaciones en el año 2018, dedicada a la distribución mayorista de medicamentos, material médico y productos de cuidado personal a clientes mayoristas y minoristas en el departamento de Arequipa – Perú. Se encuentra ubicada en la Avenida Goyeneche No 312, en el distrito de Arequipa, provincia y departamento de Arequipa – Perú.

Para conocer la historia, situación actual y desafíos de la empresa se desarrollaron entrevistas y talleres de trabajo con su Alta Dirección, como resultado se manifiesta que la empresa fue constituida por dos socios inversionistas, quienes definieron su nombre inspirados por las iniciales de los nombres de sus hijas, de allí la denominación “S&P” seguida por el apellido del socio mayoritario, de esta forma decidieron ingresar a la cadena de suministro del sector farmacéutico y productos relacionados, cuyo punto de partida son los laboratorios que realizan el desarrollo y producción, que a su vez utilizan droguerías como centro vital de la cadena de suministro para la distribución de sus productos hacia los centros de dispensación y farmacias que efectúan la venta y entrega al por menor al consumidor final, siendo los principales procesos de una droguería: el estudio, análisis, planificación y control de la oferta, demanda y presupuesto de ventas/ gastos; la compra, almacenamiento y clasificación de los productos; la venta, distribución, facturación y cobranza con los clientes.

S&P Tovar Distribuciones SAC. fue creada luego de un análisis de factibilidad del negocio, donde la oportunidad de inversión se soportaba en dos ventajas claves: la experiencia en el rubro de su Gerente General y el estudio de mercado realizado, sin embargo, durante sus primeros años de operaciones no logró los objetivos planificados por tal motivo los inversionistas decidieron cerrar el negocio por falta de liquidez, para tal efecto nombraron un nuevo Gerente General, este cambio coincidió con el inicio de la pandemia por el COVID 19, lo que significó una oportunidad de continuidad y crecimiento para el negocio que su nueva Gerencia General supo gestionar y aprovechar, logrando que la empresa continúe operando y afianzándose en el rubro, lo que ha permitido que actualmente cuente con un convenio de distribución directa con un laboratorio importante, además de otros proveedores en Arequipa y Lima así como una alianza con una farmacia que es parte del mismo grupo de inversión, su flujo de caja es estable y su facturación mensual ha crecido más del cuádruple en el 2021 respecto al año 2019, es decir pasó de 30,000 soles a 140,000 soles en promedio mensual aproximadamente, según sus reportes financieros.

1.1.2. Productos

La empresa S&P Tovar Distribuciones SAC. realiza la distribución de un portafolio de Portafolio de productos por catálogo, clasificados en cuatro categorías, descritas a continuación:

1. Medicamentos genéricos
2. Medicamentos de marca
3. Productos de cuidado personal
4. Material médico

Las cuatro categorías antes señaladas, cumplen las normas sanitarias establecidas y las normas de calidad requeridas según las especificaciones técnicas predeterminadas. La estrategia de distribución de la empresa S&P Tovar Distribuciones SAC. radica en la oferta

de precios económicos y accesibles a sus clientes; y en su capacidad de almacenamiento para asegurar la disponibilidad de inventario para atención y entrega inmediata de cada pedido recibido.

1.1.3. Misión

Al ser una empresa con pocos años de constitución que ha enfocado todos sus esfuerzos en recuperarse de la crisis aprovechando la oportunidad que ha significado para este sector la pandemia por COVID 19, no ha orientado tiempo, ni recursos al diseño de la organización, lo cual es una primera oportunidad identificada en el marco de la consultoría de negocios, al ser mandatorio conocer la identidad de la empresa, se elaboró una primera declaración de misión luego de las entrevistas y talleres de co-creación realizados con la Alta Dirección de la empresa.

Se utilizó como fundamentos de definición preliminar, según lo acotado por el análisis propuesto por D'Alessio (2015), respecto a la declaración de la misión: (a) preocupación por la imagen pública, (b) filosofía de gestión, (c) rentabilidad, crecimiento y supervivencia en el mercado, (d) interés de los empleados que laboran en la organización; asimismo, es clave que la misión establezca cómo se propone la empresa impactar a todos sus grupos de interés, clientes, consumidores, accionistas, proveedores, colaboradores, sociedad y medio ambiente.

Por tanto, la misión preliminar para S&P Tovar Distribuciones SAC. se declara como: “Somos una empresa creada en el 2018, distribuimos medicamentos, material médico y productos de cuidado personal en el departamento de Arequipa, trabajamos con proveedores certificados y contamos con una alianza con el Laboratorio Peruano Shefarma que tiene más de 28 años de excelencia en calidad, atención y servicio en el mercado.

Conformamos un equipo de trabajo que se desafía día a día, nos reconocemos unos a otros en un ambiente de trabajo colaborativo, comprometidos y unidos hacia el propósito de desarrollar y hacer crecer a nuestra empresa”.

1.1.4. Visión

De acuerdo con D'Alessio (2015), la visión de una organización es la definición deseada de su futuro, responde a la pregunta ¿Qué queremos llegar a ser? Implica un enfoque de largo plazo basado en una precisa evaluación de la situación actual y futura de la industria, así como del estado actual y futuro de la organización bajo análisis. Generar una visión implica entender la naturaleza del negocio en el que está la organización, fijar un futuro retador para sí misma y tener la capacidad de difundirla, para que sirva de guía y motivación de los empleados en la búsqueda del establecimiento de la visión de la organización, el primer paso consiste en diferenciar aquello que no debería cambiar de aquello susceptible de ser modificado.

Bajo esta propuesta, se logró declarar una visión preliminar en las entrevistas y reuniones de trabajo con la Alta Dirección de S&P Tovar Distribuciones SAC. dado que la empresa no contaba con una visión definida, la misma que será evaluada y redefinida como resultado del business consulting.

La visión preliminar se declara a continuación: “Lograr que la empresa crezca como la droguería más grande de Arequipa respecto a infraestructura, beneficios e incentivos a nuestros trabajadores y una cadena de farmacias, con el esfuerzo y compromiso de todo un equipo humano trabajando juntos por un mismo propósito.

Buscamos crecimiento y trascendencia gestionando márgenes de precios más accesibles que hagan coherencia en la cadena de valor desde el mayorista hasta el minorista y consumidores finales, buscamos la transparencia de nuestras acciones y el beneficio de nuestros clientes, así como contribuir a nuestra comunidad generando labor social para las personas de menores recursos”.

1.1.5. Objetivos estratégicos

Según Andía (2016), los objetivos estratégicos son aquellos resultados de mayor nivel que están orientados al logro de la misión de la empresa, por ello se definen a mediano y largo plazo y deben cumplir con los siguientes criterios: (a) cuantificables, expresados en valores cuantitativos, (b) realizables, posibles de alcanzar, (c) comprensibles, escritos en palabras sencillas y (d) motivadores, impulsando a la productividad.

Asimismo, de acuerdo con Doerr (2018) y Guzman (2021) proponen una nueva metodología de definición de objetivos, llamada OKRs que significa Objectives and Key Results u Objetivos y Resultados Clave, en la misma proponen una metodología de trabajo más ágil, disruptivo, coherente y eficiente respecto a la metodología tradicional de definición de objetivos, en esta nueva tendencia los OKRs han sido utilizados por las organizaciones más exitosas del mundo, tal es el caso de KPMGT,

Accenture, Deloitte y PwC, e importantes marcas globales como Google, Spotify, Uber, Twitter, Airbnb y LinkedIn, cuya implementación en la estructura corporativa ha permitido agilizar el modelo organizacional y potenciar los recursos en función a los objetivos y resultados clave.

A nivel Latinoamérica existen casos de éxito como la empresa Fitpal en Colombia, en Brasil casos de Eótica y de Contabilizei. Mientras en Perú, en el sector bancario, como BCP e Interbank, el sector seguro, como RIMAC, vienen aplicando la metodología OKRs, estas empresas han entendido que es necesario un disruptivo cambio de dirección. La gestión del rendimiento clásica con ciclos anuales y procesos complejos es difícil de conciliar como una forma ágil de trabajo.

En ese sentido, S&P Tovar Distribuciones SAC. no cuenta con objetivos estratégicos a largo plazo, sus objetivos están orientados en el corto y mediano plazo y no han sido definidos y desplegados, su actuar está más orientado a la ejecución de acciones que

conduzcan al crecimiento de ventas y resultados financieros que permitan la liquidez y sostenibilidad del negocio aprovechando las oportunidades disponibles, como por ejemplo la descontrolada oferta y demanda de precios en el rubro.

Mediante las entrevistas y reuniones de trabajo de co-creación realizadas con la Alta Dirección, se ha definido objetivos a corto y mediano plazo, como primer ejercicio, para luego definir los objetivos estratégicos como resultado del business consulting, los objetivos a corto y mediano plazo son: (a) crecimiento en ventas totales de 40% mensual para el 2022, (b) fidelización del 100% de clientes para el 2022, y (c) recuperación de la cartera de morosidad al 80% del capital y minimizar la generación de nueva morosidad, asimismo se identificaron los objetivos específicos señalados en la tabla a continuación:

Tabla 1*Objetivos generales y específicos*

Objetivos Generales a corto y mediano plazo	Objetivos Específicos
1. Crecimiento en ventas totales de 10 a 15% anual para el 2022.	1.1. Crecimiento de stocks de 20% a diciembre 2021 según proyección de ventas por estacionalidad y por tipo de producto. 1.2. Venta por promoción de productos más consumidos, mensualmente. 1.3. Ventas de nuevas líneas de productos por 70,000 a 80,000 soles mensuales.
2. Fidelización de todos los clientes para el 2022.	2.1 Precios especiales y descuentos promocionales a diciembre 2021. 2.2. Regalos y obsequios especiales clasificados por clientes nuevos, clientes recurrentes y por compras de xx soles. 2.3. Atención personalizada y comunicación continua a través de los asesores comerciales por cumplimiento de visitas.
3. Recuperación de la morosidad de deudas atrasadas al 80% del capital y minimizar nueva morosidad.	3.1 Incentivos y bonos para asesores comerciales para la recuperación de deuda aprovechando los vales de proveedores implementados al 100% a diciembre 2021. 3.2 Ventas al contado con comisión adicional a asesores de venta para evitar morosidad ya implementado en contrato laboral. 3.3 Precios diferenciados y segmentados: crédito a 15 días, 30 días y 45 días, según historial de clientes.

1.2. Análisis de la Industria

El Instituto de Economía y Desarrollo Empresarial (IEDEP) de la Cámara de Comercio de Lima (CCL) indica que la recuperación del PBI del Perú no llegará al 12.5% necesario para revertir la caída del año 2020 que fue de 11.1%, proyectando una expansión del 9.6% al cierre del año. (Inga, 2021)

A pesar de ello el Instituto de Estadística e Informática (INEI) indicó que en el segundo trimestre del presente año el PBI se incrementó en 41,9% en comparación con el mismo trimestre del año 2020, principalmente por el dinamismo de la demanda interna que aumentó (44.8%) por el incremento del consumo del gobierno (14.3%) y la inversión bruta fija (157.1%).

En este mismo trimestre el gasto del consumo final del gobierno se incrementó en (14.3%) en comparación al mismo periodo del 2020. Este comportamiento se explica por el aumento del gasto de consumo en salud pública (27.8%), administración pública y defensa (17,0%) y en educación pública (6.7%). (Instituto Nacional de Estadística e Informática et al., 2021)

La industria farmacéutica en el año 2020 tuvo un crecimiento del 2% a 3% respecto al 2019 superando los US\$2200 millones, este incremento se debe principalmente a la mayor demanda de fármacos hospitalarios en general, antibióticos, corticoides, productos asociados a enfermedades respiratorias.

Lo que más ha crecido es la parte hospitalaria es decir medicamentos de prescripción y también los productos de OTC - venta libre, el cual ha compensado la caída de la venta de medicamentos con receta en el canal privado (Oblitas, 2020)

Existe una clara tendencia hacia la importación de fármacos del extranjero, pero no es por deficiencia tecnológicas, sino por asimetrías regulatorias que los han favorecido, De los US\$ 2408 millones que movió toda la industria farmacéutica en el 2020, el 66% fueron productos importados, es decir, US\$ 1601 millones versus US\$ 1550 millones del 2019.

Las exportaciones si alcanzaron un mejor resultado en los últimos 3 años, en el 2020 llegaron a US \$84.5 millones, US\$ \$6.2 millones más que el 2019 (Oblitas, 2020).

El mercado de medicamentos en Perú es pequeño pero dinámico y en constante crecimiento, se divide en dos: en primer lugar, el mercado del Sector de Salud Pública integrado por ESSALUD, el MINSA, los gobiernos regionales, las sanidades de las fuerzas armadas y de la Policía Nacional, el Instituto Nacional Penitenciario y algunas municipalidades, de los cuales la mayoría de sus compras son de productos farmacéuticos genéricos y dispositivos médicos.

Los actores más representativos del Sector de Salud Pública respecto a la cantidad de asegurados y afiliados, respectivamente, y al monto de contrataciones de productos farmacéuticos y servicios médicos son ESSALUD, con alrededor de 11,666,225 millones se asegurados, y el MINSA, con alrededor de 25,000,000 millones de afiliados al Sistema Integral de Salud (SIS).

ESSALUD, es un organismo público descentralizado, con personería jurídica de derecho público interno, adscrito al Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, su principal objetivo es brindar cobertura médica a los trabajadores asegurados y derecho habientes por medio del otorgamiento de prestaciones de salud, económicas y sociales, bajo el régimen contributivo de la Seguridad Social en Salud, sí como otros seguros de riesgos humanos.

MINSA, que significa Ministerio de Salud, es un organismo público gestionado por el Poder Ejecutivo a través de su despacho ministerial, su principal objetivo es la prestación de servicios de salud a nivel nacional a través de su red de establecimientos propios y de los gobiernos regionales, para los afiliados al Sistema Integral de Salud (SIS) que incluye a cualquier ciudadano que no esté asegurado como trabajador en ESSALUD.

Según, la Memoria Institucional de ESSALUD (2020), las contrataciones de productos farmacéuticos y dispositivos médicos de ESSALUD a proveedores nacionales en el año 2020, constituyeron en total 802,151,106 millones de soles y fueron realizadas mediante procedimientos de contratación directa, 569,912,056 millones de soles; licitación pública, 75,141,206 millones de soles; adjudicación simplificada, 35,001,958 millones de soles; y subasta electrónica inversa, 122,095,886 millones de soles.

Por otro lado, según el Plan de Contrataciones del MINSA (2021), las contrataciones de productos farmacéuticos y dispositivos médicos de MINSA a proveedores nacionales en el año 2021, constituyeron 95,307,458 millones de soles y fueron realizadas mediante

procedimientos de contratación de acuerdo marco. Cabe mencionar, que para realizar contrataciones con estas instituciones los proveedores nacionales de productos farmacéuticos y dispositivos médicos solo podrán acceder a los procedimientos abiertos de contrataciones si cumplen un requisito indispensable referido a contar con la Certificación de Buenas Prácticas de Almacenamiento (BPA) otorgado por la DIGEMID (Dirección General de Medicamentos, Insumos y Drogas).

En segundo lugar, está el mercado privado, integrado por las ventas que realizan las cadenas de farmacias, boticas individuales y clínicas privadas donde la mayoría de sus compras son de productos farmacéuticos de marca, más caros que los productos farmacéuticos genéricos. En el año 2018, Inkafarma (Grupo Intercorp) compra Mifarma, FASA, BTL (Grupo Quicorp), con lo cual representan el 89% del mercado de todas las cadenas en total. Es decir, del 63% de la venta de medicamentos tipo retail del mercado privado. (Romero, 2018).

El peso de ambos actores, mercado del Sector de Salud Pública y mercado privado, varía según se mida en unidades de venta (cantidad) o en valor (precio de venta) (Ugarte Ubilluz, 2019).

De acuerdo con Aquije Saavedra et al. (2019), el mercado farmacéutico peruano ha venido creciendo en forma uniforme en un 3% acumulado en los últimos 10 años siendo uno de los más bajos de la región de Latinoamérica, influenciado por la baja asignación presupuestaria del gasto en salud, fragmentación del sistema de salud, ineficaz marco regulatorio, mercado informal, la carencia del alineamiento de objetivos comunes que permitan favorecer el acceso a medicamentos de calidad a la población. El futuro cercano se muestra favorable por el crecimiento de los indicadores macroeconómicos del Perú como la tasa promedio de crecimiento del producto bruto interno (PBI).

De acuerdo con Díaz (2021), en el contexto global la industria farmacéutica es uno de los sectores de mayor participación, generó en el 2020, ingresos superiores a los 1,25 billones de dólares americanos; en el sector hay países que representan gran parte de la facturación, como Estados Unidos, China, Japón o Brasil. El país que ocupa el décimo lugar en ventas a nivel mundial y el primer lugar en América Latina, con 1.8% de la cuota de mercado mundial es Brasil, seguido por México y Argentina. Sin embargo, la producción no guarda relación con las ventas debido a una fuerte dependencia del exterior, aun así, México fue líder de exportaciones con 1.457 millones de dólares americanos. En la Figura 1 a continuación, se muestran los mayores mercados farmacéuticos del mundo por país, en porcentaje de participación en el 2020.

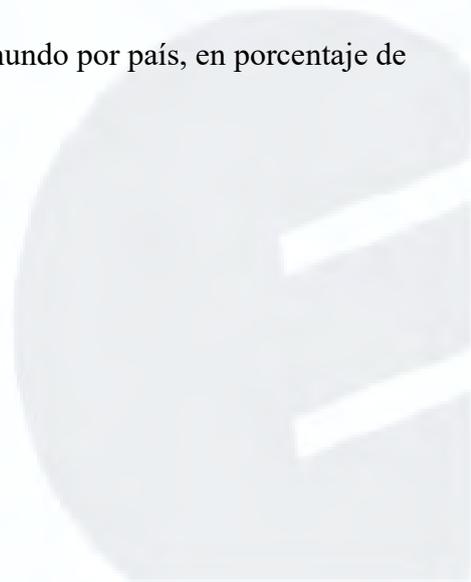
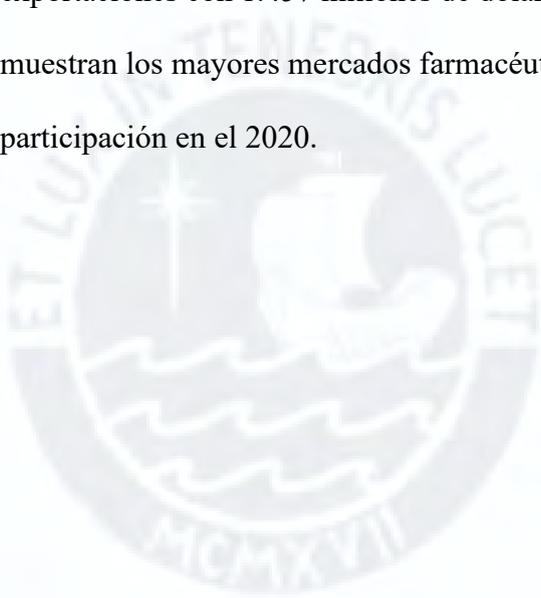
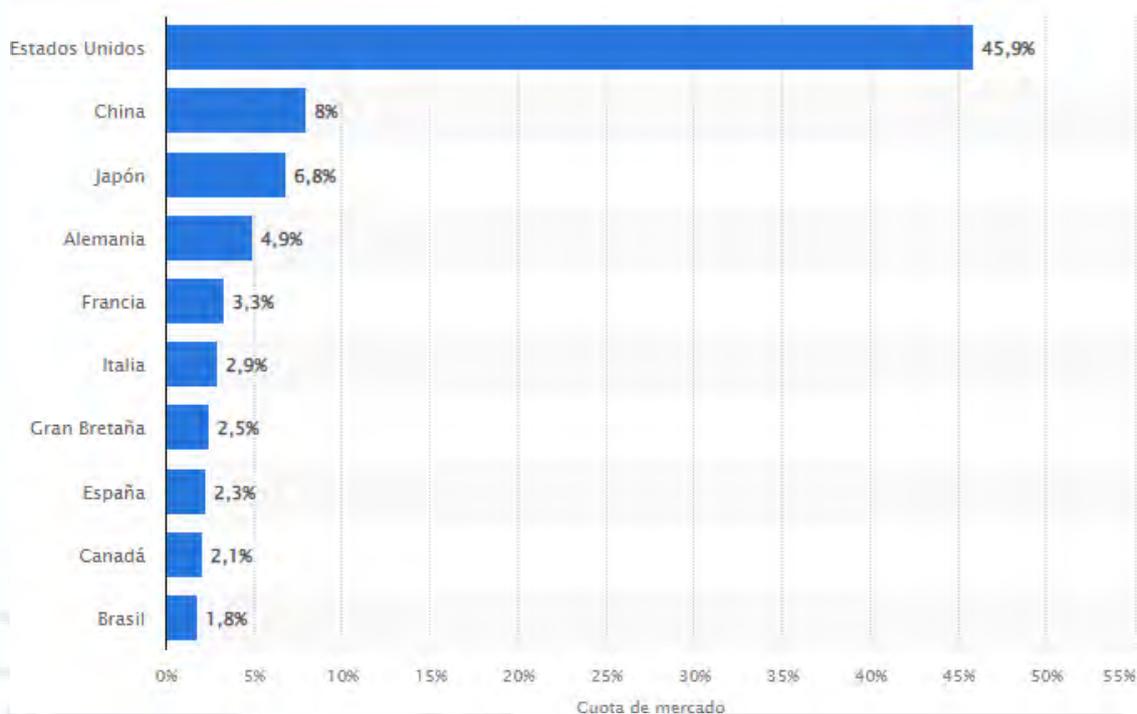


Figura 1

Ranking de los países con mayor cuota de mercado en el sector farmacéutico



Nota: Adaptado de *Ranking de los países con mayor cuota de mercado en el sector farmacéutico en 2020*, por IQVIA, 2020, Statista (<https://es.statista.com/estadisticas/598546/cuota-de-mercado-principales-mercados-farmaceticos-nacionales-en-el-mundo-en/>). Statista Research Department.

1.3. Análisis del Contexto Externo de la Empresa

Respecto al análisis del contexto externo de S&P Tovar Distribuciones SAC., se realizó el análisis PESTE. De acuerdo con D'Alessio (2015), las organizaciones modernas se encuentran inmersas en un nuevo orden geopolítico marcado por operar en un mundo multipolar, cambiante, asimétrico, y en una economía globalizada, que ha generado la caída de las fronteras económicas que dividían el entorno nacional del entorno internacional. En el contexto actual, la frontera que divide lo nacional de lo extranjero sólo existe físicamente, pero ya no comercialmente. Ya no se habla de proveedores nacionales y foráneos, sólo se habla de proveedores; no existen clientes locales y extranjeros, sólo se definen como clientes; no se hace alusión a una competencia nacional e internacional, sólo existe el concepto de

competencia; no se observa una coexistencia del entorno nacional e internacional, se hace referencia a un entorno único, y este es el que tiene influencia en la organización, el cual puede ser evaluado usando el análisis político, económico, social, tecnológico y ecológico PESTE. El impacto del entorno está establecido y cuantificado en la Matriz de Evaluación de los Factores Externos MEFE y el análisis de las cinco fuerzas de Porter más adelante.

1.3.1. Análisis del entorno PESTE

El análisis PESTE desarrollado para la empresa S&P Tovar Distribuciones se muestra a continuación:

En el Entorno Político, gubernamental y legal. Durante el 2021, el Perú ha sido partícipe de un cambio de gobierno, lo que sumado a la pandemia por COVID 19 sitúa al país en un contexto de incertidumbre político, económico y social. Hasta julio 2021 el presidente de turno era Francisco Sagasti y este nuevo gobierno comienza con Pedro Castillo. El plan político del nuevo gobierno aún no está definido y durante los últimos meses propició controversias en medio de una población polarizada, la incertidumbre mantiene al país operando en la continuidad de las políticas y normas ya establecidas sin mayores reformas o planes de cambio respecto a la baja asignación presupuestaria del gasto en salud, la fragmentación del sistema de salud, ineficaz marco regulatorio del sector salud, mercado informal, contrabando, corrupción y falta de control, aún a pesar del proceso de la pandemia por COVID 19 que golpeó duramente a este sector.

Los medicamentos que ingresan al país producto del contrabando se mezclan con los medicamentos nacionalizados, haciendo imperceptible su detección, por tanto, se comercializan libremente y con total impunidad. Asimismo, en la cadena de abastecimiento existen farmacias y boticas ilegales que operan en la clandestinidad sin permiso legal y sin ser fiscalizadas.

Cabe mencionar, que, en noviembre del 2019, luego de un exhaustivo análisis el Ministerio de Salud aprobó un listado de medicamentos genéricos, considerados esenciales en Denominación Común Internacional, el mismo indicó que deberían estar disponibles en las farmacias y boticas del sector privado, con el fin de mejorar el acceso a medicamentos eficaces, seguros y de calidad para toda la población, incrementando así el flujo en la cadena de distribución nacional.

Asimismo, la demanda de medicamentos y material médico tuvo un incremento importante en el año 2020 a razón de la pandemia por COVID 19, razón por la cual el Congreso de la República, ante la nula regulación de precios para este sector, emitió el Proyecto de Ley N° 5237/2020-CR el 19 de mayo del 2020.

De acuerdo, con el Proyecto de Ley 5237 (2020), su finalidad fue regular los precios de los medicamentos ante la emergencia nacional contra el COVID – 19, como medida permanente, estableciendo un cobro justo y adecuado para la ciudadanía, el ámbito de aplicación se refiere a todas las farmacias, boticas y establecimientos que se dediquen a la venta de medicamentos a nivel nacional, para tal efecto el gobierno se encontrará en permanente evaluación, control, supervisión y vigilancia para su cumplimiento, creando la Autoridad Nacional de Productos Farmacéuticos, Dispositivos Médicos y Productos Sanitarios (ANM).

El Proyecto de Ley indica que las cadenas de farmacias y boticas deberán publicar en sus respectivos portales de difusión los precios máximos permitidos para cada medicamento, la cual se actualizará diariamente y deberá tener la aprobación de la ANM, dado el contexto de emergencia sanitaria actual. Además, sustenta, que en la actualidad el mercado farmacéutico en el Perú es un mercado rentable que genera ventas por 4 mil millones de dólares al año y en donde se encuentran operando 200 laboratorios, nacionales e

internacionales, existiendo asimismo otros actores en este mercado que han contribuido a su crecimiento, como son los distribuidores farmacéuticos y las cadenas de farmacias.

Otro factor que ha contribuido a rentabilizar este mercado es la concentración de la mayor parte de éste en manos de un solo conglomerado, el cual es el Grupo Intercorp. Este conglomerado en enero del 2018, mediante el desembolso de más de 580 millones de dólares logró adquirir la totalidad de acciones de la cadena de farmacias tales como Mifarma, BTL y Fasa; además de adquirir también a Química Suiza; en el 2020 con una inversión superior a 50 millones de soles abrió la primera clínica de la nueva red de clínicas Aviva; sin contar que es dueño desde el año 2018 de Inkafarma. El Proyecto de Ley sustenta que esta concentración monopólica por parte de una entidad privada ha generado una serie de externalidades negativas en el Perú, como lo es el incremento de precios a un nivel incluso superior al de Europa, incluso en la crisis sanitaria, se aprecia un incremento abrupto en el precio de diversos medicamentos.

Una de las respuestas al Proyecto de Ley propuesto por el Congreso de la República, fue el Informe Técnico 000028-2020-CLC emitido por Indecopi el 18 de junio del 2020. De acuerdo, con el Informe Técnico 000028 (2020), la imposición de un régimen de control de precios como el descrito en el Proyecto de Ley adolece de serios problemas, en particular porque (i) los aumentos de precios son señales al mercado que contribuyen a provocar una mejor respuesta de la oferta; (ii) los aumentos de precios incentivan a los proveedores existentes a producir más bienes e incluso incentivan a otros proveedores a ingresar a estos mercados para satisfacer la demanda; (iii) en casos de emergencia resulta clave maximizar los incentivos de los proveedores a incrementar la producción de bienes y servicios necesarios, como son los medicamentos; (iv) el control de precios, directamente o a través de la sanción de la especulación elimina estos incentivos, acentuando la escasez e impidiendo que los consumidores accedan a bienes que no solo son deseables, sino que en situaciones de

emergencia pueden ser necesarios para la vida y la salud de las personas; y (v) algunos estudios muestran que tales controles de precios generan cuantiosas pérdidas económicas, profundizan la crisis y demoran la recuperación de las economías afectadas.

La fórmula adoptada por la Propuesta de Ley –planteando la regulación de los precios de medicamentos por parte de una autoridad administrativa- adolece de estos mismos problemas, por lo cual su aplicación genera el riesgo de agudizar la situación de escasez de los medicamentos, contrariamente a los objetivos perseguidos con su aprobación (situación que se torna más evidente al advertir que su aplicación no se limitaría a los periodos de emergencia).

En todo caso, deben seguir desarrollándose y fortaleciéndose otras formas de incentivar la oferta, como son la eliminación de barreras a la producción, importación o comercialización de productos esenciales, a la par que el Estado debe seguir desplegando su rol solidario para abastecer de medicinas a los sectores más vulnerables de la población; por estos motivos, Indecopi consideró que la propuesta es inviable, debiendo replantearse, el Proyecto de Ley no ha sido aprobado hasta el momento, por tanto, el sector no se encuentra concentrado, continúa en una situación de libre competencia y los precios son definidos por el mercado.

Finalmente, es importante resaltar la importancia de las contrataciones a proveedores nacionales de productos farmacéuticos y dispositivos médicos en el Sector de Salud Pública, gestionados por ESSALUD y MINSA, que en el año 2020 ascendió en total a 802,151,106 millones de soles para ESSALUD, y en el año 2021 ascendió en total a 95,307,458 millones de soles para MINSA, siendo clave indicar que para que un proveedor nacional pueda ingresar a un procedimiento de contratación abierto en estas instituciones debe contar como

requisito indispensable con la Certificación de Buenas Prácticas de Almacenamiento (BPA) otorgado por la DIGEMID (Dirección General de Medicamentos, Insumos y Drogas).

En el Entorno Económico y financiero. El sector está regulado por la libre oferta y demanda dentro de una cadena de abastecimiento que involucra el comercio formal e informal de medicamentos, material médico y productos de cuidado personal, donde el origen de los laboratorios productores, las droguerías de expendio mayorista y los minoristas, como farmacias, boticas, clínicas, hospitales, policlínicos y otros, son muy variados respecto al costo y calidad de los productos, permitiendo la especulación y combinación de medicamentos genéricos y de marca, sobre todo de libre expendio. Asimismo, la demanda de medicamentos y material médico tuvo un incremento importante en el año 2020 a razón de la pandemia por COVID 19, sin embargo, el alza declinó en la segunda mitad del año 2021, debido al proceso de estabilización de la pandemia.

La industria farmacéutica en el año 2020 tuvo un crecimiento del 2% a 3% respecto al 2019 superando los US\$2200 millones, este incremento se debe principalmente a la mayor demanda de fármacos hospitalarios en general, antibióticos, corticoides, productos asociados a enfermedades respiratorias.

Lo que más ha crecido es la parte hospitalaria es decir medicamentos de prescripción y también los productos de OTC - venta libre, el cual ha compensado la caída de la venta de medicamentos con receta en el mercado privado (Oblitas, 2020)

Existe una clara tendencia hacia la importación de fármacos del extranjero, pero no es por deficiencia tecnológicas, sino por asimetrías regulatorias que los han favorecido, De los US\$ 2408 millones que movió toda la industria farmacéutica en el 2020, el 66% fueron productos importados, es decir, US\$ 1601 millones versus US\$ 1550 millones del 2019.

Las exportaciones si alcanzaron un mejor resultado en los últimos 3 años, en el 2020 llegaron a US \$84.5 millones, USS \$6.2 millones más que el 2019 (Oblitas, 2020).

El mercado de medicamentos en Perú es pequeño pero dinámico y en constante crecimiento y como se ha manifestado en el análisis de la industria, se divide en dos: en primer lugar el mercado del Sector de Salud Pública integrado por ESSALUD, el MINSA, los gobiernos regionales, las sanidades de las fuerzas armadas y de la Policía Nacional, el Instituto Nacional Penitenciario y algunas municipalidades, de los cuales la mayoría de sus compras son de productos farmacéuticos genéricos y dispositivos médicos.

De estos actores, los más representativos respecto a la cantidad de asegurados y afiliados, respectivamente, y al monto de contrataciones de productos farmacéuticos y servicios médicos son ESSALUD, con alrededor de 11,666,225 millones de asegurados y contrataciones por un total de 802,151,106 millones de soles en el año 2020 a proveedores nacionales; y el MINSA, con alrededor de 25,000,000 millones de afiliados al Sistema Integral de Salud (SIS) y contrataciones por un total de 95,307,458 millones de soles en el año 2021 a proveedores nacionales; (Memoria Institucional de ESSALUD, 2020, y Plan de Contrataciones del MINSA, 2021).

En segundo lugar, se encuentra el mercado privado integrado por las ventas que realizan las cadenas de farmacias, boticas individuales y clínicas privadas donde la mayoría de sus compras son de productos farmacéuticos de marca, más caros que los productos farmacéuticos genéricos. En el año 2018, Inkafarma (Grupo Intercorp) compra Mifarma, FASA, BTL (Grupo Quicorp), con lo cual representan el 89% del mercado de todas las cadenas en total. Es decir, del 63% de la venta de medicamentos tipo retail del mercado privado. (Romero, 2018).

De acuerdo, con el Proyecto de Ley 5237 (2020), cuya finalidad fue regular los precios de los medicamentos ante la emergencia nacional contra el COVID – 19 de forma permanente y no fue aprobado porque la solución debería ser replanteada para no agravar el problema de libre oferta y demanda de precios en el sector; cita respecto a su análisis del

mercado privado, que en la actualidad el mercado farmacéutico en el Perú es un mercado rentable generando ventas por 4 mil millones de dólares al año y en donde se encuentran operando 200 laboratorios, nacionales e internacionales, existiendo asimismo otros actores en este mercado que han contribuido a su crecimiento, como son los distribuidores farmacéuticos y las cadenas de farmacias; así como, la concentración de un solo conglomerado de cadenas de farmacias, laboratorio nacional y red de clínicas de propiedad del Grupo Intercorp.

Este conglomerado en enero del 2018, mediante el desembolso de más de 580 millones de dólares logró adquirir la totalidad de acciones de la cadena de farmacias tales como Mifarma, BTL y Fasa; además de adquirir también al Laboratorio Química Suiza; en el 2020 con una inversión superior a 50 millones de soles abrió la primera clínica de la nueva red de clínicas Aviva; sin contar que es dueño desde el año 2018 de Inkafarma. Esta concentración monopólica por parte de una entidad privada ha generado una serie de externalidades negativas en el Perú, como lo es el incremento de precios a un nivel incluso superior al de Europa, incluso en la crisis sanitaria, se apreció un incremento abrupto en el precio de diversos medicamentos.

El peso de ambos actores, el mercado del Sector de Salud Pública y el mercado privado, varía según se mida en unidades de venta (cantidad) o en valor (precio de venta) (Ugarte Ubilluz, 2019). En resumen, el mercado farmacéutico peruano ha venido creciendo en forma uniforme en un 3% acumulado en los últimos 10 años siendo uno de los más bajos de la región de Latinoamérica, influenciado por la baja asignación presupuestaria del gasto en salud, fragmentación del sistema de salud, ineficaz marco regulatorio, mercado informal, la carencia del alineamiento de objetivos comunes que permitan favorecer el acceso a medicamentos de calidad a la población. El futuro cercano se muestra favorable por el

crecimiento de los indicadores macroeconómicos del Perú como la tasa promedio de crecimiento del producto bruto interno (PBI) (Aquiye Saavedra 2019).

De acuerdo con Díaz (2021), en el contexto global la industria farmacéutica es uno de los sectores de mayor participación, generó en el 2020, ingresos superiores a los 1,25 billones de dólares americanos; en el sector hay países que representan gran parte de la facturación, como Estados Unidos, China, Japón o Brasil. El país que ocupa el décimo lugar en ventas a nivel mundial y el primer lugar en América Latina, con 1.8% de la cuota de mercado mundial es Brasil, seguido por México y Argentina. Sin embargo, la producción no guarda relación con las ventas debido a una fuerte dependencia del exterior, aun así, México fue líder de exportaciones con 1.457 millones de dólares americanos.

En el Entorno Social, cultural y demográfico. El comportamiento del consumidor final tiene una tendencia a la automedicación y los canales minoristas no realizan un control exhaustivo sobre la venta de medicamentos con receta médica y a su vez no son controlados por la entidad gubernamental correspondiente, lo cual refuerza el y propicia el comportamiento del consumidor final.

Otros aspectos que refuerzan este comportamiento es la falta de información disponible para que el consumidor final se concientice respecto a la procedencia y calidad de los medicamentos adquiridos; y la medición de la demanda de medicamentos por enfermedades estacionales que realizan el canal minorista, lo que incrementa la oferta y la tendencia de auto - medicación del consumidor final.

En el Entorno Tecnológico. La liberación de más medicamentos genéricos en el mercado ha propiciado la tendencia de fabricación en el exterior, sobre todo en la India, de medicamentos con “marca propia” por parte de laboratorios y droguerías en crecimiento.

En el Entorno Ecológico y ambiental. Los laboratorios siguen una política y procedimiento de disposición de medicamentos vencidos, por vencer o que deben ser

retirados del mercado por defectos de producción o disposiciones de la Organización Mundial de la Salud u otro organismo mundial regulatorio; dentro de la cadena de abastecimiento. A pesar de este proceso ordenado, los almacenes de las droguerías pueden tener medicamentos vencidos que deben disponer sin un protocolo establecido, ni política de control.

1.3.2. Matriz de evaluación de factores externos MEFE

De acuerdo a lo indicado por D'Alessio (2015), el propósito de la auditoría externa es crear una lista definida de las oportunidades que podrían beneficiar a una organización y de las amenazas que deben evitarse. El objetivo de la auditoría externa no es elaborar una lista exhaustiva de cada factor posible que pudiera influir en la organización; el objetivo principal es identificar las principales variables, para lo cual se utiliza la matriz EFE.

La matriz EFE permite, a los estrategas, resumir y evaluar la información: política, gubernamental, y legal (P); económica y financiera (E); social, cultural, y demográfica (S); tecnológica (T); y, ecológica y ambiental (E) como resultado del análisis PESTE; para luego cuantificar los resultados en las oportunidades y amenazas identificadas que ofrece el entorno. Las organizaciones deben responder a estos factores de manera tanto ofensiva como defensiva.

A través de la matriz EFE se identificaron los factores externos claves de éxito que impactan a la empresa S&P Tovar Distribuciones SAC. y se clasificaron como oportunidades y amenazas; se ponderaron y calificaron, con el fin de evaluar la situación del entorno respecto al sector donde se desenvuelve el negocio.

El resultado obtenido posiciona a la empresa en un entorno favorable respecto a las oportunidades disponibles y al bajo impacto de las amenazas, siendo la puntuación final de 2.34, sin embargo la puntuación no llega al promedio de 2.50 lo que significa que la empresa está dejando de lado algunas oportunidades importantes que aún no está aprovechando y por otro lado está permitiendo el mayor impacto de algunas amenazas, como por ejemplo el

crecimiento de la oferta en las provincias de Arequipa y el comportamiento de pago de los clientes por el incremento de morosidad, debido a fortalezas que aún no ha desarrollado y estarán identificadas en el análisis interno.



Tabla 2*Matriz de Evaluación de factores externos MEFE*

Factores Externos Claves	Ponderación	Calificación	Total
Oportunidades			
1. Variabilidad y competencia de precios en el mercado.	0.10	4	0.40
2. Oferta de distribuidores en Lima.	0.12	3	0.36
3. Incremento de farmacias y otros clientes en Arequipa.	0.08	2	0.16
4. Mayor demanda de medicamentos, material médico y productos de cuidado personal por la pandemia por COVID 19.	0.05	4	0.20
5. Participación en procesos de contratación en el Sector de Salud Pública con ESSALUD y el MINSA	0.08	1	0.08
6. Importación directa.	0.08	1	0.08
7. Delivery	0.05	1	0.05
8. Reposición automática por contrato.	0.10	1	0.10
Amenazas			
1. Incremento de droguerías en Arequipa.	0.05	4	0.20
2. Combinación de productos (nacionalizados y contrabando).	0.10	3	0.30
3. Crecimiento de la oferta en provincias de Arequipa.	0.08	2	0.16
4. Comportamiento de pago de los clientes (morosidad).	0.08	2	0.16
5. Regulación y control por parte del gobierno del expendio de medicamentos.	0.03	3	0.09
Total	1.00	-	2.34

Nota: Calificación 1=deficiente, 2=promedio, 3=sobre promedio, 4=excelente

El resultado obtenido posiciona a la empresa en un entorno favorable respecto a las oportunidades disponibles y al bajo impacto de las amenazas, siendo la puntuación final de 2.34, sin embargo la puntuación no llega al promedio de 2.50 lo que significa que la empresa está dejando de lado algunas oportunidades importantes que aún no está aprovechando, como por ejemplo la participación en procesos de contratación en el Sector de Salud Pública con ESSALUD y el MINSA, y por otro lado está permitiendo el mayor impacto de algunas amenazas, como por ejemplo el crecimiento de la oferta en las provincias de Arequipa y el comportamiento de pago de los clientes por el incremento de morosidad, debido a fortalezas que aún no ha desarrollado y estarán identificadas en el análisis interno.

1.3.3. Análisis de las 5 fuerzas de Porter

Respecto al poder de negociación de los proveedores, la cadena de abastecimiento está creciendo respecto a proveedores en Lima con oferta de gran volumen de medicamentos a precios muy competitivos, lo que permite incrementar la rentabilidad del negocio respecto a los precios de los proveedores en Arequipa. Asimismo, la empresa S&P Tovar Distribuciones SAC. logró firmar una alianza con el Laboratorio peruano Shefarma que tiene más de 28 años en el mercado. Cabe mencionar que todos los proveedores brindan capacitación a los promotores de venta respecto a los productos que producen y comercializan, además facilitan ofertas y obsequios que a su vez S&P Tovar Distribuciones aprovecha para brindar a sus clientes como parte promocional de la venta.

Respecto a la amenaza de entrada de nuevos competidores, hay un incremento de la cantidad de droguerías en Arequipa, lo que significa mayor competencia para S&P Tovar Distribuciones SAC., sin embargo, se trata de pequeñas empresas que están iniciando y aprendiendo sobre el negocio, por tanto, el impacto es muy bajo.

Respecto a la amenaza de productos sustitutos, no existen productos sustitutos directos respecto a medicamentos, material médico y productos de cuidado personal, la

medicina holística sería la que eventualmente podría representar una amenaza, sin embargo, actualmente los productos de ambas categorías coexisten.

Respecto al poder de negociación de los clientes, logran precios competitivos debido a la amplia oferta y demanda, pero hay un alto riesgo de morosidad en los pagos, para mitigar este riesgo S&P Tovar Distribuciones SAC. usa una estrategia de seguimiento y control de las ventas, líneas de crédito, facturación y cobranza a través de sus promotores de venta, analizando continuamente el comportamiento de pago de cada cliente para reconocer la puntualidad y restringir el crédito a clientes morosos.

Por tanto, **la intensidad de rivalidad de los competidores**, para S&P Tovar Distribuciones es muy baja respecto al momento actual y la proyección a mediano plazo, el sector no tiene límites de regulación y la cadena de abastecimiento está en continuo crecimiento propiciado sobre todo por la liberación de más medicamentos genéricos que pueden ser producidos por más laboratorios sin la restricción de las patentes, lo cual ha generado mayor oferta frente a una demanda en crecimiento, una amplia competencia de precios, que ubica en último lugar la calidad de los productos, frente a un consumidor final que no ha tomado conciencia sobre la importancia de conocer la información específica de producción, procedencia y especificaciones de los productos.

1.4. Análisis del Contexto Interno de la Empresa

1.4.1. Cadena de Valor y Estructura Organizacional

De acuerdo con Porter (2008), una empresa gana ventaja sobre sus rivales al introducir una nueva forma de entender lo que hace por medio del concepto de la cadena de valor, compuesta por actividades que relacionadas unas con otras representan los bloques elementales que constituyen la ventaja competitiva, y propone que las estrategias genéricas tienen el propósito de captar y sostener la ventaja competitiva. Por tanto, respecto al análisis del contexto interno de S&P Tovar Distribuciones SAC. Se identificó su Cadena de Valor

clasificando los procesos de gestión primarios y de apoyo, su descripción y área funcional responsable, lo que ha permitido posteriormente la identificación de los Factores Internos Claves de la organización y luego la evaluación de sus fortalezas y debilidades.

A continuación, se presenta la Cadena de Valor de la empresa elaborada en co-creación con la Alta Dirección de la organización:



Tabla 3*Cadena de Valor S&P Tovar Distribuciones SAC. – Procesos primarios*

Procesos Primarios	Descripción	Área funcional responsable
Logística	<ul style="list-style-type: none"> – Pedidos de reposición de stock los martes y miércoles. – Recepción de pedidos en los 4 almacenes. – Revisión física de mercadería, lotes, fechas de vencimiento, estado al momento de recepción. – Revisión de inventarios una vez al mes. – Reporte de stocks a todos los promotores de venta diariamente. 	Encargada de Logística
Comercialización y atención al cliente	<ul style="list-style-type: none"> – Promotores de ventas visitan a los clientes diariamente según ruta asignada, en promedio una vez a la semana a cada cliente. – Análisis de información de stocks disponibles según precios referenciales del sistema. – Verificación de los stocks ingresados al sistema y validados para la confirmación a los clientes. – Recepción de pedidos y generación de venta en el formato establecido. 	<ul style="list-style-type: none"> – Gerencia General – Encargada de Logística
Facturación y distribución	<ul style="list-style-type: none"> – Generación de órdenes de venta. – Extracción y verificación de stock según orden de venta. – Validación de órdenes de venta para facturación y embalaje. – Facturación y despacho. – Reparto y entrega. 	Encargada de Logística
Cobranza	<ul style="list-style-type: none"> – Cobranza y recepción de pagos a cuenta al contado o transferencias todos los días durante las visitas a clientes. – Cobranza de pagos atrasados según plan de compromiso de clientes morosos. 	<ul style="list-style-type: none"> – Encargada de Logística – Auxiliar Contable

Tabla 4

Cadena de Valor S&P Tovar Distribuciones SAC. – Procesos de apoyo

Procesos de Apoyo	Descripción	Área funcional responsable
Planificación	<p>Este macroproceso de negocio comprende la definición y revisión de los objetivos del negocio en comparación de los resultados obtenidos para tomar decisiones respecto a los procesos claves del negocio:</p> <p>Logística:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Revisión de stock en almacenes, proveedores, listas de precios y productos por proveedor, análisis de cantidades de stock disponible en proveedores de medicamentos genéricos en comparación con el stock actual en los almacenes. – Planificación de pedidos de reposición de stock. – Análisis de uso de nuevos medicamentos en internet. – Adquisición de líneas de productos nuevas. <p>Talento humano:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Planificación y análisis de la política de sueldos, compensaciones y beneficios. – Planificación con los proveedores respecto a la capacitación a los promotores de ventas de los productos a comercializar. <p>Comercialización:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Planificación de cobertura de ventas según stocks disponibles. – Planificación de carteras de clientes y estrategia de ventas. – Planificación de distribución de muestras médicas y obsequios a los clientes. <p>Cobranza:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Análisis de tiempos de demora de pagos y estrategias para la recuperación de la cobranza. 	<ul style="list-style-type: none"> – Gerencia General – Encargada de Logística
Administración y Contabilidad	<ul style="list-style-type: none"> – Reporte de facturación y contabilidad. – Reporte mensual de ventas por promotor de ventas. – Análisis de cumplimiento de metas y asignación de comisiones para las planillas de pago y boletas de pago. – Pago de compras al contado y al crédito. – Administración de alquileres, mantenimiento de infraestructura de oficinas y almacenes. 	<ul style="list-style-type: none"> – Encargada de Logística – Auxiliar Contable
Gestión de Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> – Selección y evaluación de personal y contrataciones. – Elaboración de contratos laborales. – Seguimiento de periodos de prueba para nuevos promotores de venta. 	Gerencia General
Gestión de Tecnología de Información	<ul style="list-style-type: none"> – Soporte y mantenimiento del sistema de gestión interno EVASOFT. – Atención de mesa de ayuda por incidentes en los sistemas. 	<ul style="list-style-type: none"> – Gerencia General – Encargada de Logística

Respecto a la Cadena de Valor, la Alta Dirección de la empresa, manifestó que sus fortalezas radican en el proceso logístico respecto a la realización de compras inteligentes a diversos proveedores clasificados en base a la relación calidad – precio tanto en Arequipa como en Lima, donde, además, la empresa tiene una alianza con el Laboratorio peruano Shefarma que tiene más de 28 años en el mercado. Asimismo, prioriza las cantidades de stock disponible según las oportunidades de venta estimadas, con el fin de realizar entregas rápidas y oportunas a sus clientes; y no perder ventas por falta de inventario.

Cabe mencionar que todos los proveedores brindan capacitación a los promotores de venta respecto a los productos que producen y comercializan, además facilitan ofertas, promociones y obsequios que a su vez la empresa aprovecha para brindar a sus clientes como efecto diferenciador de la venta.

Para la empresa es prioritario contar con stock disponible para asegurar su estrategia de venta al menor precio y entregas inmediatas, sin embargo, en la actualidad si bien cuentan con inventario disponible para la entrega, el servicio de reparto constituye una debilidad respecto a seguir logrando rapidez de atención, pero en contraparte la calidad de entrega es confiable, honesta y transparente.

Por otro lado, la empresa no requiere explorar opciones de reparto a través de delivery, o la venta por catálogo en línea o continuar ampliando su cobertura de ventas a otras provincias del departamento de Arequipa, debido a que su modelo de negocio exige que hagan las cosas por sí mismos, sin depender de terceros para asegurar la calidad y transparencia de la atención, también consideran que sus clientes prefieren el servicio personalizado mediante visitas de los promotores de ventas y no estarían interesados en usar canales digitales.

El ratio de morosidad de cobranza continua siendo un riesgo importante, que siguen trabajando en mitigar a través del control de cartera de pagos, cerrando líneas de crédito a los clientes morosos y premiando la prontitud de pago a los buenos clientes ampliando sus condiciones de pago; otras debilidades importantes son, la empresa no cuenta con la Certificación de Buenas Prácticas de Almacenamiento (BPA), lo cual la inhabilita para participar en procesos de contratación con el Sector de Salud Pública; y la falta de una planificación y gestión estratégica que oriente al negocio hacia el largo plazo.

1.4.2. Matriz de Evaluación de Factores Internos MEFI

Luego del análisis de la Cadena de Valor de la empresa S&P Distribuciones SAC., se identificaron los factores internos claves de éxito que ha desarrollado la empresa y se clasificaron como fortalezas y debilidades; se ponderaron y calificaron, con el fin de evaluar la situación interna de la organización.

Tabla 5

Matriz de evaluación de factores internos MEFI

Factores internos claves	Ponderación	Calificación	Total
Fortalezas			
– Investigación de líneas, proveedores y precio	0.15	4	0.60
– Stocks y promociones	0.15	4	0.60
– Promotores de venta	0.15	4	0.60
– Transparencia y honestidad	0.15	4	0.60
Debilidades			
– Almacenaje, despacho y atención rápida	0.10	2	0.20
– Planificación y gestión estratégica	0.10	1	0.10
– Venta en línea con catálogo virtual para nuevos clientes	0.05	1	0.05
– Los almacenes de la empresa no cuentan con la Certificación de Buenas Prácticas de Almacenamiento (BPA) otorgada por DIGEMID	0.05	1	0.05
– Riesgo de morosidad	0.10	1	0.10
Total	1.00	-	2.90

Nota. Calificación F= 3 menor/4 mayor, D= 1 mayor/2 menor

El resultado de la Matriz de Evaluación de Factores Internos que se obtuvo fue de 2.90, el mismo que es mayor al valor promedio de la calificación total ponderada de 2.5, lo que significa que la organización es fuerte respecto a su situación interna, lo cual corrobora el crecimiento y estabilidad de la misma en los últimos dos años aprovechando ampliamente la oportunidad de crecimiento del sector sobre todo en lo que respecta al incremento de la demanda de medicamentos, material médico y productos de cuidado personal por la pandemia por COVID 19 y aún después del declive de este incremento a partir de la segunda mitad del año 2021, la empresa mantiene su crecimiento porque ha logrado posicionarse en el sector y ahora necesita fortalecer su estrategia de ventas para incrementar su participación de mercado, y continuar su desarrollo, aprendizaje y crecimiento hacia un siguiente nivel.

1.4.3. Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas FODA

Luego de la identificación de los factores externos claves de éxito y de los factores internos claves de éxito se conformó la Matriz FODA:

Tabla 6*Matriz FODA*

	Positivo	Negativo
	Fortalezas	Debilidades
Interno	<ol style="list-style-type: none"> 1. Investigación de líneas, proveedores y precios. 2. Stocks y promociones. 3. Transparencia y honestidad. 4. Promotores de venta. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Almacenaje, despacho y atención rápida 2. Planificación y gestión estratégica 3. Venta en línea con catálogo virtual para nuevos clientes 4. Los almacenes de la empresa no cuentan con la Certificación de Buenas Prácticas de Almacenamiento (BPA) otorgada por DIGEMID 5. Riesgo de morosidad
	Oportunidades	Amenazas
Externo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Variabilidad y competencia de precios en el mercado. 2. Oferta de distribuidores en Lima. 3. Incremento de farmacias en Arequipa. 4. Mayor demanda de medicamentos, material médico y productos de cuidado personal por la pandemia por COVID 19. 5. Participación en procesos de contratación en el Sector de Salud Pública con ESSALUD y el MINSA 6. Importación directa. 7. Delivery. 8. Reposición automática por contrato. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Incremento de droguerías en Arequipa. 2. Combinación de productos. (nacionalizados y contrabando) 3. Crecimiento de la oferta en provincias de Arequipa. 4. Comportamiento de pago de los clientes (morosidad). 5. Regulación y control por parte del gobierno del expendio de medicamentos.

La Matriz FODA, muestra un desbalance respecto a las fortalezas que ha logrado desarrollar la empresa frente a las oportunidades que podría aprovechar en el sector donde se desenvuelve y aún no está aprovechando y no tiene un plan para hacerlo, sin embargo, respecto a las debilidades y amenazas identificadas, la empresa si muestra un balance, las amenazas no representan un riesgo alto para la continuidad de sus operaciones, aunque la empresa se encuentra inhabilitada para participar en los procesos de contratación del Sector de Salud Pública porque no cuenta con la Certificación de Buenas Prácticas de Almacenamiento (BPA) otorgada por DIGEMID, por tanto su ingreso es en este mercado aún

no es factible y solo podría crecer en el mercado privado, por tanto producto del análisis se identifica como una debilidad importante y restrictiva.

1.5.Conclusiones

En el capítulo I se ha identificado las características de gobierno de esta pequeña empresa que fue creada con el propósito de desarrollarse en el rubro bajo una gerencia general con amplia experiencia en el sector, que no logró cumplir las expectativas definidas por lo cual los inversionistas decidieron cerrar la empresa por falta de liquidez, sin embargo la nueva gerencia general cambió la decisión por el inicio de la pandemia por COVID 19 identificando una oportunidad de crecimiento inminente para el negocio obteniendo muy buenos resultados evidenciados en el incremento de sus ventas en más del cuádruple en el año 2021 respecto al año 2019.

El análisis de la industria ha puesto en evidencia la complejidad de este sector sobre todo en el aspecto regulatorio y de control, lo que propicia especulación de precios de los participantes de la cadena de abastecimiento dentro un entorno de descontrolada oferta y demanda; de contrabando, de poca proximidad e interés a la información de medicamentos, material médico y productos de cuidado personal desde el punto de vista del consumidor final; y de protocolos de retiro de medicamentos del mercado o disposición de medicamentos vencidos manejados internamente por los laboratorios y droguerías bajo una regulación gubernamental que no tiene un control operativo exhaustivo.

El análisis externo e interno de la empresa evidencia con claridad como S&P Tovar Distribuciones SAC ha logrado sostenibilidad y crecimiento a pesar de la crisis que atravesó gracias a las adecuadas decisiones y estrategias de negocio adoptadas frente a la pandemia por COVID 19 que fue una oportunidad que el negocio supo aprovechar durante los años 2020 y 2021, sin embargo después de la mitad del año 2021, el crecimiento en ventas por la pandemia COVID 19 solo corresponde al 10%, razón por la cual la empresa necesita incluir

un enfoque estratégico para reorientarse hacia el largo plazo definiendo objetivos estratégicos para aprovechar las oportunidades identificadas que están a su alcance y en contraparte fortalecer debilidades específicas que restringen su crecimiento, bajo un análisis de proyección financiera que genere flujo de valor para alcanzar sostenibilidad y crecimiento del negocio.



Capítulo II: Diagnóstico Empresarial y Problema Principal

En este capítulo se logrará definir un diagnóstico empresarial de la situación actual de la empresa S&P Tovar Distribuciones SAC. y el problema principal en el que debe enfocarse su Alta Dirección para cumplir su propósito de sostenibilidad y crecimiento hacia el largo plazo.

2.1. Diagnóstico de la Empresa - Problemas Identificados

Luego de realizar el análisis externo e interno de la empresa, se realizó el diagnóstico de su situación actual y la identificación de los problemas que deberían ser solucionados en el mediano plazo. La empresa S&P Tovar Distribuciones S.A.C. es una distribuidora de medicamentos fundada por dos socios, uno aportó el capital y el otro el conocimiento en el rubro; éste segundo socio fue el primer Gerente General y administró con falencias la empresa desde diciembre del 2018 hasta marzo del 2020, fecha en la que se tomó la decisión de cerrar el negocio por falta de liquidez y se cambió de Gerencia General, paralelamente se iniciaba el aislamiento social a causa de la pandemia por COVID 19, lo cual significó una oportunidad para la empresa debido a que se incrementó la demanda de los productos que comercializa: medicamentos, material médico y productos de cuidado personal.

Debido a la oportunidad de mercado, la nueva Gerencia General cambió la decisión de liquidación del negocio por la de continuidad y crecimiento del mismo, se enfocó en la generación de alianzas estratégicas con proveedores, mejora en la gestión de precios competitivos, promoción de productos por vencer, venta de productos de mayor demanda y mayor cobertura de visitas a clientes, que reditúan en mayores márgenes de venta en el orden del 10% al 15%; mejora en la gestión de inventarios y disminución de la cartera de morosidad a través de la condonación de los intereses generados por tiempo de incumplimiento de pago y una mejor gestión de las líneas de crédito otorgadas a los clientes condicionadas al cumplimiento de pago.

Como resultado de los cambios en las decisiones de gestión de la empresa a cargo de la nueva Gerencia General, la misma ha logrado posicionarse en el mercado de Arequipa al punto de lograr competir con distribuidores grandes como: Distribuciones Castillo S.A.C., Distribuidora droguería Phryma S.A.C., Química Suiza, entre otros. Por otro lado, los clientes valoran su ventaja competitiva respecto a precios, disponibilidad de productos, tiempos y calidad de atención.

2.1.1. Lista de problemas

Se identificaron once problemas:

1. Se pierden oportunidades de ventas en el Sector de Salud Pública debido a que la empresa no está habilitada para participar en los procesos de contratación porque no cuenta con la Certificación en Buenas Prácticas de Almacenamiento (BPA).
2. Falta de planificación y gestión estratégica del negocio respecto al modelo de negocio, propuesta de valor, definición de objetivos de largo plazo, definición de misión, visión, cultura y estructura organizacional.
3. La cartera de morosidad continúa siendo un riesgo no mitigado.
4. Falta de capacidad organizacional para realizar reposiciones automáticas por contratos de abastecimiento definidos con los clientes en el mediano plazo.
5. Mejora en la agilidad de despacho y entrega.
6. Falta en la capacidad organizacional para realizar entregas a clientes con proveedores del servicio de delivery.
7. Riesgo de crecimiento de la oferta en provincias de Arequipa.
8. Necesidad de una mayor cobertura de clientes en las provincias de Arequipa.

9. Falta de capacidad organizacional para habilitar la venta en línea con un catálogo virtual para nuevos clientes.
10. Falta de capacidad organizacional para realizar importaciones directas.
11. Falta de capacidad organizacional para aprovechar la oportunidad de tener una marca propia para producir medicamentos genéricos en el exterior en gran volumen (India).

2.2. Problema Principal

Se utilizó el Diagrama de Pareto y la Matriz de Complejidad versus Beneficio para la priorización de los problemas identificados. El Diagrama de Pareto enfatiza el concepto de lo vital contra lo trivial, es decir, el 20% de las variables causan el 80% de los efectos, de esta manera se puede realizar una priorización y atender pocos problemas de una lista que impactará positivamente en el resto por la relación existente (Besterfield & González, 2009), por otro lado, la Matriz de Complejidad versus Beneficio considera dos ejes:

Complejidad, se determina según la cantidad de unidades de negocio de la empresa o partes interesadas que intervienen en la resolución del problema.

Beneficio, basado en el nivel de impacto sobre el cumplimiento del objetivo definido por la empresa.

2.2.1. Diagrama de Pareto

El Diagrama de Pareto se elaboró durante un taller de trabajo con la Alta Dirección de la empresa, muestra los problemas que tienen mayor impacto e importancia para la empresa. En el eje de ordenadas del lado izquierdo, se puede apreciar la escala de puntajes obtenidos, mientras que, en el eje de ordenadas del lado derecho se visualiza la escala de porcentajes acumulados. Se puede observar que para S&P Tovar Distribuciones SAC. el 80% de los problemas identificados se concentran en: (1) La necesidad de una planificación y gestión

estratégica del negocio, (2) la falta de certificación de almacenes para acceder a contratos en el sector de salud pública y (3) la cartera de morosidad continúa siendo un riesgo no mitigado.

A continuación, en la Figura 2, se presenta el Diagrama Pareto, y en Tabla 7 se presenta el Análisis Pareto obtenido con el fin de identificar los problemas más representativos.

Figura 2

Diagrama de Pareto

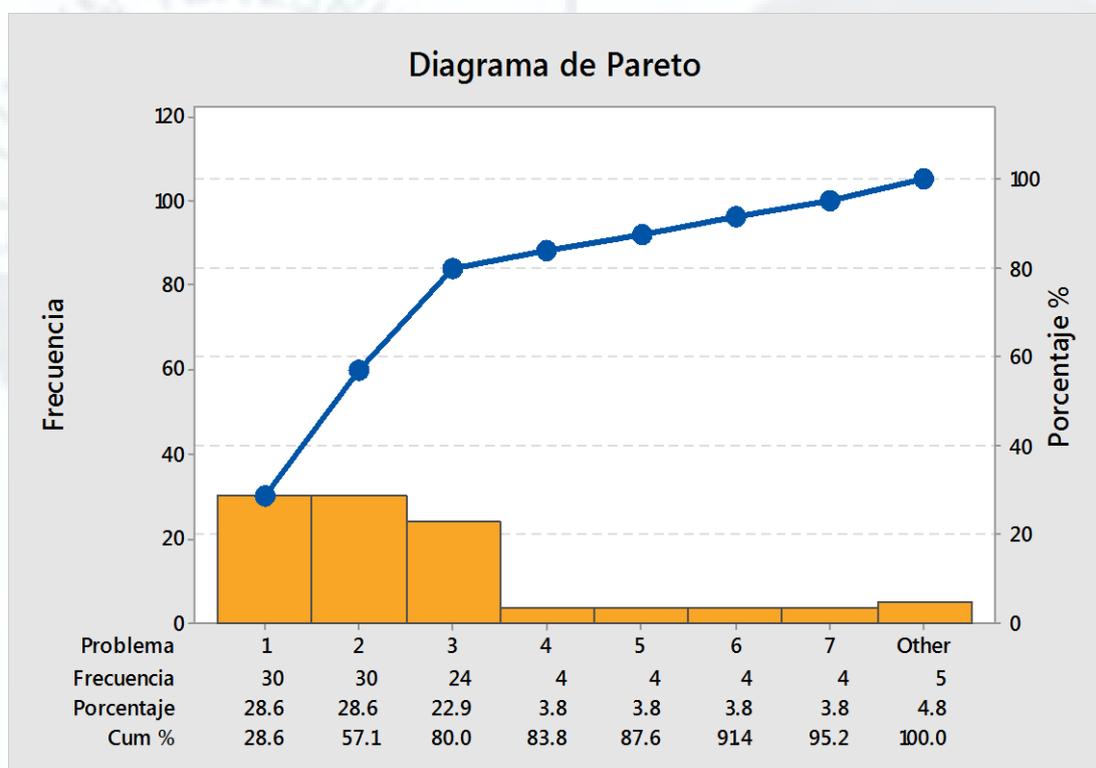


Tabla 7*Análisis Pareto*

Categoría	Frecuencia	Acumulada	% U.	% A.
1. Se pierden oportunidades de ventas en el Sector de Salud Pública debido a que la empresa no está habilitada para participar en los procesos de contratación porque no cuenta con la Certificación en Buenas Prácticas de Almacenamiento (BPA).	30	30	29%	29%
2. Falta de planificación y gestión estratégica del negocio respecto al modelo de negocio, propuesta de valor, definición de objetivos de largo plazo, definición de misión, visión, cultura y estructura organizacional.	30	60	29%	57%
3. La cartera de morosidad continúa siendo un riesgo no mitigado.	24	84	23%	80%
4. Falta de capacidad organizacional para realizar reposiciones automáticas por contratos de abastecimiento definidos con los clientes en el mediano plazo.	4	88	4%	84%
5. Mejora en la agilidad de despacho y entrega.	4	92	4%	88%
6. Falta en la capacidad organizacional para realizar entregas a clientes con proveedores del servicio de delivery.	4	96	4%	91%
7. Riesgo de crecimiento de la oferta en provincias de Arequipa.	4	100	4%	95%
8. Necesidad de una mayor cobertura de clientes en las provincias de Arequipa.	1	101	1%	96%
9. Falta de capacidad organizacional para habilitar la venta en línea con un catálogo virtual para nuevos clientes.	2	103	2%	98%
10. Falta de capacidad organizacional para realizar importaciones directas.	2	105	2%	100%
11. Falta de capacidad organizacional para aprovechar la oportunidad de tener una marca propia para producir medicamentos genéricos en el exterior en gran volumen (India).	0	105	0%	100%

A continuación, se describe los tres problemas más representativos:

Se pierden oportunidades de ventas en el Sector de Salud Pública debido a que la empresa no está habilitada para participar en los procesos de contratación porque no cuenta con la Certificación en Buenas Prácticas de Almacenamiento (BPA), otorgado por la Dirección General de Medicamentos, Insumos y Drogas (DIGEMID), tiene una duración de tres años, este certificado da fe del adecuado funcionamiento operativo y de control del almacenamiento de productos farmacéuticos y dispositivos médicos según lo indicado por la norma. Esta certificación representa un requisito indispensable para que la empresa está habilitada para participar en los procesos de contratación del Sector de salud Pública.

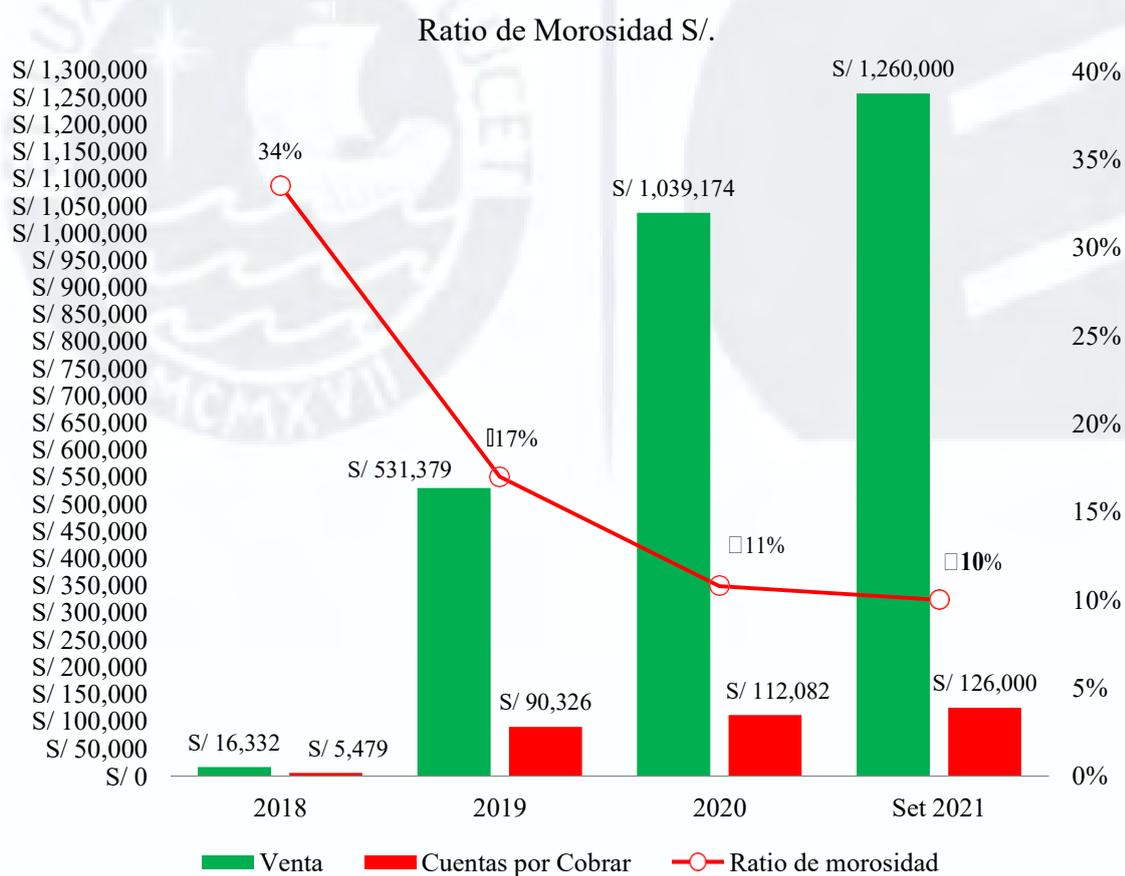
Falta de planificación y gestión estratégica del negocio, respecto al modelo de negocio, propuesta de valor, definición de objetivos de largo plazo, definición de misión, visión, cultura y estructura organizacional.

La cartera de morosidad continúa siendo un riesgo no mitigado, el grado de morosidad no fue mitigado por la administración del segundo socio como gerente general, la condonación de intereses a las deudas existentes, la ausencia de aplicación de letras a los clientes.

A continuación, se adjunta el análisis de morosidad desde el año 2018 hasta la actualidad, donde se puede observar como el ratio de morosidad fue decreciendo, sin embargo, aún se mantiene como un riesgo que la empresa necesita mitigar con estrategias claras.

Tabla 8*Análisis de Morosidad*

	2018	2019	2020	Set 2021
Venta	S/ 16,332	S/ 531,379	S/ 1,039,174	S/ 1,260,000
Cuentas por Cobrar	S/ 5,479	S/ 90,326	S/ 112,082	S/ 126,000
Ratio de morosidad	34%	17%	11%	10%

Figura 3*Ratio de morosidad*

Nota. Adaptado de *Estados Financieros*, S&P Tovar Distribuciones SAC, 2021.

Matriz de Complejidad vs. Beneficio

Luego del análisis Pareto, se elaboró la Matriz de Complejidad vs. Beneficio, siendo el primer paso la evaluación de los criterios para seleccionar el criterio de mayor impacto con el que se evaluó seguidamente a los tres problemas representativos con el fin de definir el problema principal.

Para definir la importancia relativa de cada criterio, se comparó cada criterio con los demás en una matriz “L”, donde los criterios se ubican en primera fila y en primera columna, un criterio no se puede comparar contra sí mismo, la línea diagonal estará inhabilitada. Con esta definición, se inició la dinámica que consistió en determinar si cada criterio de la columna es más importante que el criterio de la fila respecto a: (a) tiempo, (b) impacto en los Estados Financieros, (c) costo de la inversión en la solución del problema y (d) complejidad en la resolución del problema.

Tiempo. El tiempo que tomará encontrar la solución de cada causa que ocasiona el problema, el menor tiempo es más importante por lo tanto obtiene un mayor puntaje.

Impacto en los Estados Financieros (EEFF). Si tiene un mayor impacto en los estados financieros de la empresa tiene mayor importancia, por lo tanto, obtiene un mayor puntaje.

Costo de inversión en la solución del problema. A menor costo de inversión, mayor importancia, por lo tanto, obtiene un mayor puntaje.

Complejidad en la solución. Si es menos complejo, es más importante, por lo tanto, obtiene un mayor puntaje.

A continuación, en la Tabla 9, se muestra el puntaje asignado a cada criterio, y en la Tabla 10, la elección de criterios.

Tabla 9*Puntaje asignado a cada criterio*

	Puntaje	Descripción
	10	El criterio de la columna es mucho más importante que el criterio de la fila.
	5	El criterio de la columna es más importante que el criterio de la fila.
Dinámica Consiste en preguntarse si cada criterio de la columna, es más o menos importante, que el criterio de la fila.	1	Ambos criterios de la columna y fila son importantes.
	0.2	El criterio de la columna es menos importante que el criterio de la fila.
	0.1	El criterio de la columna es mucho menos importante que el criterio de la fila.

Tabla 10*Elección de criterios*

Criterios	Tiempo	Impacto en EEFF	Costo de inversión	Complejidad de la solución	Total	Peso ponderado
Tiempo	-	0.2	0.1	1	1.3	5.44%
Impacto en EEFF	5	-	5	5	15	62.76%
Costo de inversión	1	1	-	5	7	29.29%
Complejidad en la solución	0.2	0.2	0.2	-	0.6	2.51%
Total					23.9	100%

La dinámica realizada dio como resultado el criterio de Impacto en los EEFF con un 62.76%, es decir, el mismo que se utilizó para determinar el problema principal en la Matriz de Complejidad versus Beneficio a continuación:

Tabla 11

Matriz de Complejidad versus Beneficio

Impacto en los EEFF	Se pierden oportunidades de ventas en el Sector de Salud Pública	Falta de planificación y gestión estratégica del negocio	La cartera de morosidad continúa siendo un riesgo no mitigado	Total	Peso relativo
Se pierden oportunidades de ventas en el Sector de Salud Pública	-	5	5	10	64.10%
Falta de planificación y gestión estratégica del negocio	0.2	-	5	5.2	33.33%
La cartera de morosidad continúa siendo un riesgo no mitigado	0.2	0.2	-	0.4	2.56%
Total				15.6	100%

Definición del problema principal. Como resultado de la matriz de priorización se identificó que el problema principal que presenta S&P Tovar Distribuciones S.A.C. es que se pierden oportunidades de ventas en el Sector de Salud Pública debido a que la empresa no está habilitada para participar en los procesos de contratación porque no cuenta con la Certificación en Buenas Prácticas de Almacenamiento (BPA y la falta de una planificación y

gestión estratégica del negocio respecto al modelo de negocio, propuesta de valor, definición de objetivos de largo plazo, definición de misión, visión, cultura y estructura organizacional.

Sustancia. La existencia del problema se deriva de la ausencia de un plan de acción predefinido con la visión trazada y los objetivos a corto, mediano y largo plazo claros de la empresa para una correcta dirección y desarrollo, aprovechar la oportunidad de participar en procesos de contratación en el Sector de Salud Pública es un objetivo no definido que la empresa podría abordar para lograr sostenibilidad y crecimiento.

Ubicación. Para poder encontrar la ubicación del problema es necesario mencionar que, en el inicio de operaciones de la empresa, la ineficiencia de la primera Gerencia General ocasionó la mala administración de recursos, el aumento de clientes morosos y el no retorno del capital en el tiempo estipulado; por tanto, no hubo una dirección clara del negocio. Con el nombramiento del segundo Gerente General se logró la sobrevivencia del negocio aprovechando la oportunidad generada por la pandemia por COVID 19 para este sector, sin embargo, el esfuerzo ha sido de corto plazo, aún no está definida una línea de dirección hacia el mediano y largo plazo.

Propiedad. El problema identifica como responsable de la planificación y gestión estratégica, a la primera socia, quien actualmente es la Gerente General. Ella debe tener una visión estratégica de todas las áreas que componen la empresa, sin embargo, día a día ella aprende del rubro farmacéutico.

Magnitud. El principal afectado con el problema es la empresa misma, personificado por la Gerencia General actual, porque al no contar con un plan estratégico está dando como consecuencia el desaprovechamiento de oportunidades que pueden propiciar el crecimiento en ventas del negocio y ampliar su participación de mercado, superando las barreras que hoy lo limitan como es lograr la Certificación de Buenas Prácticas de Almacenamiento (BPA).

Perspectiva de tiempo. La identificación del problema se produce desde su creación en el 2018, ha ido mejorando, pero es necesario con urgencia realizar una aplicación de planificación y gestión estratégica con la Gerencia General para que aprovechen sus oportunidades y fortalezcan sus debilidades.

2.3. Conclusiones

Se concluye este capítulo con la priorización del problema principal, a partir de los once problemas identificados después del análisis externo e interno de la empresa, gracias a la utilización de las herramientas de análisis y diagrama de Pareto, donde se contó con la participación de la Alta Gerencia calificando los problemas identificados respecto a cuáles tenían mayor relevancia; y a la matriz de Complejidad versus Beneficio para obtener la priorización del problema principal, definido como, la pérdida de oportunidades de ventas en el Sector de Salud Pública debido a que la empresa no está habilitada para participar en los procesos de contratación porque no cuenta con la Certificación en Buenas Prácticas de Almacenamiento (BPA y la falta de una planificación y gestión estratégica del negocio respecto al modelo de negocio, propuesta de valor, definición de objetivos de largo plazo, definición de misión, visión, cultura y estructura organizacional.

Este análisis ha permitido la internalización de la situación actual de la empresa tanto para la reflexión de su Alta Dirección, así como, para el conocimiento en profundidad de los consultores, logrando la integración de todo el equipo hacia una misma dirección, encontrar y definir la solución al problema principal, que derivará a por defecto en soluciones a otros problemas de la lista, dada su interrelación.

Capítulo III: Análisis Específico del Problema Principal

En este capítulo se realizará el análisis específico del problema principal en conjunto con la Alta Dirección de la empresa, el mismo está orientado a la identificación de aspectos cualitativos y aspectos cuantitativos para lograr el entendimiento del problema principal y su efecto en la empresa S&P Tovar Distribuciones SAC.

3.1. Análisis Cualitativo

En el análisis cualitativo se abordaron aspectos relacionados al problema principal priorizado en el capítulo anterior como, la pérdida de oportunidades de ventas en el Sector de Salud Pública debido a que la empresa no está habilitada para participar en los procesos de contratación porque no cuenta con la Certificación en Buenas Prácticas de Almacenamiento (BPA y la falta de una planificación y gestión estratégica del negocio respecto al modelo de negocio, propuesta de valor, definición de objetivos de largo plazo, definición de misión, visión, cultura y estructura organizacional.

En el análisis de la industria y en el análisis del contexto externo de la empresa se identificó la oportunidad que tiene la empresa para participar en los procesos de contratación con el Sector de Salud Pública, se investigó el tamaño de este mercado y los requisitos de participación, que se refieren a contar con la Certificación de Buenas Prácticas de Almacenamiento (BPA).

Asimismo, en el análisis del contexto interno de la empresa se identificó, en las entrevistas y reuniones con la Alta Dirección, que la empresa cuenta con elementos de planificación a corto plazo y fundamentos de gestión del negocio; obteniendo como resultado una definición preliminar de la situación general de la empresa.

Para el análisis cualitativo se consideró los elementos del modelo de negocio analizados fueron los siguientes: (a) segmentos de mercado, (b) propuesta de valor, (c)

canales de venta, (d) relacionamiento con clientes, (e) fuentes de ingresos, (f) recursos claves del negocio, (g) actividades claves del negocio, (h) socios claves, y (i) estructura de costos.

Por otro lado, los elementos de la planificación estratégica analizados fueron los siguientes: (a) misión, (b) visión, y (c) objetivos estratégicos.

3.1.1. Modelo de Negocio

Osterwalder & Pigneur (2020) definen que un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor. El punto de partida para cualquier debate, reunión o taller provechoso sobre innovación en modelos de negocio debería ser una visión compartida del concepto del mismo. Alexander Osterwalder, en el año 2008, desarrolló el “Business Model Canvas” o “esquema del modelo del negocio”, es una herramienta estratégica para desarrollar modelos de negocio nuevos o existentes. Es un esquema que contiene nueve elementos, los mismos que se aplicaron al análisis del modelo de negocio de la empresa S&P Tovar Distribuciones y se describen a continuación:

Segmentos de mercado. Se refiere al público objetivo o clientes del negocio, S&P Tovar Distribuciones se dirige a clientes mayoristas, actualmente a droguerías pequeñas; y a clientes minoristas, actualmente boticas, farmacias, policlínicos, y clínicas; asimismo tiene una alianza con una farmacia que es propiedad de uno de los socios inversionistas.

Propuesta de valor. Se refiere al valor que entrega el negocio al cliente desde los productos que distribuye, S&P Tovar Distribuciones ofrece precios económicos y accesibles, puntualidad y responsabilidad de entrega en los tiempos comprometidos con el cliente, calidad de productos garantizados según marca y origen cumpliendo las normas establecidas, y almacenamiento de productos para asegurar disponibilidad de stock según la demanda de pedidos.

Ha desarrollado un portafolio de productos clasificado en cuatro categorías: (1) medicamentos genéricos, (2) medicamentos de marca, (3) productos de cuidado personal, y (4) material médico.

Canales de venta. Se refiere a los canales de distribución que utiliza la empresa para llegar hasta sus clientes, S&P Tovar Distribuciones utiliza actualmente solo el canal minorista a través de un call center que realiza llamadas a los clientes, tanto para la toma de pedidos y cobranza, como para la consulta de satisfacción de la entrega y atención de venta; asimismo cuenta con representantes de ventas que realizan visitas programadas según la cartera de clientes asignada, para realizar labores prospección de venta, cotizaciones, toma de pedidos, coordinación de atención/ entrega y cobranza.

Relacionamiento con clientes. Se refiere a cómo se desarrolla el vínculo de confianza con los clientes, desde el primer contacto cuando se identifica la necesidad y se realiza la propuesta de valor, hasta que la misma se convierte en una promesa de valor y finalmente en un cumplimiento de valor cuando el producto es entregado bajo las especificaciones de calidad y tiempo comprometidas, la frecuencia e interacción con los clientes logrando su satisfacción fortalece el vínculo de confianza y se logra la fidelización y recurrencia. S&P Tovar Distribuciones se relaciona con sus clientes mediante llamadas telefónicas a través de su “call center” o “centro de llamadas a clientes” para tomar pedidos, realizar la cobranza y medir la satisfacción de atención y entrega de productos; también se relaciona con sus clientes a través de visitas programadas por sus representantes de ventas de acuerdo a la cartera de clientes asignada por zonificación dentro de la provincia de Arequipa de lunes a sábado y a la provincia de Caylloma una vez al mes, ambas en el departamento de Arequipa que es la zona geográfica de cobertura de mercado actual de la empresa. Es importante destacar que el 60% de clientes son tradicionales y requieren las visitas presenciales para efectuar sus pedidos porque consideran que es una forma eficiente de

atención, se pudo validar esta observación con la Alta Dirección de la empresa en las reuniones y entrevistas de trabajo.

Fuentes de ingresos. Son las que determinan la estabilidad financiera del negocio, la estructura de ingresos debe tener un volumen superior a la estructura de costos de la empresa, las estrategias o métodos para recibir ganancias dependen del valor que están dispuestos a pagar los clientes y las características de la empresa, por tanto se debe tener en cuenta cuáles son los métodos utilizados para la fijación de precios, el objetivo de utilidad que ha definido el negocio, los indicadores financieros de resultados y cómo es el comportamiento de pago de los clientes según las condiciones de pago acordadas. S&P Tovar Distribuciones compara precios de compra del portafolio de productos que distribuye con diferentes proveedores de Arequipa y de Lima, con el fin de lograr los mejores costos, la utilidad del precio de distribución varía en el rango del 10%, 15% y 30%, se define según la comparación de precios de distribución de las droguerías más grandes de Arequipa, con el fin de lograr ser competitivos.

Se han encontrado diferencias importantes entre proveedores de Arequipa (laboratorios) y Lima (consorcios), siendo los mejores precios de compra los ofertados por los proveedores de Lima, de esta forma la empresa ha logrado una ventaja competitiva a causa de la variabilidad de oferta y demanda de precios de compra.

Respecto a las condiciones de pago que la empresa ofrece a sus clientes, usa dos modalidades, pago al contado, cuyos precios de distribución consideran el 10% de utilidad; y pago al crédito, cuyos precios de distribución consideran desde el 15% hasta el 30% de utilidad, dependiendo de los precios de compra, asimismo el tiempo de pago al crédito es de 40 días. Si el cliente incumple el pago al crédito, ingresa a la cartera de morosidad que actualmente no toma en cuenta intereses por incumplimiento de pago, además pierde su línea

de crédito hasta que regularice el pago o pagos atrasados. No se cuenta con un límite estimado para la cartera de morosidad de la empresa.

Los clientes son evaluados antes de otorgarles el beneficio de pago al crédito, si el cliente es calificado como apto, obtiene una línea de crédito que crece o decrece según su comportamiento de pago, si el mismo es satisfactorio y además su volumen de compras crece, el cliente podría ser calificado como cliente preferencial y obtener como beneficio precios de distribución de pago al contado (con 10% de utilidad), aunque paguen al crédito en 40 días.

Recursos clave del negocio. Se refiere a qué recursos clave necesita la empresa para lograr su propuesta de valor, llegando hacia sus clientes para desarrollar su relación con ellos y generar ingresos, estos recursos pueden ser físicos, intelectuales, humanos o financieros, S&P Distributions de acuerdo a su propuesta de valor, requiere tres recursos claves, (1) accesibilidad a precios de compra competitivos para lograr su objetivo de utilidad de venta y precio de distribución competitivo para los clientes, (2) capacidad de almacenamiento de los stock requeridos según demanda de distribución que le permitan lograr oportunidades de distribución con stock disponible y entregas rápidas, (3) una fuerza de ventas capacitada que cuente con las habilidades necesarias para lograr el objetivo de ventas con la cartera de clientes asignada según el objetivo de distribución.

La empresa ha logrado desarrollar estos recursos clave para lograr su propuesta de valor, cuenta con una logística robusta de investigación de precios de proveedores en Lima y Arequipa con el fin de lograr una ventaja competitiva en costos, que les permita lograr la mejor utilidad de venta para el negocio y el mejor precio de distribución para el cliente, asimismo, cuenta con un convenio de distribución exclusiva junto a otra droguería con el Laboratorio peruano Shefarma.

Respecto a su capacidad de almacenamiento, cuenta con distribución directa a través de cuatro almacenes y una oficina de distribución y administración, sin embargo, los

almacenes aún no cuentan con la Certificación en Buenas Prácticas de Almacenamiento (BPA) otorgado por la DIGEMID (Dirección General de Medicamentos, Insumos y Drogas), esta certificación no se encuentra planeada en los objetivos de la empresa, debido a que aún no ha decidido participar en los procesos de contratación del Sector de Salud Pública para lo cual esta certificación es un requisito indispensable.

Respecto al desarrollo de su fuerza de ventas, la empresa capacita a sus representantes de venta continuamente a través del apoyo que le otorgan sus principales proveedores, quienes disponen de talleres de capacitación en los productos y marcas representadas, facilitando además productos de promoción de ventas. Asimismo, la empresa ha logrado desarrollar una cultura de compromiso y confianza en sus representantes de venta, quienes además desarrollan funciones en logística, importaciones y riesgos.

Actividades clave del negocio. Son los pasos clave que desarrolla el negocio para avanzar hacia sus clientes con el propósito de cumplir su propuesta de valor, S&P Tovar Distribuciones cuenta con cuatro procesos claves en su cadena de valor, (1) planeación, (2) compras y logística, (3) comercialización, distribución y atención al cliente, y (4) cobranza; siendo los procesos más desarrollados el (2) compras y logística, debido a la búsqueda de precios de compra competitivos, a la capacidad de almacenamiento, manejo de inventarios y logística de entrega; y el (3) comercialización, distribución y atención al cliente, debido a su fuerza de ventas capacitada continuamente en alianza con los principales proveedores.

Socios clave. Se refiere a quiénes son los socios clave o aliados del negocio para obtener una ventaja competitiva para la sostenibilidad y crecimiento de la empresa, S&P Tovar Distribuciones cuenta con una alianza importante con el Laboratorio Peruano Shefarma que tiene más de 28 años de excelencia en calidad, atención y servicio en el mercado peruano, asimismo tiene una alianza con una farmacia que es propiedad de uno de los socios inversionistas, como cliente minorista.

Estructura de costos. Se refiere a qué estructura de costos claves ha definido el negocio y cuáles son los indicadores de medición de resultados financieros y operacionales, S&P Tovar Distribuciones tiene un registro tributario de microempresa que en el corto plazo debe migrar a pequeña empresa debido al crecimiento de sus montos de facturación, que han variado de 30,000 soles en el 2019 a 140,000 soles en el 2021, en promedio mensual aproximadamente. La empresa reporta a la entidad tributaria nacional las ventas, costos, compras e inventarios y planilla de personal, mide márgenes de utilidad por cada venta realizada en forma diaria, mensual y anual, siendo el rango de márgenes de venta desde 10% hasta 30% dependiendo de los precios de compra logrados y de los precios de distribución más competitivos en relaciones a sus principales competidores. Los representantes de ventas cuentan con sueldos básicos con una meta de 20,000 soles mensuales de venta y hay incentivos si superan la meta. El indicador de venta mensual debe ser mayor 100,000 soles para que el negocio sea rentable en relación a la venta, el costo y el pago de pérdidas del año 2019.

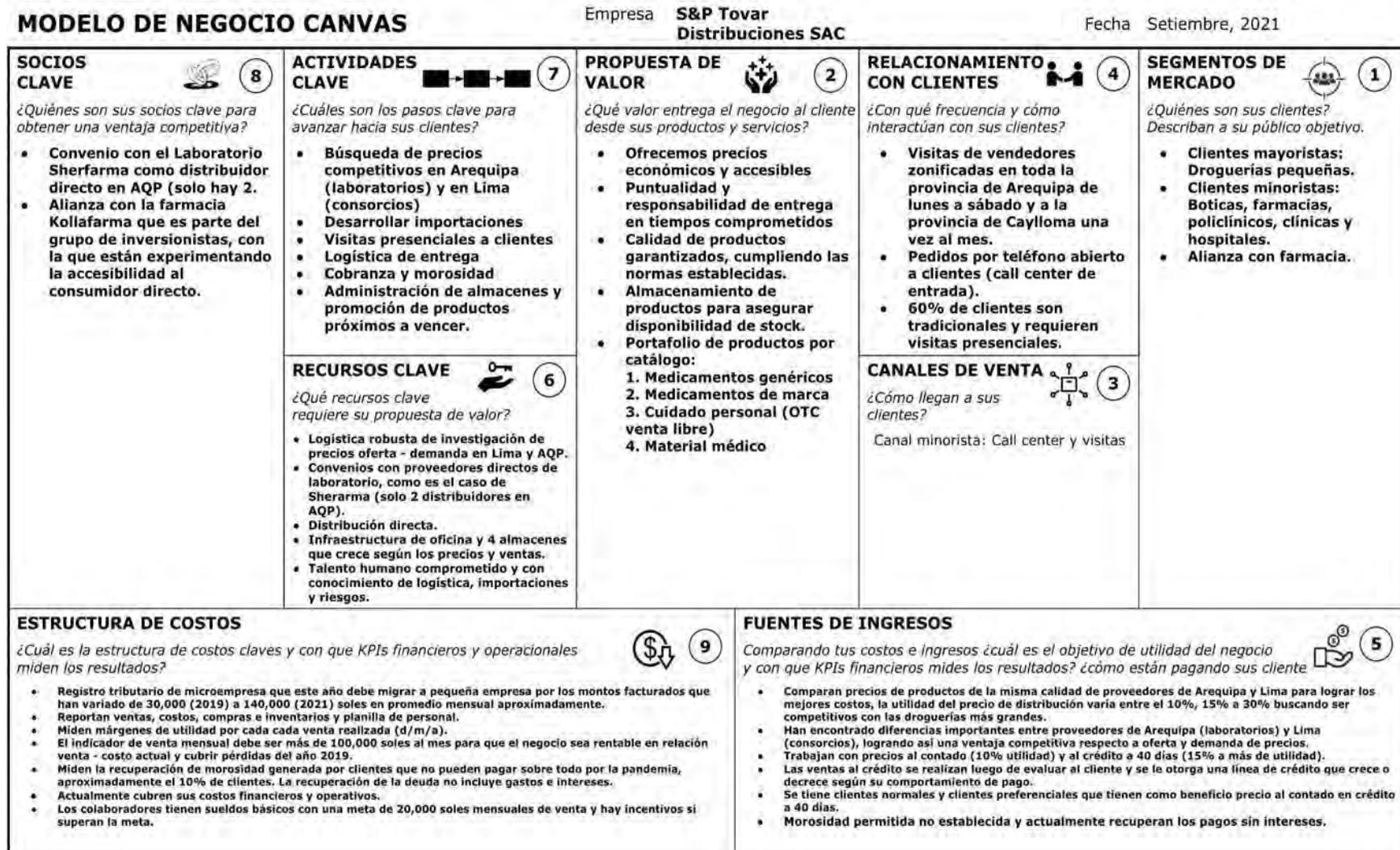
Por otro lado, la empresa mide la recuperación de morosidad generada por los clientes que incumplen el plazo de pago de 40 días, sobre todo a razón de la pandemia, aproximadamente el 10% de clientes se encuentra en situación de morosidad y la recuperación de la deuda no incluye gastos e intereses.

Sin embargo, S&P Tovar Distribuciones cuenta con un flujo de caja líquido, gracias a su crecimiento en ventas, por tanto, es capaz de cubrir sus costos financieros y operativos y lograr rentabilidad.

El Lienzo de Modelo de Negocio de la empresa se muestra a continuación en la Figura 4:

Figura 4

Lienzo de Modelo de Negocio de la empresa



3.1.2. *Planificación estratégica*

Según D'Alessio (2015) la primera etapa es la formulación, que implica el proceso de planeamiento seguido por el de organización. Ambos constituyen el llamado planeamiento estratégico; la segunda etapa es la implementación, en la cual los ejes centrales están conformados por los procesos de dirección y coordinación. Ambos constituyen la dirección estratégica; la tercera etapa es la evaluación, en la cual el foco central es el proceso de control y la posible corrección del proceso estratégico. Ambos constituyen el control estratégico. Todo el proceso está guiado por la brújula estratégica compuesta por los cinco componentes fundamentales: visión, misión, valores, intereses organizacionales, y objetivos estratégicos de largo plazo. En este sistema integral, el aspecto más relevante y complejo es el de la formulación o planeamiento.

La empresa S&P Tovar Distribuciones no cuenta con una planificación estratégica, sin embargo, se han podido identificar los elementos de formulación requeridos a partir de entrevistas y reuniones de trabajo con la Alta Dirección, como son la planificación a corto plazo y fundamentos de gestión, con los que se determinó tres de los cinco componentes fundamentales de forma preliminar, el análisis resultante se muestra a continuación:

Misión. Versión preliminar: “Somos una empresa creada en el 2018, distribuimos medicamentos, material médico y productos de cuidado personal en el departamento de Arequipa, trabajamos con proveedores certificados y contamos con una alianza con el Laboratorio Peruano Shefarma que tiene más de 28 años de excelencia en calidad, atención y servicio en el mercado. Conformamos un equipo de trabajo que se desafía día a día, nos reconocemos unos a otros en un ambiente de trabajo colaborativo, comprometidos y unidos hacia el propósito de desarrollar y hacer crecer a nuestra empresa”.

A partir de la misión preliminar definida, se puede deducir que la empresa durante sus poco más de dos años de existencia ha podido posicionarse en el mercado del departamento

de Arequipa, logrando un equipo humano comprometido y desafiante para lograr los objetivos de la empresa, asimismo cuenta con proveedores certificados, con una alianza de exclusividad importante.

Visión. Versión preliminar: “Lograr que la empresa crezca como la droguería más grande de Arequipa respecto a infraestructura, beneficios e incentivos a nuestros trabajadores y una cadena de farmacias, con el esfuerzo y compromiso de todo un equipo humano trabajando juntos por un mismo propósito. Buscamos crecimiento y trascendencia gestionando márgenes de precios más accesibles que hagan coherencia en la cadena de valor desde el mayorista hasta el minorista y consumidores finales, buscamos la transparencia de nuestras acciones y el beneficio de nuestros clientes, así como contribuir a nuestra comunidad generando labor social para las personas de menores recursos”.

A partir de la visión preliminar definida, se puede deducir que S&P Tovar Distribuciones tiene un desafío organizacional definido, que en la actualidad está soportado únicamente en la gestión operativa de su alta dirección y en el esfuerzo y buena voluntad de sus colaboradores, careciendo de un soporte estratégico a largo plazo.

Objetivos estratégicos. S&P Tovar Distribuciones SAC. no cuenta con objetivos estratégicos a largo plazo, sus objetivos están orientados en el corto y mediano plazo y no han sido definidos y desplegados, su actuar está más orientado a la ejecución de acciones que conduzcan al crecimiento de ventas y resultados financieros que permitan la liquidez y sostenibilidad del negocio aprovechando las oportunidades disponibles, como por ejemplo la descontrolada oferta y demanda de precios en el rubro.

Sus objetivos a corto y mediano plazo son: (a) crecimiento en ventas totales de 40% mensual para el 2022, (b) fidelización del 100% de clientes para el 2022, y (c) recuperación de la cartera de morosidad al 80% del capital y minimizar la generación de nueva morosidad, a partir de los mismos, se puede confirmar que la empresa está orientada al corto plazo

operativo, a ser un motor de ventas en crecimiento que le permita cumplir con el pago de todas sus obligaciones y lo está logrando, sin embargo, si su objetivo es lograr sostenibilidad y seguir creciendo, se necesita la formulación de un planeamiento estratégico, que cuente con los cinco componentes claves.

3.2. Análisis Cuantitativo

En el Análisis cuantitativo se revisaron los estados financieros de la empresa desde el año 2018 al año 2020, se observa un aumento relevante en las ventas de 3,254% del año 2018 al año 2019, y del 196% del año 2019 al año 2020, producto en una primera instancia al cambio de la Gerencia General de la empresa, que tenía como decisión la liquidación del negocio, la misma que fue cambiada drásticamente al encontrar una oportunidad factible de crecimiento en ventas en el sector, dado el inicio de la pandemia por COVID 19, los resultados en ventas obtenidos superaron ampliamente el objetivo planeado dada la crisis sanitaria en Arequipa a causa de la pandemia por COVID 19.

Tabla 12

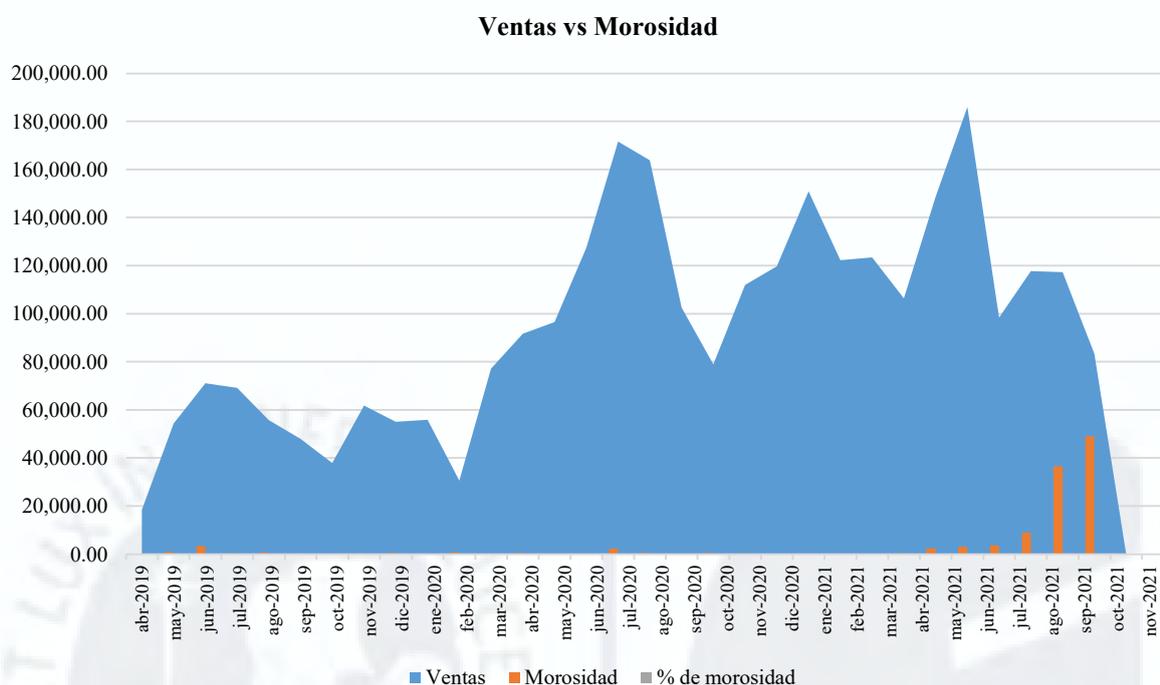
Ventas

Descripción de la Partida	Importe (2018)	%	Importe (2019)	%	Importe (2020)	%
Ventas Bienes	16,332.44	106.43%	531,378.85	101.50%	1,039,174.43	100.51%
Prestación de Servicios	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
Productos Manufacturados - Terminados	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
(-) Dctos., rebajas y Bonif. Concedidos	0	0.00%	-45.57	-0.01%	-520.79	-0.05%
(-) Devoluciones de Productos	-987.16	-6.43%	-7,803.93	-1.49%	-4,767.67	-0.46%
Ventas netas	15,345.28	100.00%	523,529.35	100.00%	1,033,885.97	100.00%

Al revisar el cuadro de ventas, si se observó que parte de la estrategia de venta son las facilidades en las ventas otorgadas para poder colocar el producto con mayor facilidad al cliente, esto se volvió su principal estrategia en las ventas, pero no existe una política normalizada ni los criterios a tomar en cuenta, y durante las entrevistas se mencionó que era la herramienta de negociación con los distintos clientes, esto a la larga puede perjudicar el flujo de dinero en corto plazo.

Como parte del análisis cuantitativo, se revisó el comportamiento de la morosidad generada por las ventas realizadas bajo la condición de crédito que concluyeron en falta de pago en los plazos acordados, en la mayoría de los casos, la causa de no pago corresponde a la crisis financiera ocasionada por la pandemia por COVID 19, este fue uno de los problemas identificados en el capítulo II que incluye el diagnóstico empresarial y el problema principal, donde en la Figura 3 se presentaron los ratios de morosidad alcanzados sobre las ventas totales generadas, desde el año 2018, 34%; 2019, 17%; 2020, 11%; y 2021, 10%.

En este capítulo se amplió el análisis comparando las ventas totales generadas mes a mes durante los años 2019 al 2021, con la morosidad resultante de las ventas con condición de crédito no pagadas en los plazos acordados, para evaluar el impacto generado en el flujo de efectivo de la empresa. A continuación, en la Figura 5, se presenta el cuadro de ventas totales mensuales versus la morosidad.

Figura 5*Ventas vs Morosidad*

Nota. Adaptado de *Registro de ventas*, S&P Tovar Distribuciones SAC, 2021.

Como resultado del análisis de la morosidad mensual respecto a ventas totales mensuales, se define que no representa un impacto significativo en el flujo de efectivo de la empresa, debido principalmente al incremento acelerado de las ventas respecto al año inicial 2018 y a la estrategia de control de condiciones de crédito otorgada a los clientes aplicada por la Alta Dirección de la empresa, los resultados han permitido mitigar el riesgo de incremento de morosidad, cuyo ratio ha disminuido considerablemente, de 34% en el 2018 a 10% en el 2021, con una tendencia a la estabilización si las reglas en las condiciones de crédito continúan el ordenamiento y control definidos.

3.2.1. Análisis Financieros

La empresa facilitó, para el análisis, los Estados Financieros correspondientes a los años 2018 al 2020, que incluyen: (1) Estado de Ganancias y Pérdidas, (2) Balance General y (3) Notas de los Estados Financieros. Luego del análisis se verificó que el costo de venta representa el 20% en promedio de las ventas totales, siendo esta una de las ventajas competitivas con la que cuenta la empresa S&P Tovar Distribuciones SAC. A propósito del crecimiento importante de ventas en el año 2020 por la pandemia por COVID 19.

En el análisis, tanto vertical como horizontal lo más representativo son las obligaciones financieras de corto plazo y el endeudamiento por la compra de mercadería para la venta, lo cual deduce que la empresa se encuentra apalancada en el sistema financiero y está logrando cumplir con sus obligaciones a través del esfuerzo en ventas y la continua búsqueda de precios competitivos y plazos cortos de atención.

Las cuentas por cobrar del año 2020 con respecto al año 2019 tuvieron un incremento del 124%, esto es un riesgo que debe ser monitoreado y mitigado para las obligaciones de corto plazo.

Las cuentas de caja y bancos del año 2020 con respecto al año 2019 tuvieron un incremento del 486% producto del incremento de las ventas.

La empresa no facilitó su flujo de caja, por ser confidencial y sobre todo por no estar normalizado, siendo esto muy riesgoso para el cumplimiento de las obligaciones de corto plazo.

A continuación, en las Tablas 13, 14, 15 y 16, se presenta el consolidado de los Estados Financieros de la empresa.

Tabla 13

Estados financieros general

Descripción de la Partida	2018		2019		2020	
	Importe	%	Importe	%	Importe	%
Ventas bienes	16,332.44	106.43%	531,378.85	101.50%	1,039,174.43	100.51%
Prestación de Servicios	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
Productos manufacturados - terminados	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
(-) Dctos., rebajas y Bonif. Concedidos	0	0.00%	-45.57	-0.01%	-520.79	-0.05%
(-) Devoluciones de Productos	-987.16	-6.43%	-7,803.93	-1.49%	-4,767.67	-0.46%
Ventas netas	15,345.28	100.00%	523,529.35	100.00%	1,033,885.97	100.00%
Inventario Inicial de Mercadería	0		39,894.47		173,320.07	
(+) Compra de mercadería	53,238.19		542,432.90		1,010,324.96	
(+) Costos vinculados con las compras	0		0		0	
(-) Inventario Final de mercadería	-39,894.47		-173,320.07		-339,851.28	
Costo de ventas	13,343.72	86.96%	409,007.30	78.12%	843,793.75	81.61%
Margen comercial	2,001.56	13.04%	114,522.05	21.88%	190,092.22	18.39%
Compra de Existencias	-56,883.71	-370.69%	-542,432.90	-103.61%	-1,017,367.93	-98.40%
(+/-) Costos vinculados con las compras	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
(+/-) Compra de mercadería	53,238.19	346.94%	542,432.90	103.61%	1,010,324.96	97.72%
(=) Variación de Existencias	-110,121.90	-717.63%	-1,084,865.80	-207.22%	-2,027,692.89	-196.12%
(+/-) Variación de Existencias	53,238.19	346.94%	542,432.90	103.61%	1,010,661.13	97.75%
(+/-) Variación de Existencias	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
(+/-) Variación de Productos terminados	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
(+/-) Variación de Mercadería	53,238.19	346.94%	542,432.90	103.61%	1,010,324.96	97.72%
(=) Variación de Existencias	-3,645.52	-23.76%	0	0.00%	-6,706.80	-0.65%
Costo de producción	-1,643.96	-10.71%	114,522.05	21.88%	183,385.42	17.74%
(-) Gastos de Servicios Prestados por Terceros	-4,306.64	-28.06%	-20,597.23	-3.93%	-28,404.17	-2.75%
Valor agregado	-5,950.60	-38.78%	93,924.82	17.94%	154,981.25	14.99%
(-) Gastos de Personal, directores y Gerentes	0	0.00%	-63,322.09	-12.10%	-99,145.18	-9.59%
(-) Gastos por tributos	-340.01	-2.22%	-2,500.55	-0.48%	-93.9	-0.01%
Exced. (insuf. Bruta) de explotación	-6,290.61	-40.99%	28,102.18	5.37%	55,742.17	5.39%
(+) Descuentos, rebajas y bonificaciones obtenidos	342.21	2.23%	1,115.03	0.21%	10,137.73	0.98%
(+) Otros ingresos de gestión	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
(+) Ganancia por medición de activos no financieros al	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
(-) Otros Gastos de Gestión	-181.35	-1.18%	-3,413.27	-0.65%	-944.19	-0.09%
(-) Valuación y deterioro de activos y provisiones	-17.41	-0.11%	-438.2	-0.08%	-1,659.67	-0.16%
(-) Perdida por Medición de Activos no Financieros Al Val	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
Resultado de explotación	-6,147.16	-40.06%	25,365.74	4.85%	63,276.04	6.12%
(+) Ingresos financieros	1.2	0.01%	43.62	0.01%	70.83	0.01%
(-) Gastos financieros	0	0.00%	-1,357.22	-0.26%	-168.82	-0.02%
(+/-) Producción de activo inmovilizado	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
Resultado antes de particip. E impuestos	-6,145.96	-40.05%	24,052.14	4.59%	63,178.05	6.11%
Resultado por Exposición a la Inflación	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
(-) Perdida - antes de participaciones	-6,145.96	-40.05%	24,052.14	4.59%	63,178.05	6.11%
(-) Participación de los Trabajadores	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
(-) Perdida - antes de impuestos	-6,145.96	-40.05%	24,052.14	4.59%	63,178.05	6.11%
(-) Impuesto a la Renta (RMT 10 %) (I. RENTA 29.50%)	0	0.00%	-2,405.21	-0.46%	-6,440.39	-0.62%
(-) Perdida - antes de reserva legal	-6,145.96	-40.05%	21,646.93	4.13%	56,737.66	5.49%
(-) Reserva legal 0%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
(-) Perdida del ejercicio	-6,145.96	-40.05%	21,646.93	4.13%	56,737.66	5.49%

Tabla 14

Estados financieros - Activos

ACTIVO			ACTIVO			ACTIVO			
Activo corriente	Importe		Activo corriente	Importe		Activo corriente	Importe		
Caja Bancos - Equivalente de Ef 01 10	3,782.79	6.65%	Caja y Bancos - Efectivo y Eq. E 01 10	30,878.44	10.10%	Caja y Bancos - Efectivo y Eq. E 01 10	150,257.82	24.67%	486.61%
Cuentas por Cobrar Comerciales 02 12	5,479.47	9.63%	Ctas. por Cobrar Comerciales - T 02 12	90,325.55	29.54%	Ctas. por Cobrar Comerciales - T 02 12	112,081.53	18.40%	124.09%
Cuentas por Cobrar Comerciales 00 13	0	0.00%	Ctas. por Cobrar Comerciales - R 00 13	0	0.00%	Ctas. por Cobrar Comerciales - R 00 13	0	0.00%	
Cuentas por Cobrar Acc. Soc. Pe 00 14	0	0.00%	Cuentas por Cobrar, Per, Acc. (S 00 14	0	0.00%	Cuentas por Cobrar, Per, Acc. (S 00 14	0	0.00%	
Cuentas por Cobrar Diversas - T 00 16	0	0.00%	Ctas. por Cobrar Diversas - T 00 16	0	0.00%	Ctas. por Cobrar Diversas - T 03 16	0	0.00%	
Cuentas por Cobrar Diversas - R 00 17	0	0.00%	Ctas. por Cobrar Diversas - R 00 17	0	0.00%	Ctas. por Cobrar Diversas - R 00 17	0	0.00%	
Cobranza dudosa 00 19	0	0.00%	Cobranza Dudosa 00 19	0	0.00%	Cobranza Dudosa 00 19	0	0.00%	
Mercadería 03 20	39,894.47	70.10%	Mercaderías 03 20	173,320.07	56.68%	Mercaderías 04 20	339,851.28	55.80%	196.08%
Productos Terminados 00 21	0	0.00%	Productos Terminados 00 21	0	0.00%	Productos Terminados 00 21	0	0.00%	
Productos en Proceso 00 23	0	0.00%	Productos En Proceso 00 23	0	0.00%	Productos En Proceso 00 23	0	0.00%	
Materias Primas 00 24	0	0.00%	Materias Primas 00 24	0	0.00%	Materias Primas 00 24	0	0.00%	
Materiales Auxiliares Sumi. y Re 04 25	0	0.00%	Materiales Aux.; Suminis. y Rep. 00 25	0	0.00%	Materiales Aux.; Suminis. y Rep. 05 25	311.59	0.05%	
Envases y Embalajes 05 26	0	0.00%	Envases y Embalajes 00 26	0	0.00%	Envases y Embalajes 06 26	24.58	0.00%	
Servicios contratados por anticip 00 18	0	0.00%	Serv. Contrat. por Anticip. 00 18	0	0.00%	Serv. Contrat. por Anticip. 00 18	0	0.00%	
Adelanto a Proveedores - Exces 09 42	219.12	0.38%	Anticipos Otorgados - T 09 42	0	0.00%	Anticipos Otorgados - T 12 42	0	0.00%	
Otros Activos - Tributos por Pa 08 40	7,538.78	13.25%	Activo: Tributos por Pagar 07 40	11,257.69	3.68%	Tributos por Acreditar 03 167	6,562.00	1.08%	58.29%
		0.00%			0.00%			0.00%	
Total activo corriente	56,914.63	99.19%	Total activo corriente	305,781.75	95.67%	Total activo corriente	609,088.80	96.18%	199.19%
Activo no corriente			Activo no corriente			Activo no corriente			
Inversiones Mobiliarias 00	0	0%	Inversiones Mobiliarias 00	1	0%	Intangibles 08	1,220.00	9%	122000%
Inversiones Inmobiliarias 00	0	0%	Inversiones Inmobiliarias 00	1	0%	Activo: Tributos por Pagar 10	8,860.21	68%	886021%
Intangibles 00	0	0%	Intangibles 05	1,220.00	20%	Otros Activos 00	0	0%	0%
Activos Diferido 00	0	0%	#N/A 07	4,902.00	80%	Trib. Acred.- Renta Saldo Favor 03	2,983.00	23%	61%
	0	0%		6,122.00	1.92%		13,063.21	53.97%	213.38%
Activo no corriente - activo fijo			Activo no corriente - activo fijo			Activo no corriente - activo fijo			
Terrenos 00	0	0.00%	Terrenos 00	0	0%	Terrenos 00	0	0%	
Edificio y Construcciones 00	0	0.00%	Edificaciones 00	0	0%	Edificaciones 00	0	0%	
Maquinaria y Equipo 00	0	0.00%	Maq. y Equipos de Explotación 00	0	0%	Maq. y Equipos de Explotación 00	0	0%	
Unidades de Transporte 00	0	0.00%	Vehículos Motorizados 00	0	0%	Vehículos Motorizados 00	0	0%	
Muebles y Enseres 06	174.58	37.77%	Muebles y Enseres 04	2,910.17	38%	Muebles y Enseres 07	6,691.18	60%	230%
Equipos Diversos 06	305.08	66.00%	Equipo para Procesamiento de I 04	5,257.63	68%	Equipo para Procesamiento de I 07	5,257.63	47%	100%
Herramientas y Unid. de Reempl 00	0	0.00%	Herramientas y Unidades de Re 00	0	0%	Herramientas y Unidades de Re 00	0	0%	
Construcciones en curso 00	0	0.00%	Construcciones en Curso 00	0	0%	Construcciones en Curso 07	1,309.24	12%	
Activo Biológico 00	0	0.00%	Activos Biológicos 00	0	0%	Activos Biológicos 00	0	0%	
(-) Depreciación 07	-17.41	-3.77%	(-) Deprec. Amort. Agot. Acum 06	-455.61	-6%	(-) Deprec. Amort. Agot. Acum 09	-2,115.28	-19%	464%
		0.00%			0%			0%	
Total activo fijo neto	462.25		Total activo fijo neto	7,712.19	55.75%	Total activo fijo neto	11,142.77	46.03%	144.48%
Total activo no corriente	462.25	0.81%	Total activo no corriente	13,834.19	4.33%	Total, activo no corriente	24,205.98	3.82%	174.97%
						Total activo	633,294.78	100%	198%

Total activo	57,376.88	100%	Total activo	319,615.94	100%
---------------------	------------------	-------------	---------------------	-------------------	-------------

Tabla 15*Estados financieros - Pasivos*

PASIVO			PASIVO			PASIVO		
Pasivo corriente	Importe	Nota Cta.	Pasivo corriente	Importe	Nota Cta.	Pasivo corriente	Importe	
Sobregiro 00 104	0	0%	Sobregiros 00 104	0	0.00%	Sobregiros 00 104	0	0.00%
Adelanto de Clientes 02 12	0	0%	Anticipos Recibidos - T 02 12	1	0.00%	Anticipos Recibidos - T 02 12	1,400.46	0.25%
Tributos por Pagar 08 40	0	0%	Tributos por Pagar 07 40	1,329.66	0.44%	Tributos por Pagar 10 40	3,540.72	0.64%
Remuneraciones por Pagar 00 41	0	0%	Rem. Partic. por Pagar 08 41	1	0.00%	Rem. Partic. por Pagar 11 41	3,622.05	0.65%
Cuentas por pagar Comerciales - 09 42	0	0%	Ctas. por Pagar Comerciales - T 09 42	141,050.45	46.91%	Ctas. por Pagar Comerciales - T 12 42	157,558.67	28.48%
Cuentas por pagar Comerciales - 00 43	0	0%	Ctas. por Pagar Comerciales - R 00 43	0	0.00%	Ctas. por Pagar Comerciales - R 00 43	0	0.00%
Cuentas por Pagar Acc. Soc. Dir 00 44	0	0%	Ctas. por Pagar a Acc. Soc. Dire 00 44	0	0.00%	Ctas. por Pagar a Acc. Soc. Dire 00 44	0	0.00%
Obligaciones Financieras 10 45	62,522.84	100%	Obligaciones Financieras 10 45	158,329.65	52.65%	Obligaciones Financieras 13 45	387,007.65	69.97%
Cuentas por Pagar Diversas - T 00 46	0	0%	Ctas. por Pagar Diversas - T 00 46	0	0.00%	Ctas. por Pagar Diversas - T 00 46	0	0.00%
Cuentas por Pagar Diversas - R 00 47	0	0%	Ctas. por Pagar Diver. - R 00 47	0	0.00%	Ctas. por Pagar Diver. - R 00 47	0	0.00%
Provisiones 00 48	0	0%	Provisiones 00 48	0	0.00%	Provisiones 00 48	0	0.00%
Pasivo Diferido 00 49	0	0%	Pasivo Diferido 00 49	0	0.00%	Pasivo Diferido 00 49	0	0.00%
Total pasivo corriente	62,522.84	109%	Total pasivo corriente	300,709.76	94%	Total pasivo corriente	553,129.55	0.87
Pasivo no corriente			Pasivo no corriente			Pasivo no corriente		
Tributos por pagar	0	0	Tributos por pagar 07 40	0	0	Ctas. Por pagar comerciales - t 12 42	0	0
Obligaciones financieras	0	0	Obligaciones financieras 10 45	0	0	Obligaciones financieras 13 45	0	0
Total pasivo no corriente	0	0	Total pasivo no corriente	0	0	Total pasivo no corriente	0	0
Total pasivo	62,522.84		Total pasivo	300,709.76		Total pasivo	553,129.55	1.84

Tabla 16*Estados financieros - Patrimonio*

Patrimonio			Patrimonio			Patrimonio		
Capital social 11 50	1,000.00	-19%	Capital 11 50	1,000.00	5%	Capital 14 50	1,000.00	1%
Capital adicional 00 52	0	0%	Capital adicional 00 52	0	0%	Capital adicional 00 52	0	0%
Reserva legal 00 58	0	0%	Reservas 00 58	0	0%	Reservas 00 58	0	0%
Excedente de revaluacion 00 57	0	0%	Excedente de revaluacion 00 57	0	0%	Excedente de revaluacion 00 57	0	0%
Resultados acumulados 00 59	0	0%	Resultados acumulados 12 59	-6,145.96	-33%	Resultados acumulados 15 59	15,987.18	20%
(-) perdida del ejercicio	-6,145.96	119%	(+) utilidad del ejercicio	24,052.14	127%	(+) utilidad del ejercicio	63,178.05	79%
						Patrimonio neto	80,165.23	13%
Patrimonio neto	-5,145.96	-8.97%	Patrimonio neto	18,906.18	5.92%	Total pasivo y patrimonio	633,294.78	100%
							4.24	198%

Total pasivo y patrimonio	57,376.88	100%	Total pasivo y patrimonio	319,615.94	100%
---------------------------	-----------	------	---------------------------	------------	------



Dentro del análisis cuantitativo, también se evaluaron los indicadores financieros y operativos de la empresa S&P Tovar Distribuciones SAC. En ese sentido, la empresa cuenta con indicadores financieros de liquidez, endeudamiento, Return of Equity ROE, margen de utilidad y rotación de activos, los mismos que se muestran a continuación en la Tabla 17.

Tabla 17*Indicadores financieros*

Indicadores financieros		
20603410735 S & P TOVAR DISTRIBUCIONES S.A.C		
31 de diciembre de 2020		
Liquidez		
Ratio corriente		
Activo corriente/pasivo corriente	609,088.80	1.1
	553,129.55	
Liquidez Acida		
Activo Cte-Existe-Gastos pagad Anticipado/Pasivo corriente	268,901.35	0.49
	553,129.55	
Endeudamiento		
Nivel de endeudamiento		
Pasivos totales/activos totales	553,129.55	87.34%
	633,294.78	
Endeudamiento patrimonial		
Pasivos totales/patrimonio	553,129.55	689.99%
	80,165.23	
Apalancamiento a corto plazo		
Pasivo corriente/patrimonio	553,129.55	689.99%
	80,165.23	
Apalancamiento financiero total		
Pasivos financieros/patrimonio	387,007.65	482.76%
	80,165.23	
Análisis total		
R.O.E. (Return on Equity)		
Utilidad neta después de impuestos/patrimonio	56,737.66	70.78%
	80,165.23	
Margen de utilidad		
Utilidad neta/ventas netas	63,178.05	6.11%
	1,033,885.97	
Rotación de activos		
Ventas/activos	1,033,885.97	163.26%
	633,294.78	

Nota. Adaptado de *Libros de resultados*, S&P Tovar Distribuciones SAC, 2020.

Según Chu (2016), un indicador que determina la capacidad de una empresa para cubrir sus obligaciones en el corto plazo es la prueba ácida, la misma que se calcula a partir de la diferencia del activo corriente y el inventario, entre el pasivo corriente. El resultado de la prueba ácida para la empresa S&P Tovar Distribuciones SAC. en el año 2020 es de 0.49, lo cual significa que la empresa mantiene el riesgo de no cubrir sus obligaciones con su capital de corto plazo.

Otro indicador importante es el apalancamiento de corto plazo, cuyo resultado es del 689.99% para el año 2020, lo que significa que la empresa mantiene un apalancamiento financiero por la deuda con bancos para la compra de mercadería en el corto plazo, que luego salda a través de la cobranza de ventas, al tener un ciclo de efectivo muy corto, siendo la estrategia de cobranza parte fundamental de la subsistencia de la empresa, por lo cual es aún más importante mantener un ratio de morosidad controlado.

3.2.2. Indicadores operativos

Respecto a los indicadores operativos, la empresa S&P Tovar Distribuciones SAC. mide: (1) rotación de vendedores, (2) cumplimiento de capacitaciones a la fuerza de ventas, (3) volumen de compra, (4) entregas perfectamente recibidas, (5) rotación de inventarios, (6) vejez del inventario, (5) nivel de cumplimiento de despacho, y (6) costos de transporte versus venta.

A continuación, se presenta el cálculo de cada uno de los indicadores operativos que mide actualmente la empresa.

Rotación de vendedores. Este indicador mide el número de vendedores que cesan en la empresa a causa de renunciaciones respecto al total de vendedores.

$$\frac{n^{\circ} \text{ de renunciaciones}}{n^{\circ} \text{ total de vendedores}} \times 100$$

$$\frac{0}{7} \times 100 = 0$$

Cumplimiento de capacitaciones para la fuerza de ventas. Este indicador mide el número de capacitaciones culminadas respecto al número de las capacitaciones planificadas para la fuerza de ventas, tanto realizadas por los proveedores o de forma interna.

$$\frac{n^{\circ} \text{ de capacitaciones culminadas}}{n^{\circ} \text{ total de capacitaciones planificadas}} \times 100$$

$$\frac{2}{2} \times 100 = 100$$

Volumen de compra. Este indicador mide el valor de compra respecto al total de las ventas realizadas.

$$\frac{\text{Valor de compra (S /.)}}{\text{Total de las ventas (S /.)}}$$

$$\frac{8000}{130500} = 0.06$$

Entregas perfectamente recibidas. La siguiente norma tiene por objeto controlar la calidad de los productos/materiales recibidos, junto con la puntualidad de las entregas de los proveedores de mercancía. Número y porcentaje de productos y pedidos que no cumplan las especificaciones de calidad y servicio definidas, con desglose por proveedor.

$$\frac{\text{Pedidos rechazados}}{\text{Total órdenes de compras recibidas}} \times 100$$

$$\frac{10}{96} \times 100 = 10.41$$

Rotación de mercancía. La siguiente norma tiene por objeto controlar las salidas por referencias y cantidades del centro de distribución. Proporción entre el costo de ventas y las existencias promedio e indica el número de veces que el capital invertido se recupere a través de las ventas.

$$\frac{\text{Costo de Ventas (S /.)}}{\text{Inventario promedio (S /.)}} = \text{número de veces}$$

$$\frac{843,793}{339,851} = 2.48 \text{ veces}$$

Vejez del inventario. La siguiente norma tiene por objeto controlar la cantidad de mercancía con mucho tiempo dentro del inventario con el fin de evitar obsoletos. Nivel de mercancías no disponibles para despachos por obsolescencia, deterioro, averías, devueltas en mal estado, vencimientos, etc.

$$\frac{\text{unidades dañadas} \pm \text{unidades obsoletas} \pm \text{unidades vencidas}}{\text{unidades disponibles en inventario}}$$

$$\frac{5 + 20}{5890} = 0.0042$$

Nivel de cumplimiento de despacho. La siguiente norma tiene por objeto controlar la eficacia de los despachos efectuados por el centro de distribución.

$$\frac{n^{\circ} \text{ de despacho devueltos}}{n^{\circ} \text{ total despachos requeridos}}$$

$$\frac{10}{1200} = 0.0083$$

Costos de transporte vs Venta. La siguiente norma tiene por objeto controlar el costo del transporte respecto a las ventas de la empresa. Consiste en controlar el rubro respecto a las ventas generadas en un periodo determinado.

$$\frac{\text{Costo del transporte (S /.)}}{\text{Valos ventas totales (S /.)}} \times 100$$

$$\frac{(930 + 600)}{130500} \times 100 = 1.17$$

**Los 930 es el sueldo mínimo del repartidor y 600 es para la gasolina (movilidad)*

3.3. Conclusiones

En este capítulo se ha realizado el análisis cualitativo y cuantitativo del problema principal seleccionado, respecto al análisis cualitativo se evaluó a detalle el modelo de negocio, compuesto por : (a) segmentos de mercado, (b) propuesta de valor, (c) canales de venta, (d) relacionamiento con clientes, (e) fuentes de ingresos, (f) recursos claves del negocio, (g) actividades claves del negocio, (h) socios claves, y (i) estructura de costos; y la planificación estratégica compuesta por: (a) misión, (b) visión, y (c) objetivos estratégicos.

Respecto al análisis cuantitativo se evaluó los estados financieros de la empresa de los años 2018, 2019 y 2020. Se puede destacar el aumento relevante en las ventas de 3,254% del año 2018 al año 2019, y del 196% del año 2019 al año 2020, producto en una primera instancia al cambio de la Gerencia General, que tuvo como primera decisión la liquidación

del negocio, sin embargo, esta decisión cambió ante la oportunidad de crecimiento en ventas para el sector a causa de la pandemia por COVID 19, la cual superó los resultados esperados debido a la incidencia de la crisis sanitaria en Arequipa. Asimismo, es importante mencionar que la empresa mide indicadores financieros de (1) liquidez, (2) endeudamiento, (3) Return of Equity ROE, (4) margen de utilidad y (4) rotación de activos; e indicadores operativos de (1) rotación de vendedores, (2) cumplimiento de capacitaciones a la fuerza de ventas, (3) volumen de compra, (4) entregas perfectamente recibidas, (5) rotación de inventarios, (6) vejez del inventario, (5) nivel de cumplimiento de despacho, y (6) costos de transporte versus ventas.

A partir del análisis cualitativo y cuantitativo del problema principal se puede concluir que la empresa S&P Tovar Distribuciones SAC cuenta con un modelo de negocio, planeamiento de corto plazo e indicadores financieros que permiten la operatividad del negocio en el día a día con apalancamiento financiero de corto plazo, como muestran sus ratios de endeudamiento, para la compra de mercadería que logra saldar con las ventas realizadas al tener un ciclo de efectivo de corto plazo, logrando el flujo de caja necesario para cumplir con sus obligaciones, esforzándose continuamente en lograr precios competitivos, incremento en ventas, disponibilidad de inventario para entregas inmediatas y control de cobranza para mitigar el riesgo de morosidad. Sin embargo, la sostenibilidad y el crecimiento del negocio no son viables bajo este sistema de gestión, la empresa necesita fortalecer su modelo de negocio, desarrollar una planificación estratégica de mediano y largo plazo acorde a su propósito de desarrollo y crecimiento.

Capítulo IV: Determinación de Causas del Problema Principal

En este capítulo se determinará las causas del problema principal, en conjunto con la Alta Dirección de la empresa S&P Tovar Distribuciones SAC. Para tal efecto, se desarrolló el diagrama de Ishikawa y se obtuvo como resultado las principales causas que originan la necesidad de planificación y gestión estratégica del negocio respecto al modelo de negocio, propuesta de valor, definición de objetivos de largo plazo, definición de misión, visión, cultura y estructura organizacional. A continuación, se puede apreciar el Diagrama de Ishikawa concluido.

Figura 6

Diagrama de Ishikawa



Nota. Adaptado de *Introduction to Quality Control* (p. 97), por Ishikawa, 2012, Springer.

4.1. Causas Identificadas

4.1.1. Planificación y Gestión

Necesidad de un plan estratégico: misión, visión y modelo de negocio a largo plazo. La empresa no cuenta con un Plan Estratégico que defina e integre la misión, visión, modelo de negocio y objetivos estratégicos, esta es la causa del esfuerzo que realiza en el día a día para lograr sostenimiento y sustentarse, lo cual no permite su crecimiento hacia el aprovechamiento de todas las oportunidades disponibles en el sector. Desde la mirada de la

Alta Dirección de la empresa hay claridad de acción y perspectiva, sin embargo, el modelo de negocio no ha sido definido y documentado con el fin de lograr una mirada integral del negocio desde la perspectiva de sus líderes, colaboradores y socios estratégicos en el corto, mediano y largo plazo.

Falta análisis, proyección de ventas y planificación financiera. Como parte importante del análisis de la industria y del análisis del contexto externo de la empresa se realizó la investigación del tamaño de mercado respecto a las contrataciones con proveedores nacionales, de los principales actores del Sector de Salud Pública, ESSALUD y el MINSA, para que la empresa pueda realizar un análisis de proyección de ventas, que le permita dimensionar su participación en este mercado y su crecimiento en ventas.

La empresa ha logrado sobrevivir aprovechando las oportunidades del mercado respecto sobre todo al margen competitivo de precios a sus clientes como impacto de la negociación de precios con sus proveedores, no obstante, la empresa necesita enfocarse en el futuro para lograr sostenibilidad y crecimiento, de lo contrario continuará sumergida solo en el esfuerzo del día a día, por tanto, el negocio debe definir métricas de participación en el mercado, de competencia, de proveedores y clientes para lograr el dominio de su entorno.

Asimismo, la empresa requiere una planificación financiera para definir objetivos alcanzables, presupuesto de ventas, presupuesto de gastos, presupuesto de inversiones, control de métricas de desempeño y control de decisiones financieras.

4.1.2. Crecimiento y desarrollo

Falta una estrategia de ventas en el Sector de Salud Pública. La empresa no tiene como objetivo participar en los procesos de contratación del Sector de Salud Pública, por tal motivo no se ha preparado para este reto, no ha analizado las oportunidades de ventas

pérdidas en este sector y está inhabilitada para participar en el mismo, si no logra primero obtener la Certificación de Buenas Prácticas de Almacenamiento (BPA).

Falta una estrategia de desarrollo de proveedores y clientes. Si bien la empresa cuenta con proveedores definidos con los que logra costos competitivos, descuentos, capacitaciones y obsequios, aún no tiene una estrategia de desarrollo de los mismos para desarrollar alianzas que se sostengan en el tiempo en mutuo beneficios, actualmente cuenta con una alianza con el Laboratorio Shefarma, pero no es su distribuidor exclusivo. Respecto a los clientes, tiene una cartera de clientes diferenciada sobre todo por condiciones de venta y pago, pero aún no tiene una estrategia de desarrollo y fidelización de clientes.

4.1.3. Cultura

Necesidad de definir un modelo cultural para la empresa. La organización necesita definir un modelo cultural que la guíe hacia su visión y propósito, que, si bien estos últimos no han sido definidos formalmente, existen de forma empírica en estilo y actitud de su Gerente General. Por tanto, la empresa necesita en primer lugar definir un plan estratégico que incluya su misión, visión, valores y objetivos estratégicos para luego determinar un modelo cultural que guíe y facilite la adopción, entendimiento y adaptación de los colaboradores del plan estratégico hacia su ejecución y logro.

Falta conectar a la cultura de esfuerzo del día a día la mirada de futuro. La Alta Dirección y los colaboradores están inmersos en la operatividad del día a día, trabajando arduamente en lograr principalmente un flujo de caja positivo que les permita cumplir con las obligaciones de la empresa, sus variables de éxito son la negociación y manejo de precios en un rubro que actualmente tiene una fluctuación de oferta y demanda muy inestable. La Alta Dirección necesita hacer una pausa para concentrarse en el futuro y en la situación del sector, que según el análisis realizado en los capítulos anteriores cuenta con oportunidades que la empresa podría aprovechar para lograr sostenibilidad y crecimiento.

4.1.4. Personas

Necesidad de definir un organigrama actual y su proyección de crecimiento. La empresa no cuenta actualmente con un organigrama que evidencia su estructura organizacional, solo cuenta con la definición de socios, gerencia general y encargados de áreas de la empresa que trabajan con decisiones centralizadas en la gerencia general para lograr los resultados operativos. Por tanto, si la empresa requiere sostenerse y crecer con una mirada integral hacia el futuro necesita definir su Estructura Orgánica y los niveles de responsabilidad y jerarquía.

Falta definir roles de trabajo claros para distribuir la responsabilidad y decisiones. La empresa no cuenta con roles definidos para los colaboradores, están definidas algunas posiciones como la gerencia general, los encargados de las áreas y los ejecutivos de ventas, sin embargo, estas posiciones no están asociadas a roles de responsabilidad y realización, lo cual dificulta la delegación, empoderamiento y toma de decisiones; actualmente todo está centralizado en la gerencia general.

4.1.5. Procesos

Necesidad de definir la cadena de valor del negocio del cliente hasta el cliente. La empresa conoce bien a sus clientes objetivos y también a sus mejores proveedores, ahora requiere conectar los procesos del negocio con estas aristas, la operatividad del negocio es la que permite que la empresa se mantenga a flote y este logrando un flujo de caja positivo, sin embargo, este efecto resulta del sobre esfuerzo de sus colaboradores y de la Gerencia General, no se soporta en un sistema interconectado de procesos y personas que puedan empoderarse para tomar decisiones.

Falta conectar los procesos con los roles responsables de realización y resultados. La toma de decisiones de los colaboradores solo se puede organizar a través de la definición de roles y funciones que delimitan su alcance e impacto en los resultados del negocio, la

empresa no cuenta con roles y funciones definidos, tampoco con procesos para modelar su sistema interconectado.

4.1.6. Resultados operativos

Necesidad de definir métricas de medición de desempeño de los procesos y personas para implementar la mejora continua. Los resultados claves del negocio constituyen un efecto del gobierno y gestión de las personas, las causas se explican en la medición del desempeño de sus procesos y personas, si los procesos, métricas y objetivos no están determinados, será prácticamente imposible implementar una mirada integral y estratégica hacia el futuro.

Necesidad de un plan de despliegue de resultados, planes de acción y objetivos a nivel de cada unidad funcional y por colaborador. La empresa necesita desplegar sus resultados con todos los colaboradores, con el fin de definir planes de acción y objetivos, un flujo en cascada “waterfall” a través de toda la organización para lograr su compromiso, medir el desempeño y generar mejora continua.

4.2. Causas Principales

Para determinar las causas principales que accionan el impacto del problema principal se realizó una Matriz de Priorización de Causas en conjunto con la Alta Dirección de la empresa, la misma ha permitido evaluar las causas, estipulando un rango de importancia fundamentado en dos criterios factibilidad y beneficio.

Factibilidad, a perspectiva de factibilidad estima la accesibilidad que posee la empresa para resolver las causas con su capacidad y recursos actuales, se calificó con 1 a la causa de menor dificultad y con 10 a la causa de mayor dificultad.

Beneficio, la perspectiva de beneficio permite identificar qué causa tiene alta probabilidad de obtener un mayor beneficio y que causa proporciona un menor beneficio para la empresa, se calificó con la causa de menor beneficio y con 10 la causa de mayor beneficio.

A continuación, se presenta la Tabla 18, con la calificación del equipo de la Alta Dirección de la empresa, respecto a los criterios de factibilidad y beneficio para cada una de las sub causas.



Tabla 18

Factibilidad y Beneficio

Criterio	Sub Causas	Factibilidad					Beneficio					
		Orden	P1	P2	P3	Total	Prom	P1	P2	P3	Total	Prom
Planificación y Gestión	Necesidad de un plan estratégico: misión, visión y modelo de negocio a largo plazo		10	10	10	30	10	10	10	10	30	10
	Falta análisis, proyección de ventas y planificación financiera		9	10	9	28	9.3	8	9	10	27	9
Crecimiento y Desarrollo	Falta de una estrategia de ventas en el Sector de Salud Pública.		9	10	9	28	9.3	9	9	9	27	9
	Falta una estrategia de desarrollo de proveedores y clientes.		9	9	9	27	9	9	9	9	27	9
Cultura	Necesidad de definir un modelo cultural para la empresa.		8	7	8	23	7.7	8	7	8	23	7.7
	Falta conectar a la cultura de esfuerzo del día a día la mirada de futuro.		10	9	9	28	9.3	10	9	9	28	9.3
Personas	Necesidad de definir un organigrama actual y su proyección de crecimiento.		7	7	7	21	7	8	9	8	25	8.3
	Falta definir roles de trabajo claros para distribuir la responsabilidad y decisiones.		8	10	9	27	9	9	10	9	28	9.3
Procesos	Necesidad de definir la cadena de valor del negocio del cliente hasta el cliente.		10	9	9	28	9.3	10	10	9	29	9.7
	Falta conectar los procesos con los roles responsables de realización y resultados.		8	6	7	21	7	9	7	8	24	8
Resultados operativos	Necesidad de definir métricas de medición de desempeño de los procesos y personas para implementar la mejora continua.		9	8	9	26	8.7	9	9	9	27	9
	Necesidad de un plan táctico, operativo y de comunicación para ejecutar un plan estratégico que aún no está definido.		9	8	8	25	8.3	9	9	9	27	9

Con los resultados obtenidos, se conformó la Matriz de Priorización de Causas con las seis causas principales, partiendo por la causa raíz, incluye los criterios de factibilidad y beneficio evaluados y el promedio total resultante para cada causa analizada.

A continuación, en la Tabla 19, se presenta la Matriz de Priorización de Causas obtenida.



Tabla 19

Matriz de Priorización de causas

Causas	Sub-Causas	Criterios		Total	Promedio Total
		Factibilidad Prom. 1	Beneficio Prom. 2		
Planificación y Gestión	- Necesidad de un plan estratégico: misión, visión y modelo de negocio a largo plazo.	10	10	20	10
	- Falta análisis, proyección de ventas y planificación financiera.	9.3	9	18.3	9.2
Crecimiento y Desarrollo	- Falta de una estrategia de ventas en el Sector de Salud Pública.	9.3	9	18.3	9.2
	- Falta una estrategia de desarrollo de proveedores y clientes.	9	9	18	9
Cultura	- Necesidad de definir un modelo cultural para la empresa.	7.7	7.7	15.3	7.7
	- Falta conectar a la cultura de esfuerzo del día a día la mirada de futuro.	9.3	9.3	18.6	9.3
Personas	- Necesidad de definir un organigrama actual y su proyección de crecimiento.	7	8.3	15.3	7.7
	- Falta definir roles de trabajo claros para distribuir la responsabilidad y decisiones.	9	9.3	18.3	9.2
Procesos	- Necesidad de definir la cadena de valor del negocio del cliente hasta el cliente.	9.3	9.7	19	9.5
	- Falta conectar los procesos con los roles responsables de realización y resultados.	7	8	15	7.5
Resultados operativos	- Necesidad de definir métricas de medición de desempeño de los procesos y personas para implementar la mejora continua.	8.7	9	17.7	8.8
	- Necesidad de un plan táctico, operativo y de comunicación para ejecutar un plan estratégico que aún no está definido.	8.3	9	17.3	8.7

Como conclusión de este capítulo, se determinaron seis causas que tienen impacto en el problema principal de acuerdo a su relevancia, las cuales son: (a) necesidad de un plan estratégico: misión, visión y modelo de negocio a largo plazo.; (b) necesidad de definir la cadena de valor del negocio del cliente hasta el cliente; (c) falta conectar a la cultura de esfuerzo del día a día la mirada de futuro; (d) falta de una estrategia de ventas en el Sector de Salud Pública.; (e) falta análisis, proyección de ventas y planificación financiera; y (f) falta definir roles de trabajo claros para distribuir la responsabilidad y decisiones.



Capítulo V: Alternativas de Solución

En este capítulo se priorizará las causas principales que generan el problema principal definido y se realizará la selección de las alternativas de solución, en conjunto con la Alta Dirección de la empresa, S&P Tovar Distribuciones SAC.

5.1. Alternativas de Solución Identificadas

A continuación, se presenta la Matriz de Priorización de Causas con las seis causas principales, partiendo por la causa raíz, incluye los criterios de factibilidad y beneficio evaluados y el promedio total resultante para cada causa analizada.

Tabla 20

Causas principales vs. Alternativas de solución

Causas Principales	6 Sub-Causas Principales	Solución propuesta
Planificación & Gestión	a. Necesidad de un plan estratégico: misión, visión y modelo de negocio b. Falta análisis, proyección de ventas y planificación financiera	<ul style="list-style-type: none"> – Desarrollar e implementar un Plan Estratégico para el negocio. – Definir objetivos anuales, presupuestos: de ventas, de gastos, de inversiones y medición del desempeño financiero
Procesos	c. Necesidad de definir la cadena de valor del negocio del cliente hasta el cliente.	<ul style="list-style-type: none"> – Desarrollar e implementar la Cadena de Valor de procesos del cliente hasta el cliente y la gestión de mejora continua
Cultura	d. Falta conectar a la cultura de esfuerzo del día a día la mirada de futuro.	<ul style="list-style-type: none"> – Desarrollar un Modelo de Cultura que facilite la implementación del Plan Estratégico del negocio.
Crecimiento & Desarrollo	e. Falta de una estrategia de ventas en el Sector de Salud Pública.	<ul style="list-style-type: none"> – Definir objetivos y resultados clave respecto a participación de mercado en el Sector de Salud Pública, proyección de ventas, fondo de maniobra óptimo y plan de Certificación BPA.
Personas	f. Falta definir roles de trabajo claros para distribuir la responsabilidad y decisiones.	<ul style="list-style-type: none"> – Definir la Estructura Organizacional, roles y responsabilidades interconectados con la Cadena de Valor de procesos del cliente hasta el cliente que facilite la implementación del Plan Estratégico del negocio.

Desarrollar e implementar un Plan Estratégico para el negocio, de acuerdo con D'Alessio (2015), llevar a la organización de su situación actual a una situación futura deseada requiere que ésta asuma como inherentes al proceso el logro de los siguientes objetivos: (a) productividad y competitividad, la organización asume el reto de alcanzar índices de desempeño satisfactorios, que evidencian un uso óptimo y efectivo de los recursos, para lograr altos niveles de competitividad en el sector; (b) ética y legalidad, implica que la organización debe actuar de acuerdo a las reglas que dictan la moral y la ley; (c) compromiso social, la organización debe desarrollar actividades que beneficien a su comunidad vinculada y, en consecuencia, a su país. Además de estos objetivos implícitos se deben desarrollar los objetivos específicos, de largo y corto plazo, que conducirán a la organización al futuro deseado.

El proceso estratégico tiene tres etapas:

Formulación, que implica el proceso de planeamiento seguido por el de organización. Ambos constituyen el llamado planeamiento estratégico.

Implementación, en la cual los ejes centrales están conformados por los procesos de dirección y coordinación. Ambos constituyen la dirección estratégica.

Evaluación, en la cual el foco central es el proceso de control y la posible corrección del proceso estratégico. Ambos constituyen el control estratégico. Por tratarse de un proceso iterativo, esta etapa se desarrolla desde un inicio. Todo el proceso está guiado por la brújula estratégica compuesta por los cinco componentes fundamentales: visión, misión, valores, intereses organizacionales, y objetivos estratégicos de largo plazo. En este sistema integral, el aspecto más relevante y complejo es el de la formulación o planeamiento, sin embargo, lo más difícil de llevar a cabo es el de la implementación o dirección; es tan crítico que una

exitosa formulación no garantiza una excelente implementación. El control y los ajustes requeridos tienen que ser permanentes para mantener el alineamiento estratégico.

De acuerdo al análisis y evaluaciones realizadas en los capítulos anteriores se ha comprobado que la empresa S&P Tovar Distribuciones SAC. necesita una mirada integral de mediano y largo plazo para conducir el negocio hacia la sostenibilidad y crecimiento aprovechando las oportunidades que brinda el sector en el que se desempeña, por tanto, el punto de partida para lograrlo es el desarrollo de un Plan Estratégico que genere una hoja de ruta para conducir al negocio hacia donde decidan que quieren llegar.

Desarrollar e implementar la Cadena de Valor de procesos del cliente hasta el cliente y la gestión de mejora continua, de acuerdo con Quintero y Sánchez Carreño (2006), la cadena del valor de una compañía para competir en un determinado sector forma parte de una mayor corriente de actividades que se denomina el sistema de valor, de acuerdo al concepto de cadena de valor descrito por Porter en 1986, el cual considera que la empresa está inmersa en un conjunto complejo de actividades ejecutadas por un gran número de actores diferentes. Este punto de vista lleva a considerar al menos tres cadenas de valor adicionales a la que se describen como genérica: (a) las cadenas de valor de los proveedores, las cuales crean y le aportan los abastecimientos esenciales a la propia cadena de valor de la empresa.

Los proveedores incurren en costos al producir y despachar los suministros que requiere la cadena de valor de la empresa. El costo y la calidad de esos suministros influyen en los costos de la empresa y/o en sus capacidades de diferenciación; (b) las cadenas de valor de los canales, son los mecanismos de entrega de los productos por parte de la empresa al usuario final o cliente. Los costos y márgenes de los distribuidores son parte del precio que paga el usuario final. Las actividades desarrolladas por los distribuidores de los productos o servicios de la empresa afectan la satisfacción del mismo; (c) las cadenas de valor de los

compradores, que son la fuente de diferenciación por excelencia, puesto que en ellas la función del producto determina las necesidades del cliente.

La cadena de valor es esencialmente una forma de análisis de la actividad empresarial mediante la cual se descompone una empresa en sus partes constitutivas, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor. De esta manera, la competitividad de costos de una compañía depende no solo de los costos de las actividades que desempeña internamente en su propia cadena del valor, sino también de los costos en las cadenas de valor de sus proveedores y aliados de los canales hacia delante; y comparativamente pueden analizarse las respectivas cadenas de las inmensas competidoras en un determinado sector industrial. En dicho análisis comparativo de costos estratégicos interempresariales, se emplea la técnica del bechmarking de los costos de las actividades claves. Así, el benchmarking del desempeño de las actividades de una compañía con respecto a sus rivales y de las mejores prácticas de otras compañías proporciona una evidencia sólida de su competitividad de costos.

La cadena de valor se extiende desde los proveedores de los proveedores hasta los clientes de los clientes. Las tareas de cada uno de los eslabones que conforman esta cadena están bien definidas, por ejemplo, el fabricante tiene la función de la calidad y la innovación en el producto, el mayorista tiene en su haber la consolidación y distribución eficiente de los productos, el detallista de la comercialización del producto y así sucesivamente. La manera en que cada uno de estos integrantes se desenvuelva repercutirá en el adecuado o inadecuado funcionamiento de la cadena.

Una vez analizada la cadena de valor de la empresa y detectadas las principales fuentes de ventaja competitiva, se debe optar por una estrategia que permita el cumplimiento de la misión de la misma teniendo en cuenta, además, la evolución del entorno. Asimismo, es

clave que la cadena de valor de la empresa cuente con un modelo de mejora continua como parte del plan estratégico del negocio, la mejora continua es un sistema de gestión de oportunidades para cambiar las desviaciones en los resultados claves del negocio hacia resultados positivos respecto a los objetivos trazados.

De acuerdo con Marin-Garcia, Bautista-Poveda & Garcia (2014), se proponen tres niveles en la evolución de una organización respecto a la mejora continua: nivel 1 pre mejora continua, existe interés en el concepto pero la implementación aún es muy básica; nivel 2 mejora continua estructurada, existe un compromiso formal para construir un sistema que pueda desarrollar la mejora continua a través de la organización; nivel 3 mejora continua orientada a objetivos, existe un compromiso de enlazar las actividades de mejora continua, establecida a nivel local con la estrategia global de la organización; nivel 4 mejora continua proactiva, existe un intento de devolver autonomía y poder a las personas y a los grupos para gestionar y dirigir sus propios procesos; nivel 5 completa capacidad de mejora continua, se aproxima a un modelo de “organización que aprende” comportamientos de aprendizaje extensivos y ampliamente distribuidos.

El paso de cada uno de estos niveles hacia el siguiente requiere de unos facilitadores (diferentes en cada nivel) que van desde la necesidad de medir y aclarar las estructuras y las jerarquías hasta la implementación de herramientas para la captura del conocimiento.

Por tanto, como parte del pensamiento estratégico que la empresa S&P Tovar Distribuciones SAC. necesita desarrollar, es clave la identificación y mapeo de la Cadena de Valor del cliente hasta el cliente como herramienta de gestión para la ejecución del Plan Estratégico del Negocio y de la Mejora Continua de la empresa.

Desarrollar un Modelo de Cultura que facilite la implementación del Plan Estratégico del negocio, de acuerdo con Bayon Pérez (2020) se llama cultura al modo de hacer las cosas

propio de una comunidad humana, por lo general determinado por sus características singulares de espacio, tiempo y tradición.

Una organización es una comunidad humana, por tanto, la definición de cultura empresarial abarca el conjunto de opiniones, normas y valores que se desarrollan dentro de una empresa y que caracterizan al comportamiento de los directivos y del personal en su conjunto.

Dicho en términos más simples, se trata de cómo plantean y se solucionan las prestaciones y problemas en la empresa; una expresión es, por ejemplo, la elevada valoración del cliente por el conjunto del personal de la empresa; lo que hace se convierta en norma y con ello en la cosa más natural, el que en cualquier momento se traten y resuelvan los deseos del cliente, allí y en donde se planteen.

Desde los resultados de la investigación antropológica se puede deducir que la cultura empresarial posee una importancia decisiva para una empresa. las normas culturales poseen mayor importancia que las relaciones entre jefe personal, así como también con respecto a la dinámica del grupo o a las influencias del entorno de la empresa. Referido a la dirección de la empresa significa: solamente cuando se armonizan las condiciones de una empresa se puede garantizar el éxito de una estrategia.

Por tanto, la definición de un modelo cultural también tiene relación con el pensamiento estratégico que S&P Tovar Distribuciones SAC. necesita desarrollar e implementar para lograr una mirada integral de sostenibilidad y crecimiento hacia el mediano y largo plazo.

Definir objetivos y resultados clave respecto a participación de mercado en el Sector de Salud Pública, proyección de ventas y plan de Certificación BPA, debe ser una perspectiva estratégica para S&P Tovar Distribuciones, debido a que actualmente solo participan en el

mercado privado. El proceso de entrevistas y reuniones con la Alta Dirección de la empresa ha permitido el análisis y conocimiento de la situación actual del negocio y la identificación de las oportunidades de sostenibilidad y crecimiento versus las debilidades de la empresa.

Una de las oportunidades identificadas más importantes, es la participación en el Sector de Salud Pública, el problema es que la empresa viene perdiendo oportunidades continuamente al estar inhabilitada para participar en el sector, debido a que no cuentan con el requisito de Certificación de Buenas Prácticas de Almacenamiento (BPA) requerido para validar que son una empresa confiable y puedan acceder a participar como proveedor en los procesos de contrataciones del sector.

Por tanto, la definición de objetivos y resultados claves para participar en el Sector de Salud Pública, incluyendo una proyección de ventas por categoría de producto y un plan de Certificación BPA constituye una alternativa de solución prioritaria para la empresa.

Según Doerr y Rando (2019), las organizaciones que tienen un alto rendimiento se esfuerzan en especificar lo que es importante y dejar igualmente claro lo que no es importante. Los objetivos y resultados clave (OKR por su sigla en inglés) empujan a los líderes a tomar decisiones difíciles. Son una herramienta de comunicación precisa para los departamentos, los equipos y los individuos. Con la transparencia que los objetivos y resultados clave proporcionan se comparten abiertamente los objetivos de todos, desde el CEO hasta el empleado de base. Los individuos vinculan sus objetivos a la estrategia de la empresa, se identifican las interdependencias y se coordinan con otros equipos. Al conectar a cada colaborador con el éxito de la organización, la convergencia de los mandos superiores e inferiores da sentido al trabajo. Al profundizar en la identificación de las personas con el proyecto, los objetivos y resultados clave horizontales promueven la implicación y la innovación.

Definir objetivos anuales, presupuestos: de ventas, de gastos, de inversiones y medición del desempeño financiero, implica un cambio de mentalidad en la Alta Dirección de la empresa, debido a que en el estado actual, las decisiones se toman en base a la intuición y subjetividad del criterio de la Gerente General para conducir el negocio, se requiere sumar un criterio objetivo basado en un análisis financiero de los resultados de los Estados Financieros de la empresa y sobre esa realidad y perspectiva del mercado, definir objetivos alcanzables para el mediano plazo en integración con el planeamiento estratégico que también necesitan desarrollar para la visión del largo plazo.

El análisis y proyección en base a los objetivos definidos, debe lograr los presupuestos del negocio, clasificados por: presupuesto de ventas, presupuesto de gastos, presupuesto de inversiones, y la consecuente medición de su desempeño. De acuerdo con Chu (2016), entender el pasado es un buen paso para estudiar el futuro. Lo que se busca con el análisis de los ratios financieros, es conocer el comportamiento financiero de la empresa. Pero bajo ninguna premisa son sustitutos de predicciones certeras. Son una forma útil de recopilar datos financieros y comparar la evolución de las empresas.

El valor real de los estados financieros radica en el hecho de que dichos reportes pueden usarse para ayudar a predecir las ganancias y los dividendos futuros de la empresa. Desde el punto de vista del inversionista, el análisis de los estados financieros es útil como una forma de anticipar las condiciones futuras y, lo que es más importante, como un punto de partida para la planeación de aquellas operaciones que hayan de influir sobre el curso futuro de los eventos.

Por tanto, toda empresa que tenga como propósito lograr sostenibilidad y crecimiento requiere la definición de sus objetivos anuales, presupuestos: de ventas, de gastos, de inversiones y medición del desempeño financiero.

Definir la estructura organizacional, roles y responsabilidades interconectados con la Cadena de Valor de procesos del cliente hasta el cliente que facilite la implementación del Plan Estratégico del negocio, la empresa no cuenta con una Estructura Organizacional definida y documentada, el negocio está centralizado en la Gerencia General y algunos colaboradores de soporte organizacional, denominados “encargados”, quienes toman decisiones y logran la supervivencia del negocio en el corto plazo.

5.2. Evaluación de las Alternativas de Solución

Según Ulluskan (2017), hay diferentes herramientas para desarrollar y usar criterios de evaluación para definir la solución más idónea al problema principal. Una de ellas es la Matriz de selección de la solución o solution selection matrix, permite asegurarse que la solución seleccionada para la implementación brinde la mejor oportunidad para solucionar el problema principal. Se usa la matriz de selección de la solución siempre que tenga dos o más soluciones alternativas para comparar.

La matriz de selección de la solución se elabora siguiendo seis pasos: (1) elimine los impedimentos de su lista de soluciones alternativas; (2) considerar la organización adecuada para cada uno de los acuerdos, considerando los factores estratégicos y valores organizacionales así como el sistema operacional y de gestión; (3) determinar el impacto de la solución; (4) priorización de la lista de alternativas; (5) distribuir y evaluar los criterios en comparación con las alternativas de solución; y (6) calificar cada alternativa de solución según cada criterio. Los criterios de evaluación son, el impacto en el negocio; impacto en el tiempo; impacto de costo - beneficio e impacto de sostenibilidad y crecimiento.

Se realizó la evaluación de las alternativas de solución con la Alta Dirección de la empresa, según los conceptos y criterios antes mencionados obteniendo como resultado la Matriz de Selección de la Solución o *Solution Selection Matrix* que se muestra a continuación:

Tabla 21*Importancia de alternativas de solución - parte 1*

Criterios	Impacto en el negocio				Peso		Tiempo				Peso
	P1	P2	P3	Prom	2	P1	P2	P3	Prom	2	
– Desarrollar e implementar un Plan Estratégico para el negocio.	10	10	10	10	20	9	9	10	9.3	18.7	
– Desarrollar e implementar la Cadena de Valor de procesos del cliente hasta el cliente y la gestión de mejora continua.	8	9	10	9	18	8	8	9	8.3	16.7	
– Desarrollar un Modelo de Cultura que facilite la implementación del Plan Estratégico del negocio.	9	10	9	9.3	18.7	10	9	10	9.7	19.3	
– Definir objetivos y resultados clave respecto a participación de mercado en el Sector de Salud Pública, proyección de ventas, fondo de maniobra óptimo y plan de Certificación BPA.	10	10	9	9.7	19.3	10	9	9	9.3	18.7	
– Definir objetivos anuales, presupuestos: de ventas, de gastos, de inversiones y medición del desempeño financiero	9	10	9	9.3	18.7	9	10	10	9.7	19.3	
– Definir la Estructura Organizacional, roles y responsabilidades interconectados con la Cadena de Valor de procesos del cliente hasta el cliente que facilite la implementación del Plan Estratégico del negocio.	8	9	9	8.7	17.3	8	9	9	8.7	17.3	

Tabla 22*Importancia de alternativas de solución - parte 2*

Criterios	Costo Beneficio				Peso	Sostenibilidad y Crecimiento				Peso
	P1	P2	P3	Prom	3	P1	P2	P3	Prom	3
– Desarrollar e implementar un Plan Estratégico para el negocio.	10	10	10	10	30	10	10	10	10	30
– Desarrollar e implementar la Cadena de Valor de procesos del cliente hasta el cliente y la gestión de mejora continua.	8	8	9	9.3	25	8	8	9	8.3	25
– Desarrollar un Modelo de Cultura que facilite la implementación del Plan Estratégico del negocio.	10	10	9	9.7	29	10	10	9	9.7	29
– Definir objetivos y resultados clave respecto a participación de mercado en el Sector de Salud Pública, proyección de ventas, fondo de maniobra óptimo y plan de Certificación BPA.	10	10	10	10	30	10	9	9	9.3	28
– Definir objetivos anuales, presupuestos: de ventas, de gastos, de inversiones y medición del desempeño financiero.	9	10	10	9.7	29	9	10	10	9.7	29
– Definir la Estructura Organizacional, roles y responsabilidades interconectados con la Cadena de Valor de procesos del cliente hasta el cliente que facilite la implementación del Plan Estratégico del negocio.	8	9	9	8.7	26	8	9	9	8.7	26

5.3. Solución Propuesta

La solución propuesta de acuerdo al resultado obtenido de la Matriz de Selección de la Solución o Solution Selection Matrix es una combinación de cuatro alternativas: Desarrollar e implementar un sistema integral de gestión a largo y mediano plazo: para el largo plazo incluye, el desarrollo de un planeamiento estratégico que integra un Modelo de Cultura, la Cadena de Valor del negocio, Modelo de Mejora Continua, y Estructura Organizacional con roles y responsabilidades; y para el mediano plazo incluye, la definición de objetivos anuales, presupuestos: de ventas, de gastos, de inversiones y medición del desempeño financiero, los mismos que suman la proyección ventas, participación en el mercado del Sector de Salud Pública, la eficiencia del costo operativo y el plan de Certificación de Buenas Prácticas de Almacenamiento (BPA) con la Dirección General de Medicamentos y Drogas (DIGEMID).

De acuerdo con D'Alessio (2015), el plan estratégico está compuesto por cinco componentes fundamentales: misión, visión, valores, intereses organizacionales, y objetivos estratégicos a largo plazo; los mismos que serán desarrollados a partir de las definiciones preliminares elaboradas con la Alta Dirección como parte del capítulo 1 de situación general de la empresa:

Misión preliminar. “Somos una empresa creada en el 2018, distribuimos medicamentos, material médico y productos de cuidado personal en el departamento de Arequipa, trabajamos con proveedores certificados y contamos con una alianza con el Laboratorio Peruano Shefarma que tiene más de 28 años de excelencia en calidad, atención y servicio en el mercado.

Conformamos un equipo de trabajo que se desafía día a día, nos reconocemos unos a otros en un ambiente de trabajo colaborativo, comprometidos y unidos hacia el propósito de desarrollar y hacer crecer a nuestra empresa”.

Visión preliminar. “Lograr que la empresa crezca como la droguería más grande de Arequipa respecto a infraestructura, beneficios e incentivos a nuestros trabajadores y una cadena de farmacias, con el esfuerzo y compromiso de todo un equipo humano trabajando juntos por un mismo propósito.

Buscamos crecimiento y trascendencia gestionando márgenes de precios más accesibles que hagan coherencia en la cadena de valor desde el mayorista hasta el minorista y consumidores finales, buscamos la transparencia de nuestras acciones y el beneficio de nuestros clientes, así como contribuir a nuestra comunidad generando labor social para las personas de menores recursos”.

Valores preliminares. Transparencia, compromiso, esfuerzo y trabajo en equipo.

5.3.1. Intereses organizacionales.

De acuerdo con la Alta Dirección, la empresa requiere continuar aprovechando las oportunidades que ofrece el sector, como, variabilidad y competencia de precios en el mercado, oferta de distribuidores en Lima, incremento de farmacias y otros clientes en Arequipa, mayor demanda de medicamentos, material médico y productos de cuidado personal por la pandemia por COVID 19. Asimismo, requiere incrementar su capacidad para aprovechar las nuevas oportunidades que ofrece el sector, como, contrataciones con el estado, hospitales del sector salud; venta online; delivery de productos; incremento de líneas de venta; reposición de productos automática según contrato; expansión del negocio hacia el departamento de Arequipa y la región sur; e incremento de medicamentos genéricos y maquilación de medicamentos genéricos con marca propia en el exterior en gran volumen para transformarse en un laboratorio.

Objetivos estratégicos a largo plazo. La empresa no cuenta con objetivos estratégicos definidos para el largo plazo, los mismos serán definidos como parte del Plan Estratégico a desarrollar.

Asimismo, el Plan Estratégico de la empresa S&P Tovar Distribuciones SAC. integrará el Modelo de Cultura de la empresa, la Cadena de Valor del negocio, el Modelo de Mejora Continua y la Estructura Organizacional, roles y responsabilidades, los cuáles se especifican a continuación:

5.3.2. Modelo de Cultura.

De acuerdo con Cameron y Quinn (2011), se proponen cuatro tipos de cultura organizacional: jerarquía, clan, adhocrática y mercado, cada una de ellas asociada a la combinación de enfoque externo o interno y la estabilidad. La cultura jerárquica se caracteriza por un ambiente formalizado, apto y con una estructura adecuada para ejercer la labor que se disponga; los procesos estandarizados definen lo que los individuos realizan en la organización. La cultura de mercado está principalmente orientada hacia el entorno externo en vez del interno, se centra en transacciones con diferentes grupos externos con los cuales se involucra la organización, como lo pueden ser proveedores, clientes, contratistas, etc. Este opera en el ámbito competitivo y el intercambio monetario. La cultura clan es llamada de esta forma debido a su gran parecido al tipo de organización de un grupo familiar. Se caracteriza por la gran cohesión entre sus miembros, la participación, descritas como «una familia extensa» tanto que no parecían entidades económicas. En este tipo de cultura, en vez de las reglas como la jerárquica y de la competencia como la de mercado, prevalecen valores como el trabajo en equipo, programas que hacen mucho más activa la participación de los empleados y el compromiso de la compañía para con sus miembros. La cultura adhocrática tiene como principal característica y suposición que la innovación y las iniciativas pioneras conducen las organizaciones al éxito; su principal objetivo es desarrollar nuevos productos y

servicios y estar preparados para lo venidero, por lo tanto, los altos mandos se enfocan en generar emprendimiento y creatividad.

Por tanto, el modelo cultural organizacional es un componente clave que la empresa necesita definir y desplegar con sus colaboradores alineando e internalizando la vital importancia de su comportamiento e interrelación de unos con otros en el contexto organizacional, en coherencia con el propósito organizacional, así como con los grupos de interés: clientes, proveedores, socios, etc., tomando como línea base los valores que guían a la empresa, los mismos que también deben ser definidos

5.3.3. Cadena de valor de procesos del cliente hasta el cliente

Según Alonso (2008), en la época de Henry Ford y su famosa frase “pueden comprar todos los autos que quieran, siempre y cuando sean Ford T y negros”, predominaba un marketing de oferta, donde las “directivas” venían dadas por los productores y los industriales, siendo ellos quienes marcaban el rumbo de lo que podía comprarse, la posterior aparición de nuevas industrias y nuevas empresas, con más y novedosas alternativas de consumo, hizo que esa oferta en un primer momento insuficiente, fuera equilibrándose con la demanda hasta provocar el surgimiento de un nuevo escenario, desconocido o menospreciado hasta el momento, producto de la competencia.

De esta manera surgieron distintos enfoques del marketing, todos tendientes a ayudar a la generación de negocios, aun cuando siquiera se comprendía del todo ese nuevo escenario. Se hizo hincapié en la producción, en el producto (mayor calidad), en las ventas (“empujar” al consumidor para que compre), pero siempre mirando desde el adentro de las empresas, sin prestar la debida atención a quienes deberían ser los verdaderos rectores de las ofertas de bienes y servicios de las empresas: los consumidores-clientes.

Con la aparición de lo que se conoció como “marketing de segmentación”, los teóricos de aquél entonces comenzaron a explicar, desde un nuevo paradigma, el “marketing de demanda”: la necesidad de diferenciarse de la competencia en pos de ofrecer satisfactores de mayor valor, para así ganar la preferencia del mercado.

Los principales cambios en el replanteamiento de la Cadena de Valor radican en la organización de los eslabones primarios, los cuales aparecen absolutamente redefinidos y al mismo tiempo mostrando una clasificación adicional en lo que respecta a sus posibilidades de control. Por su parte los eslabones de apoyo, mínimamente modificados en lo que respecta a su propuesta original, detentan la función de contribuir al montaje del escenario en el cual tendrá lugar la prestación del servicio, velando por el establecimiento de las mejores condiciones posibles.

Por tanto, la Cadena de Valor orientada en el cliente, requiere una perspectiva de demanda más que una perspectiva de oferta, dado que se necesita poner al cliente en el centro de la experiencia dentro del proceso de extremo a extremo. La empresa S&P Tovar Distribuciones SAC. no tiene definidos sus procesos partiendo de la propuesta de valor hacia el cliente, continuando por la promesa de valor hacia el cliente en cada transacción comercial lograda según las condiciones de satisfacción comprometidas, hasta llegar al valor entregado, cuando los productos involucrados en cada transacción comercial son entregados al cliente cumpliendo todas las especificaciones de calidad y condiciones de satisfacción acordadas. Cada proceso de la cadena de valor del cliente hasta el cliente se vincula a un rol responsable contenido en la Estructura Organizacional y cada resultado se vincula a los resultados claves según los objetivos estratégicos que se hayan definido como resultado del desarrollo del Planeamiento Estratégico de la empresa.

5.3.4. *Modelo de Mejora Continua*

De acuerdo con Liker (2004), el modelo Lean o modelo de mejora continua propone un proceso de cinco pasos: (1) definir el valor para el cliente, (2) definir el flujo de valor, (3) lograr el flujo del proceso, (3) visualizar el proceso desde el resultado que se requiere lograr para sintonizarlo, y (5) perseguir la excelencia. Para lograr la mejora continua se requiere una mentalidad que enfoque la realización del flujo del producto o servicio a través de procesos de valor añadido, sin interrupción, con un sistema que pull que avanza desde el final a partir de la demanda del cliente completando sólo lo que la siguiente operación necesita o se ha llevado, en intervalos cortos, y en una cultura en que cada uno está continuamente persiguiendo la mejora. Taiichi Ohno, fundador de Toyota Production System o Lean Manufacturing o Modelo de Mejora Continua, dijo de forma muy sucinta: *“Lo que todos controlamos es la cronología desde el momento del pedido del cliente hasta que cobramos. Durante el proceso todos estamos reduciendo ese tiempo y eliminando el desperdicio que no añade valor”*. (Ohno, 1988)

Por tanto, un Modelo de Mejora Continua para la empresa es necesario para gestionar las desviaciones identificadas en la evaluación de los resultados del negocio según los objetivos estratégicos que serán definidos durante el desarrollo del Plan Estratégico, con el fin de identificar las oportunidades de mejora y las soluciones requeridas para lograr el flujo de los procesos centrados en el cliente maximizando la entrega de valor de acuerdo al propósito organizacional, en integración con el modelo cultural que motiva el trabajo de la gente logrando su cohesión, confianza y compromiso.

El Plan Estratégico define los objetivos estratégicos a largo plazo, la empresa debe realizar la gestión de los resultados claves del negocio para evaluar si está logrando cumplir los objetivos definidos, como conclusión obtendrá desviaciones que deberá gestionar usando

un Modelo de Mejora Continua para identificar las oportunidades de mejora y las soluciones que logren el desempeño que está buscando.

5.3.5. Estructura Organizacional, roles y responsabilidades

La empresa no tiene definida una Estructura Organizacional, roles y responsabilidades formales y documentados desplegados en la organización, por tanto, para lograr una ejecución e implementación exitosa del Plan Estratégico se requiere su definición y comunicación.

5.3.6. Definición de objetivos anuales, presupuestos: de ventas, de gastos, de inversiones e incluyan la participación en el mercado del Sector de Salud Pública, proyección de ventas, fondo de maniobra óptimo y el plan de Certificación BPA,

En el capítulo II, en conjunto con la Alta Dirección de la empresa se identificó una oportunidad de crecimiento en ventas no aprovechada aún por la empresa S&P Tovar Distribuciones SAC. que corresponde a la posibilidad participar en los procesos de contratación del Sector de Salud Pública, para lo cual se requiere la Certificación en Buenas Prácticas de Almacenamiento (BPA), la misma que es otorgada por la Dirección General de Medicamentos (DIGEMID) y se renueva cada tres años.

Para tal fin, la Alta Dirección dispuso la evaluación de las necesidades de implementación en los cuatro almacenes, con los que cuenta actualmente la empresa, para cumplir con los requisitos de certificación, establecidos en la Norma y Decreto Ley correspondientes de la Dirección General de Medicamentos (DIGEMID). Con la lista de requisitos de implementación obtenidos y entregados por la Alta Dirección de la empresa se elaboró el plan de implementación de esta solución y el cálculo del presupuesto dentro del proyecto de inversión.

Asimismo, en conjunto con la Alta Dirección, se efectuó el análisis y cálculo de la proyección de ventas respecto a dos categorías de productos seleccionadas de las cuatro que gestiona la empresa, las categorías seleccionadas son: medicamentos genéricos y material médico. Estas dos categorías guardan relación con el tamaño de mercado del Sector de Salud Pública para contrataciones a proveedores nacionales de productos farmacéuticos y dispositivos médicos, cuantificado para sus dos principales actores, ESSALUD y el MINSA, por tanto, conjuntamente con la Alta Dirección de la empresa se estimó el incremento para las dos categorías definidas en 20% para el año 2022, lo cual asciende a 1,083,226 soles y significaría una participación en el mercado del Sector de Salud Pública de Arequipa del 0.31% en el mismo año. Esta proyección de ventas se sumaría a las ventas de las otras dos categorías, bajo el supuesto que las mismas no tendrán variación o incremento respecto al año base, 2021, lo cual pronostica para la empresa, un crecimiento en ventas totales de alrededor del 12% para el año 2022. Cabe resaltar, que el mencionado supuesto, tiene como propósito un análisis financiero conservador, dado que la Alta Dirección de la empresa estima un crecimiento total de ventas del 15% para el año 2022 en las cuatro categorías en el mercado privado, donde actualmente se desenvuelve.

Por otro lado, se considera como un objetivo clave que la empresa no pierda valor en el tiempo, por tanto se analizó a detalle el costo de venta y el fondo de maniobra, concluyendo que el costo de ventas que en promedio es del 80% en los cuatro primeros años de la empresa, no es factible de reducirse, debido al rubro del negocio mayorista dentro de una cadena de suministro farmacéutico regida por la libre oferta y demanda, donde la empresa está logrando posicionarse por su competitividad de precios de venta debido a su continua búsqueda de los menores precios de compra con los laboratorios proveedores en el entorno nacional, por tanto su poder de negociación es muy bajo en este ámbito. Como parte de las oportunidades identificadas, se podría explorar alternativas de importación directa o

fabricación de medicamentos genéricos en el exterior con marca propia, con el fin de reducir el costo de venta, sin embargo, esta solución aún no ha sido abordada en el presente trabajo de consultoría por los niveles de inversión necesarios, a los que la empresa aún no puede acceder.

Por otro lado, se analizó la posibilidad de optimizar el fondo de maniobra o capital de trabajo de la empresa, debido a que la empresa tiene mayor poder de decisión y acción en este campo; el periodo promedio de inventario (PPI) actual del negocio es de 145 días, el periodo promedio de cobro (PPC) actual es de 45 días, el periodo promedio de pago (PPP) actual es de 40 días; siendo el periodo promedio de inventario (PPI) la primera variable identificada para optimizar por varias razones, reduce significativamente el fondo de maniobra que la empresa necesita para operar, reduce el riesgo de merma debido a la fecha de caducidad de los medicamentos, optimiza el uso de espacio en los almacenes y además es un requisito para la certificación BPA. La segunda variable identificada es el periodo promedio de cobro (PPC), dado además el riesgo de morosidad que aún la empresa no ha mitigado; no se considera la mejora del tiempo promedio de pago (PPP) actual debido a que la empresa ha logrado negociar con sus proveedores este tiempo de pago, dado el rubro del negocio no es factible en las condiciones actuales reducir este tiempo.

Los objetivos de mejora de las variables seleccionadas aprobados por la Alta Dirección fueron, reducir el periodo promedio de inventario (PPI) de 145 días a 70 días, a través de una campaña de ordenamiento y organización de almacenes, respecto a los productos de baja rotación para remate y un proceso de control inventario para evitar la reincidencia. Asimismo, reducir el periodo promedio de cobro (PPC) de 45 días a 40 días, usando precios de venta diferenciados y segmentados para pagos al contado, a 15 días, a 30 días, y a 45 días, esta estrategia de cobro se empezó aplicar a inicios del año 2022 como parte del plan de mitigación del riesgo de morosidad.

Por tanto, la factibilidad de la inversión en esta solución dependerá de los resultados de los indicadores de inversión y el flujo de caja libre generado, en conjunto con la implementación del plan estratégico integral, que se desarrollará en el capítulo VI.

A continuación, en la Tabla 23, se muestra el tamaño de mercado del Sector de Salud Pública para contrataciones a proveedores nacionales de sus dos principales actores: ESSALUD y MINSA:



Tabla 23

Tamaño de Mercado Sector Salud Pública para contrataciones a proveedores nacionales de ESSALUD y el MINSA

	Procedimientos de contrataciones de productos farmacéuticos y dispositivos médicos	Monto S/.
ESSALUD (2020)	Contratación Directa	569,912,056
	Licitación Pública	75,141,206
	Adjudicación simplificada	35,001,958
	Subasta inversa electrónica	122,095,886
	Sub – Total	802,151,106
MINSA (2021)	Contratación Acuerdo Marco	95,307,458
	Total	897,458,564

Nota. Adaptado de *Memoria de ESSALUD y Plan Anual de contratación MINSA, 2020 – 2021.*

5.4. Conclusiones

En este capítulo a partir de las seis causas principales se ha definido las alternativas de solución al problema principal y se obtuvo en conclusión la solución propuesta que contiene un sistema integral de gestión a largo y mediano plazo: para el largo plazo incluye, el desarrollo de un planeamiento estratégico que integra un Modelo de Cultura, la Cadena de Valor del negocio, Modelo de Mejora Continua, y Estructura Organizacional con roles y responsabilidades; y para el mediano plazo incluye, la definición de objetivos anuales, presupuestos: de ventas, de gastos, de inversiones y medición del desempeño financiero, los mismos que suman la proyección de participación en el mercado del Sector de Salud Pública, un fondo de maniobra óptimo y el plan de Certificación de Buenas Prácticas de Almacenamiento (BPA) con la Dirección General de Medicamentos y Drogas (DIGEMID).

Con estas soluciones implementadas la empresa logrará estabilizarse en el mediano plazo y alcanzará la sostenibilidad y crecimiento del negocio hacia el largo plazo en coherencia con el propósito que su Alta Dirección se ha propuesto.

Capítulo VI: Plan de Implementación

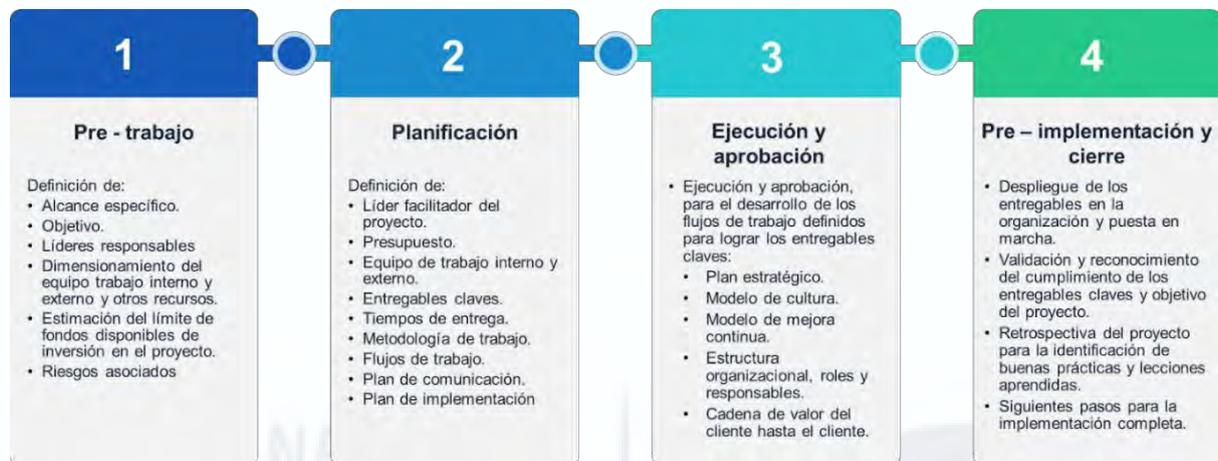
En este capítulo se realizará el plan de implementación de la solución propuesta, en conjunto con la Alta Dirección de la empresa, el mismo está orientado a la definición de actividades, estimación de tiempos de realización y definición de responsables con el objetivo de integrar el plan de implementación o diagrama Gantt de actividades, para finalmente realizar la elaboración del presupuesto requerido para la implementación.

6.1. Actividades

Para desarrollar el plan de implementación de la solución propuesta se identificaron las actividades requeridas y se estimaron los tiempos necesarios para su realización en conjunto con la Alta Dirección de la empresa. Las actividades se orientaron en cuatro fases de realización durante un tiempo estimado de seis meses, las fases definidas son: (1) pre-trabajo, para la definición del alcance específico, el objetivo, los líderes responsables, el dimensionamiento del equipo trabajo interno y externo, otros recursos, la estimación del límite de fondos disponibles de inversión en el proyecto y los riesgos asociados; (2) planificación, para definición del líder facilitador del proyecto, presupuesto, equipo de trabajo interno y externo, entregables claves, tiempos de entrega, metodología de trabajo, flujos de trabajo, plan de comunicación y plan de implementación; (3) ejecución y aprobación, para el desarrollo de los flujos de trabajo definidos; (4) pre-implementación y cierre, para el despliegue de los entregables claves en la organización e iniciar su puesta en marcha, en esta fase se valida y reconoce el cumplimiento de los entregables y objetivo del proyecto, se realiza la retrospectiva del proyecto para la identificación de buenas prácticas y lecciones aprendidas y se delimitan los siguientes pasos para asegurar la implementación completa. El resumen de las cuatro fases de realización y su alcance se muestra en el gráfico a continuación:

Figura 7

Cuatro fases de realización y su alcance



Nota. Adaptado de *Guía de Fundamentos para la dirección de proyectos del Project Management Institute*, por Project Management Institute, 2017, PMI.

6.2. Plan de Implementación (Gantt Chart) y Presupuesto

Plan de implementación, todos los elementos definidos se integraron en el Plan de implementación: Cuatro fases de realización, actividades, tiempos y responsables, es clave que durante la ejecución del Plan de implementación se siga el Plan de comunicación definido, con el fin de realizar los ajustes y cambios requeridos en forma ágil y dinámica para no afectar el éxito del proyecto.

A continuación, se muestra el Plan de implementación:

Tabla 24

Plan de implementación - Gantt de Actividades

Fases	Actividades	Responsables	Meses					
			1	2	3	4	5	6
Pre-trabajo	1. Definición del alcance específico.	Gerente General						
	2. Definición del objetivo.							
	3. Definición de los líderes responsables.							
	4. Dimensionamiento del equipo de trabajo interno y externo y otros recursos.		X					
	5. Estimación del límite de fondos disponibles de inversión en el proyecto.							
	6. Riesgos asociados.							
Planificación	1. Definición del líder facilitador del proyecto.	Gerente General						
	2. Definición del presupuesto.							
	3. Definición del equipo de trabajo interno y externo.							
	4. Definición de los entregables claves.							
	5. Definición de los tiempos de entrega.							
	6. Definición de la metodología de trabajo.		X					
	7. Definición de los flujos de trabajo.							
	8. Definición del Plan de Comunicación.							
	9. Definición del Plan de Implementación							
	10. Definición de la fecha de inicio de ejecución (kick off).							
Ejecución y aprobación	1. Ejecución y aprobación, para el desarrollo de los flujos de trabajo definidos para lograr los entregables claves:	Encargada de Logística/ Gerente General						
	– Flujo de Trabajo 1: Plan Estratégico.							
	– Flujo de Trabajo 2: Modelo Cultural.							
	– Flujo de Trabajo 3: Modelo de Mejora Continua.		X	X	X			
	– Flujo de Trabajo 4: Estructura Organizacional y Cadena de Valor del cliente hasta el cliente.							
Pre- implementación y cierre	1. Despliegue de los entregables en la organización y puesta en marcha.	Encargada de Logística/ Gerente General						
	2. Validación y reconocimiento del cumplimiento de los entregables claves y objetivo del proyecto.							
	3. Retrospectiva del proyecto para la identificación de buenas prácticas y lecciones aprendidas.						X	X
	4. Sigüientes pasos para la implementación completa.							
	5. Cierre.							

Presupuesto, en la fase de pre trabajo, la Alta Dirección estimó el límite de fondos disponible para la inversión en el proyecto, el mismo está alrededor de 200,000 soles. Se usó este monto estimado como límite base para la elaboración del presupuesto de inversión. A continuación, se muestra el presupuesto de inversión y su estructura, dividido en dos partes, la primera parte del presupuesto correspondiente a la implementación de la Certificación en Buenas Prácticas de Almacenamiento (BPA) con la Dirección General de Medicamentos (DIGEMID), y la segunda parte del presupuesto corresponde a la implementación del Planeamiento Estratégico integral. El presupuesto de la primera parte, asciende a 75,200 soles, y el presupuesto de la segunda parte, asciende a 157,900 soles; siendo el total del presupuesto estimado ascendente a 233,100 soles.

A continuación, en la Tabla 25 se presenta el Presupuesto Total del proyecto.

Tabla 25*Presupuesto de inversión del proyecto*

Parte 1: Certificación BPA DIGEMID	Costo Unitario	Cantidad	Total
Servicio de consultoría (Pre-Inspección)	S/ 300 valor hora	34 hrs.	S/ 10,200
Acondicionamiento de Almacenes	S/ 50,000	-	S/ 50,000
Implementación de cámaras de vigilancia	S/ 15,000	-	S/ 15,000
		Sub – Total	S/ 75, 200
Parte 2: Planeamiento Estratégico Integral	Costo Unitario	Cantidad	Total
Servicio de consultoría	S/. 400 valor hora	240 hrs.	S/ 96,000
Estudio de Mercado	S/. 5,000	-	S/ 5,000
Acompañamiento en la pre-implementación	S/. 300 valor hora	120 hrs.	S/ 36,000
Capacitación al personal	S/. 300 valor hora	48 hrs.	S/ 14,400
Comunicación interna	S/. 300 valor hora	10 hrs.	S. 3,000
Elaboración de material de comunicación	S/. 50 por kit	25 hrs.	S. 1,250
Elaboración de material de capacitación	S/. 100 por kit	25 hrs.	S. 1,250
Servicio en la nube de entregables claves	S/. 1,000 por año	-	S. 1,000
		Sub – Total	S/ 157,900
		Total	S/ 233, 100

6.3. Factores Clave para el Éxito de la Implementación

Los factores claves de éxito son los que aseguran el éxito en la realización del proyecto respecto a los entregables claves y al objetivo que busca alcanzar, en ese sentido junto a la Alta Dirección de la empresa S&P Tovar Distribuciones SAC. se determinaron los siguientes factores clave de éxito: (a) compromiso e involucramiento del equipo definido desde el inicio (kick Off); (b) seguimiento continuo del plan de comunicación definido; (c) gestión del cambio e identificación de oportunidades de mejora; (d) reuniones de revisión y aprobación con la Alta Dirección de la empresa; (e) empoderamiento ágil de la organización

para el desarrollo de nuevas habilidades; (f) cumplimiento estricto de la metodología de trabajo definida.

En la tabla a continuación, se describen las acciones necesarias para lograr cada uno de los factores de éxito identificados y definidos:

Tabla 26

Factores claves de éxito

Factores de éxito	Acciones necesarias
Compromiso e involucramiento del equipo definido desde el inicio	Se necesita el compromiso de la Gerencia General y todo el equipo definido desde el inicio, fase de pre - trabajo y durante el desarrollo de todo el proyecto hasta el cierre y entrega.
Seguimiento continuo del plan de comunicación definido	La Gerencia General y todo el equipo definido debe seguir continuamente el Plan de comunicación y el Plan de Implementación elaborados en la fase de planificación, para lograr la cohesión del equipo y la adecuada identificación de la necesidad de cambios y ajustes al plan inicial.
Gestión del cambio e identificación de oportunidades de mejora	La Gerencia General y todo el equipo definido debe identificar las necesidades de cambios al plan de implementación inicial y en general la necesidad de cambios en la organización durante el desarrollo del proyecto, generando mejora continua ágil en beneficio del proyecto.
Reuniones de revisión y aprobación con la Alta Dirección de la empresa	La Gerencia General y todo el equipo definido debe cumplir con el calendario de reuniones de revisión y aprobación establecidas en el plan de comunicación para asegurar que los entregables claves sean revisados, validados y aprobados oportunamente.
Empoderamiento ágil de la organización para el desarrollo de nuevas habilidades	La Gerencia General debe empoderar a la organización para facilitar la pre - implementación e implementación completa de los entregables claves producidos por el proyecto para propiciar el desarrollo de las nuevas habilidades en los colaboradores.
Cumplimiento estricto de la metodología de trabajo definida.	La Gerencia General y todo el equipo de trabajo deben seguir a cabalidad la metodología de trabajo definida en la fase de planificación para asegurar el desarrollo y éxito del proyecto. La Encargada de Logística es responsable de facilitar y velar por este cumplimiento.

6.4. Conclusiones

En este capítulo se ha definido junto a la Alta Dirección de la empresa el plan de implementación de la solución propuesta que consiste en un sistema integral de gestión a largo y mediano plazo: para el largo plazo incluye, el desarrollo de un planeamiento estratégico que integra un Modelo de Cultura, la Cadena de Valor del negocio, Modelo de Mejora Continua, y Estructura Organizacional con roles y responsabilidades; y para el mediano plazo incluye, la definición de objetivos anuales, presupuestos: de ventas, de gastos, de inversiones y medición del desempeño financiero, los mismos que suman la proyección de participación en el mercado del Sector de Salud Pública, un fondo de maniobra óptimo y el plan de Certificación de Buenas Prácticas de Almacenamiento (BPA) con la Dirección General de Medicamentos y Drogas (DIGEMID).

Asimismo, se elaboró el presupuesto total de inversión para el proyecto, dividido en dos partes: la primera incluye la implementación de la Certificación BPA con DIGEMID ascendente a S/ 75,200 soles en 34 horas de servicio de consultoría para la pre-inspección y compra de los recursos necesarios; y la segunda parte incluye el desarrollo del Plan Estratégico integral del negocio ascendente a S/ 157,900 soles en 240 horas de servicio de consultoría. El presupuesto total asciende a S/ 233,100 soles.

El plan de implementación consta de cuatro fases: (1) pre trabajo; (2) planificación; (3) ejecución y aprobación; y (4) pre implementación y cierre. Se definieron actividades y se estimaron tiempos de realización para cada una de las fases. Asimismo, el presupuesto total de inversión del proyecto fue aprobado por la Alta Dirección de la empresa y se establecieron los factores claves de éxito del proyecto.

Capítulo VII: Resultados Esperados

En este capítulo se detallarán los efectos cualitativos y cuantitativos del desarrollo del plan de implementación o diagrama de Gantt en base a los siguientes indicadores financieros para determinar la viabilidad del proyecto: (a) proyección de ventas a siete años por participación en el Sector de Salud Pública en dos categorías de productos: medicamentos genéricos y material médico, (b) flujo de caja libre y escenarios que incluyen la proyección de ventas, el presupuesto total de inversión, y el fondo de maniobra óptimo, detallado en el capítulo anterior, (c) valor actual neto (VAN) y (d) tasa interna de retorno del proyecto (TIR).

7.1. Resultados Esperados del Plan de Implementación

Para lograr la implementación de la solución propuesta, que consiste en un sistema integral de gestión a largo y mediano plazo: para el largo plazo incluye, el desarrollo de un planeamiento estratégico que integra un Modelo de Cultura, la Cadena de Valor del negocio, Modelo de Mejora Continua, y Estructura Organizacional con roles y responsabilidades; y para el mediano plazo incluye, la definición de objetivos anuales, presupuestos: de ventas, de gastos, de inversiones y medición del desempeño financiero, los mismos que suman la proyección de participación en el mercado del Sector de Salud Pública y el plan de Certificación de Buenas Prácticas de Almacenamiento (BPA) con la Dirección General de Medicamentos y Drogas (DIGEMID).

En el capítulo anterior se elaboró el presupuesto total de inversión para el proyecto, dividido en dos partes: la primera incluye la implementación de la Certificación BPA con DIGEMID ascendente a S/ 75,200 soles en 34 horas de servicio de consultoría para la pre-inspección y compra de los recursos necesarios; y la segunda parte incluye el desarrollo del Plan Estratégico integral del negocio ascendente a S/ 157,900 soles en 240 horas de servicio de consultoría. El presupuesto total asciende a S/ 233,100 soles.

Se ha definido metas de tiempos para determinar si las actividades realizadas a través del plan de implementación funcionan correctamente o no, si fuera el caso se debe contar con un plan de gestión del cambio y gestión de los cambios suscitados a través del proyecto, con el fin de realizar los ajustes correspondientes para llegar al objetivo trazado.

Los resultados que se esperan de la implementación de la solución seleccionada conforman la ruta más adecuada para lograr la sostenibilidad y crecimiento del negocio hacia el mediano y largo plazo, lo cual se verá sustentado por los indicadores financieros del flujo de caja libre que sustentan la implementación y viabilidad del proyecto de inversión.

Para la realización del flujo de caja libre se consideraron las siguientes condiciones: (a) un presupuesto total de inversión inicial de S/ 233,100 soles, (b) ingresos por ventas sin variación respecto al año 2021 para las categorías de productos: medicamentos de marca y productos de cuidado personal, e ingresos por ventas incrementados a razón de 20% anual para las dos categorías de productos restantes: medicamentos genéricos y material médico, del año 2022 hacia adelante, debido al logro de participación de la empresa en las contrataciones del Sector de Salud Pública y al análisis del tamaño de este mercado, el cálculo de proyección de participación de mercado inicial es de 0.3% de un total de 58,980,404 millones de soles de contrataciones de productos farmacéuticos y material médico para el departamento de Arequipa de los dos principales actores del sector, ESSALUD y el MINSA para los años 2020 y 2021, respectivamente.

Aunque la Alta Dirección de la empresa tiene proyectado un crecimiento en ventas totales del 10% a 15% para el año 2022 respecto al mercado privado, donde participa actualmente, se consideró oportuno, solo considerar el incremento del 20% en el mercado del Sector de Salud Pública para las dos categorías identificadas porque está basado en el análisis del tamaño de mercado como resultado del trabajo de consultoría, si bien, el desarrollo del

planeamiento estratégico y modelos integrados agregará valor a la empresa, en este momento no se dispone de la suficiente información para el cálculo de crecimiento en ventas relacionado.

(c) Costos de venta de 80% de los ingresos del período, (e) tasa de descuento de 11.74%, calculada en base a los Estados Financieros y a la información de retorno de la inversión esperado por la Alta Dirección de 10%, (f) gastos de ventas y administrativos de 12% asumiendo la no realización de inversiones futuras en infraestructura y otros activos; y (g) fondo de maniobra óptimo que considera un periodo promedio de inventario (PPI) de 70 días, un periodo promedio de cobro (PPC) de 40 días, , un periodo de promedio de pago a proveedores (PPP) de 40 días, y una base de cálculo anual de 360 días.

A continuación, se muestra la Tabla 27 se muestra el tamaño de mercado del Sector de Salud Pública para las contrataciones de productos farmacéuticos y dispositivos médicos en el departamento de Arequipa, definido a partir de la información de la Memoria Anual de ESSALUD y del Plan Anual de Contrataciones del MINSA, quienes son los actores más representativos de este sector.

Tabla 27

Tamaño de mercado del Sector de Salud Pública para contrataciones de productos farmacéuticos y dispositivos médicos en el departamento de Arequipa

Clasificación de establecimientos	Montos de contrataciones de productos farmacéuticos y dispositivos médicos S/.	Cantidad de establecimientos	Total, S/
ESSALUD – Hospitales	S/. 4,456,395.03	5	S/. 22,281,975.16
ESSALUD – Policlínicos y Centros	S/. 1,375,116.18	15	S/. 20,626,742.72
ESSALUD – Postas Médicas	S/. 1,304,310.74	9	S/. 11,738,796.67
MINSA – Establecimientos	S/. 3,223.88	1344	S/. 4,332,889.87
			S/. 58,980,404.42

Nota. Adaptado de *Memoria de ESSALUD y Plan Anual de contratación MINSA, 2020 – 2021.*

Asimismo, en la Figura 8, a continuación se observa la proyección de ventas estimada para dos categorías de productos de la empresa S&P Tovar Distribuciones SAC., las mismas son medicamentos genéricos y material médico, estas categorías fueron seleccionadas porque coinciden con las contrataciones de productos farmacéuticos y dispositivos médicos a proveedores nacionales, que es el alcance del tamaño de mercado definido en la tabla anterior. Es importante mencionar que el incremento en ventas respecto a las dos categorías seleccionadas es del 20% en el año 2022 y corresponde al 0.3% de participación del mercado total de contrataciones del Sector de Salud Pública de Arequipa, para estas categorías de productos, ascendente a 58,980,404 millones de soles.

En la tabla 28, se muestra el Flujo de Caja Libre desarrollado para el proyecto de inversión y los escenarios de variación del Valor Actual Neto (VAN) y de la Tasa de Retorno Interna (TIR) respecto al incremento en ventas, tomando en cuenta el fondo de maniobra óptimo definido con la Alta Dirección de la empresa, periodo promedio de inventario (PPI) de 70 días, periodo promedio de cobro (PPC) de 40 días, y periodo promedio de pago (PPP) de 40 días. En la Tabla 29 se muestran los Indicadores Financieros resultantes.

Figura 8

Proyección de ventas en el Sector de Salud Pública para las categorías: Medicamentos genéricos y material médico

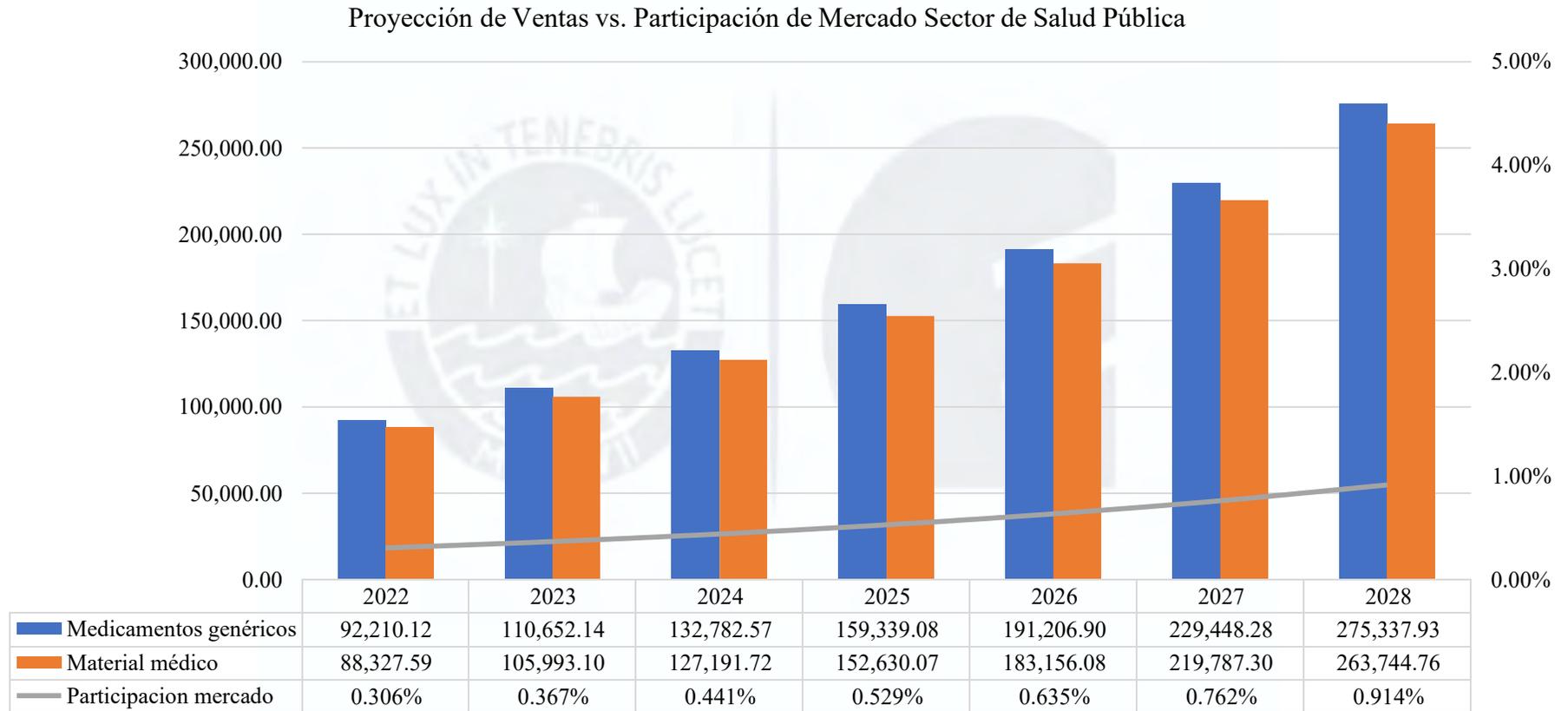


Tabla 28

Flujo de caja libre y escenarios

Ingreso por Ventas	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
Medicamentos genéricos	S/ 553,261	S/ 663,913	S/ 796,695	S/ 956,034	S/ 1,147,241	S/ 1,376,690	S/ 1,652,028
Material medico	S/ 529,966	S/ 635,959	S/ 763,150	S/ 915,780	S/ 1,098,936	S/ 1,318,724	S/ 1,582,469
Medicamentos de marca	S/ 165,008						
Productos de cuidado personal	S/ 388,253						
Ingreso total	S/ 1,636,487	S/ 1,853,132	S/ 2,113,106	S/ 2,425,076	S/ 2,799,439	S/ 3,248,674	S/ 3,787,757
Costo de venta	-S/ 1,309,190	-S/ 1,482,506	-S/ 1,690,485	-S/ 1,940,060	-S/ 2,239,551	-S/ 2,598,939	-S/ 3,030,205
Margen bruto	S/ 327,297	S/ 370,626	S/ 422,621	S/ 485,015	S/ 559,888	S/ 649,735	S/ 757,551
Gastos administrativos	-S/ 196,378	-S/ 222,376	-S/ 253,573	-S/ 291,009	-S/ 335,933	-S/ 389,841	-S/ 454,531
EBITDA	S/ 130,919	S/ 148,251	S/ 169,049	S/ 194,006	S/ 223,955	S/ 259,894	S/ 303,021
Depreciación	-S/ 4,000						
EBIT	S/ 126,919	S/ 144,251	S/ 165,049	S/ 190,006	S/ 219,955	S/ 255,894	S/ 299,021
Impuestos	-S/ 38,076	-S/ 43,275	-S/ 49,515	-S/ 57,002	-S/ 65,987	-S/ 76,768	-S/ 89,706
Depreciación	-S/ 4,000						
NOPAT	S/ 92,843	S/ 104,975	S/ 119,534	S/ 137,004	S/ 157,969	S/ 183,126	S/ 213,314
Inversión	-S/ 233,100						
Inv. K de w	-S/ 307,296	-S/ 40,681	-S/ 48,817	-S/ 58,581	-S/ 70,297	-S/ 84,356	-S/ 101,228
Perpetuidad							S/ 954,741
Recuperación K W							
FCF	-S/ 233,100	-S/ 214,453	S/ 64,294	S/ 70,717	S/ 78,423	S/ 87,672	S/ 98,769
Valor presente flujo	-S/ 191,921	S/ 51,494	S/ 50,687	S/ 50,305	S/ 50,329	S/ 50,742	S/ 490,494
Recupero descontado	-S/ 425,021	-S/ 373,527	-S/ 322,840	-S/ 272,536	-S/ 222,207	-S/ 171,465	S/ 319,029
Cuentas por cobrar	S/ 181,832	S/ 205,904	S/ 234,790	S/ 269,453	S/ 311,049	S/ 360,964	S/ 420,862
Inventarios	S/ 254,565	S/ 288,265	S/ 328,705	S/ 377,234	S/ 435,468	S/ 505,349	S/ 589,207
Efectivo	S/ 16,365	S/ 18,531	S/ 21,131	S/ 24,251	S/ 27,994	S/ 32,487	S/ 37,878
Cuentas por pagar	S/ 145,466	S/ 164,723	S/ 187,832	S/ 215,562	S/ 248,839	S/ 288,771	S/ 336,689
Capital de Trabajo	S/ 307,296	S/ 347,977	S/ 396,794	S/ 455,375	S/ 525,672	S/ 610,029	S/ 711,257

Escenarios					
Incremento Venta	VAN	TIR	PPC	VAN	TIR
	319,029	24%		319,029	24%
15%	316,367	24%	20	587,321	34%
20%	319,029	24%	30	453,175	29%
25%	294,417	23%	40	319,029	24%
30%	230,781	21%	50	184,883	19%
PPI	VAN	TIR	PPP	VAN	TIR
	319,029	24%		104,396	16%
60	426,346	28%	30	211,713	20%
70	319,029	24%	40	319,029	24%
80	211,713	20%	50	426,346	28%
90	104,396	16%	60	533,663	32%

Tabla 29*Impacto del Fondo de Maniobra óptimo en los resultados*

Fondo de Maniobra óptimo		
PPI	70 días	
PPC	40 días	
PPP	40 días	
Incremento Venta	VAN	TIR
12%	319,029	24%
15%	316,367	24%
20%	319,029	24%
25%	294,417	23%
30%	230,781	21%

Tabla 30*Indicadores Financieros de la Implementación de la Alternativa de Solución*

CCPP	11.74%
VAN	S/ 319,029
TIR	24%

Como se aprecia en las Tablas 28, 29 y 30, el desarrollo del proyecto es económicamente viable, debido a que se obtuvo un Valor Actual Neto (VAN) mayor a cero (S/ 319,029), y una Tasa Interna de Retorno (TIR) igual a 24%, por lo tanto, es mayor al Costo de Capital Promedio Ponderado (CCPP) definido para el proyecto de 11.74% y aprobado por la Alta Dirección de la empresa, quienes serán los que asumirían el costo de la implementación de la solución. Asimismo, el fondo de maniobra óptimo aprobado logra que la empresa no pierda valor en el tiempo en los diferentes escenarios de incremento en ventas.

7.2. Conclusiones

En el presente capítulo se pudieron evidenciar los resultados esperados tras la implementación de la solución propuesta que consiste en un sistema integral de gestión a largo y mediano plazo: para el largo plazo incluye, el desarrollo de un planeamiento estratégico que integra un Modelo de Cultura, la Cadena de Valor del negocio, Modelo de Mejora Continua, y Estructura Organizacional con roles y responsabilidades; y para el mediano plazo incluye, la definición de objetivos anuales, presupuestos: de ventas, de gastos, de inversiones y medición del desempeño financiero, los mismos que suman la proyección de participación en el mercado del Sector de Salud Pública, un fondo de maniobra óptimo y el plan de Certificación de Buenas Prácticas de Almacenamiento (BPA) con la Dirección General de Medicamentos y Drogas (DIGEMID).

Luego de realizar los cálculos del flujo de caja libre para los siguientes años se obtuvieron indicadores financieros que validan la viabilidad del proyecto con un VAN positivo, un TIR superior al CCPP definido para el proyecto y aprobado por la Alta Dirección de la empresa. Se puede concluir que el desarrollo, ejecución e implementación de la solución propuesta logrará un ordenamiento del negocio y la visión de sostenibilidad y crecimiento hacia el mediano y largo plazo, con una estimación de crecimiento en ventas del 20% anual para las dos categorías de productos seleccionadas: medicamentos genéricos y material médico, permitiendo la participación de la empresa en el mercado del Sector de Salud Pública, logrando que la empresa no pierda valor en el tiempo de acuerdo a los escenarios de crecimiento de ventas a través de un fondo de maniobra óptimo que la Alta Dirección de la empresa se ha comprometido a gestionar y controlar.

Capítulo VIII: Conclusiones y Recomendaciones

Una vez realizado el análisis completo de cada uno de los capítulos que conforman el presente trabajo de tesis de la empresa S&P Tovar Distribuciones SAC, a partir de toda la información y entrevistas facilitadas por su Alta Dirección, se ha llegado a conclusiones específicas que determinan los siguientes pasos de implementación de la propuesta de solución y los resultados esperados, con base en el análisis realizado, el diagnóstico de la situación actual de la empresa, su problema principal, la determinación de las causas del problema principal, las alternativas de solución, la solución propuesta y su plan de implementación; las mismas se detallan a continuación.

8.1. Conclusiones

1. La empresa S&P Tovar Distribuciones SAC. es una droguería que inició operaciones en el año 2018, está dedicada a la distribución mayorista de cuatro categorías de productos: medicamentos de marca, medicamentos genéricos, material médico y productos de cuidado personal a clientes mayoristas y minoristas en el departamento de Arequipa – Perú, logró una oportunidad de sostenibilidad durante la pandemia por Covid 19, cuando se encontró a punto de ser liquidada porque no estaba logrando los resultados esperados por sus inversionistas. La Alta Dirección tomó la decisión de cambiar al Gerente General para cambiar la dirección de la empresa, superando los resultados esperados, la venta se cuadruplicó en el año 2021 respecto al año 2019, pasando de 30,000 soles a 140,000 soles en promedio mensual aproximadamente.
2. La empresa ha logrado sobrevivir usando tres estrategias operativas: precios competitivos, capacidad de almacenamiento para asegurar la disponibilidad de inventario para la atención y entrega inmediata, y gestión de cobranza para

lograr un ciclo de efectivo corto, sin embargo el año 2018 tuvo un ratio de morosidad alto del 34%, el mismo que logró disminuir en el 2021 a 10%, mediante el esfuerzo de recuperación de las cuentas morosas y en el control de condiciones de crédito y comportamiento de pago por cliente, para mitigar el riesgo de generar morosidad.

3. Si bien los resultados han sido evidentes, no garantizan la sostenibilidad y crecimiento de la empresa en el mediano y largo plazo porque todos sus esfuerzos están inmersos en el día a día y no han podido enfocarse en definir la visión, misión, cultura y objetivos estratégicos.
4. Luego de realizar el análisis de la industria, del contexto externo e interno de la empresa se logró identificar la lista de los problemas hasta llegar al diagnóstico empresarial y la definición del problema principal definido como la pérdida de oportunidades de venta en el Sector de Salud Pública, debido a que la empresa no está habilitada para participar en los procesos de contratación porque no cuenta con la Certificación en Buenas Prácticas de Almacenamiento (BPA); y la falta de planificación y gestión estratégica del negocio respecto al modelo de negocio, propuesta de valor, definición de objetivos de largo plazo, definición de misión, visión, cultura y estructura organizacional.
5. Se determinaron seis causas que tienen impacto en el problema principal de acuerdo a su relevancia, las cuales son: (a) necesidad de un plan estratégico: misión, visión y modelo de negocio a largo plazo.; (b) necesidad de definir la cadena de valor del negocio del cliente hasta el cliente; (c) falta conectar a la cultura de esfuerzo del día a día la mirada de futuro; (d) falta de una estrategia

de ventas en el Sector de Salud Pública.; (e) falta análisis, proyección de ventas y planificación financiera; y (f) falta definir roles de trabajo claros para distribuir la responsabilidad y decisiones

6. La solución propuesta y aprobada por la Alta Dirección de la empresa consiste en un sistema integral de gestión a largo y mediano plazo: para el largo plazo incluye, el desarrollo de un planeamiento estratégico que integra un Modelo de Cultura, la Cadena de Valor del negocio, Modelo de Mejora Continua, y Estructura Organizacional con roles y responsabilidades; y para el mediano plazo incluye, la definición de objetivos anuales, presupuestos: de ventas, de gastos, de inversiones y medición del desempeño financiero, los mismos que suman la proyección de participación en el mercado del Sector de Salud Pública, un fondo de maniobra óptimo y el plan de Certificación de Buenas Prácticas de Almacenamiento (BPA) con la Dirección General de Medicamentos y Drogas (DIGEMID). El plan de implementación consta de cuatro fases: (1) pre trabajo; (2) planificación; (3) ejecución y aprobación; y (4) pre implementación y cierre.
7. Por tanto, el desarrollo, ejecución e implementación del proyecto logrará un ordenamiento del negocio, crecimiento en ventas en el mediano plazo y la visión de sostenibilidad y crecimiento hacia el largo plazo, con una estimación de crecimiento en ventas del 20% anual en dos de sus categorías de productos: medicamentos genéricos y material médico, logrando una participación inicial en el Sector de Salud Pública del 0.3% de un tamaño de mercado para el departamento de Arequipa de 58, 980,404 millones de soles.

8. Los indicadores financieros obtenidos del flujo de caja libre del proyecto de inversión hacen viable su implementación: VAN de S/ 319,029 soles, un TIR de 24% y un CCPP de 11.74%. Es importante mencionar que el flujo de caja libre incluye un fondo de maniobra óptimo aprobado por la Alta Dirección de la empresa, que además ha comprometido su gestión y control para garantizar que la empresa no pierda valor en el tiempo; incluye también, la proyección de incremento en ventas del 20% atribuido solo a la solución propuesta para el mediano plazo, respecto a la proyección de ventas de las dos categorías de productos seleccionadas en un nuevo mercado, en este caso el Sector de Salud Pública. Por tanto, en el flujo de caja libre no se considera un incremento en ventas para las demás categorías de productos, se mantiene la venta sin variación en el tiempo, dado que no es posible cuantificar el incremento en ventas producto de la implementación de la solución propuesta para el largo plazo, correspondiente al desarrollo del planeamiento estratégico que además integra los modelos de cultura, cadena de valor, mejora continua y estructura organizacional; sin embargo, los resultados financieros del proyecto de inversión soportan su implementación.

8.2. Recomendaciones

1. Se recomienda implementar el proyecto de inversión bajo el plan de implementación propuesto tomando en cuenta los factores de éxito definidos, con el fin de realizar los ajustes y cambios requeridos en forma ágil y dinámica en los seis meses de desarrollo para garantizar el éxito del proyecto.
2. Se recomienda, que el desarrollo del Planeamiento Estratégico contenga los elementos señalados en este trabajo de tesis, así como, este integrado con el desarrollo del Modelo Cultural que sugerimos sea del tipo Clan, que es el que más se adapta al comportamiento de la empresa; de la definición de la Cadena de Valor centrada en el cliente como herramienta de gestión de la situación actual, un Modelo de Mejora Continua para gestionar las brechas y mediciones que se identificarán a partir de la medición de resultados versus los objetivos estratégicos por definir; de una Estructura Organizacional, roles y funciones determinados de acuerdo a las necesidades de la empresa en el mediano y largo plazo.
3. Se recomienda, cumplir con el compromiso de implementación de las buenas prácticas de almacenamiento (BPA) indicadas por DIGEMID para acceder a la participación en los procesos de contratación del Sector de Salud Pública y cumplir con el 20% de venta proyectado en este sector para las dos categorías de productos seleccionadas: medicamentos genéricos y material médico.
4. Se recomienda, asegurar el compromiso de gestión y control del fondo de maniobra óptimo para asegurar que la empresa no pierda valor en el tiempo a pesar de su crecimiento en ventas, siendo las variables claves, la reducción del periodo promedio de inventario (PPI) de 145 días a 70 días; y el periodo

promedio de cobro (PPC) de 45 días a 40 días, con el fin de lograr eficiencia operacional y financiera.

5. Se sugiere, realizar el ordenamiento y organización de los cuatro almacenes a través de campañas de remate para productos de baja rotación y un sistema de control, para reducir el inventario actual de 145 días a 70 días, como parte del fondo de maniobra óptimo, y como requisito para la certificación BPA.
6. Se sugiere en el corto plazo, identificar y negociar con proveedores con facilidades de pago mayores a 40 días, porque lo más representativo del estado financiero son las obligaciones financieras de corto plazo y el endeudamiento por la compra de mercadería para la venta.
7. Se recomienda trabajar en una política de cobranza con los clientes, para poder asegurar un flujo de efectivo saludable y las operaciones de corto plazo.
8. Se recomienda una política de incentivos para la fuerza de ventas que permita motivar al personal clave en los objetivos de ventas trazados.
9. Se recomienda que el costo de venta a través de precios competitivos debe continuar siendo una fortaleza y ventaja competitiva para la empresa.
10. Se sugiere explorar todas las oportunidades identificadas en el Análisis Externo e integradas en la Matriz FODA para aprovecharlas, como, por ejemplo, la importación de productos para obtener mejores márgenes comerciales.
11. Finalmente, se recomienda a la Alta Dirección de la empresa, cumplir el compromiso de definición de objetivos anuales, presupuestos: de ventas, de gastos, de inversiones y medición de desempeño financiero, dado que este proceso de “business consulting” ha permitido a la Alta Dirección enfocarse en la importancia de realizar una planificación financiera de la empresa y de

analizar los resultados e indicadores financieros, entendiendo que si bien su intuición para los negocios ha permitido su sobrevivencia, no garantiza su sostenibilidad y crecimiento, por tanto lograr un orden y análisis objetivo del crecimiento en ventas, de la eficiencia en costos y fondo de maniobra si lo permitirá.



Referencias

- Alonso, G. (2008). *Marketing de servicios: reinterpretando la cadena de valor*. Palermo Business Review, 2(8), 83-96.
- Aquije Saavedra, R. A., Canales Gómez De La Torre, C. S., Gonzales Calle, A. A., Medel Jo, R. K., & Morón Donayre, J. (2019). *Planeamiento estratégico para la industria farmacéutica [Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú]*.
<http://hdl.handle.net/20.500.12404/13908>
- Bayon Pérez, J. (2020). *Cultura Empresarial* (1.a ed.) [Libro electrónico]. Editorial Elearning S.L.
- Besterfield, D. H., & Gonzalez, V. (2009). *Control de calidad*. México: Pearson Educacion
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. Jossey–Bass A Wiley Imprint
- D’Alessio, F. (2015). *Planeamiento estratégico del sistema educativo del Perú*. Reed Business Education. <https://centrumthink.pucp.edu.pe/publicaciones/planeamiento-estrategico-del-sistema-educativo-del-peru-2015-2024/>
- Doerr, J. E., & Rando, S. L. (2019). *Mide lo que importa: cómo Google, Bono y la Fundación Gates cambian el mundo con OKR* [Libro electrónico]. Conecta.
- Doerr, J., & Page, L. (2018). *Measure What Matters: How Google, Bono, and the Gates Foundation Rock the World with OKRs* [Libro electrónico]. Portfolio.
- García Sabater, J. P. (2002). *Líneas de Producción. Nota Técnica*. RiuNet repositorio UPV.
<http://hdl.handle.net/10251/138801>
- Guzmán, R. (2021). *Implementación de la metodología OKRS para definir, alinear y controlar los objetivos y resultados clave aplicación práctica Seidor Technologies [Trabajo de suficiencia profesional, Universidad Nacional Mayor de San Marcos]*.

Repositorio institucional Cybertesis UNMSM.

<https://hdl.handle.net/20.500.12672/16991>

Inga, R. (2021, 27 diciembre). Balance del desempeño de la economía peruana en el 2021. *La Cámara*. <https://lacamara.pe/balance-del-desempeno-de-la-economia-peruana-en-el-2021/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática, Carhuavilca Bonett, D., Sánchez Aguilar, A., Robles, J. L., & Meza Meza, H. (2021, junio). *comportamiento de la economía peruana en el segundo trimestre de 2021* (N.o 3). INEI.

<https://www.inei.gob.pe/biblioteca-virtual/boletines/pbi-trimestral/1/>

Ishikawa, K. (2012). *Introduction to Quality Control* (3.a ed.) [Libro electrónico]. Springer.

Liker, J.K. (2004). *Toyota way: 14 management principles from the world's greatest manufacturer*. McGraw-Hill Education.

Marin-Garcia, J. A., Bautista-Poveda, Y., & Garcia-Sabater, J. J. (2014). *Etapas en la evolución de la mejora continua: Estudio multicaso*. *Intangible capital*, 10(3), 584-618.

Martos Calpena, R. (2009). *Cultura Corporativa: Misión, Visión y Valores en la Gestión Estratégica de las empresas del sector de la Automoción en España*. [Tesis doctoral, Universitat Politècnica de Catalunya]. <http://hdl.handle.net/2117/94094>

Oblitas, L. S. (2020, 23 diciembre). *Industria farmacéutica en Perú superaría los US\$ 2.200 millones este 2020*. Peru21. <https://peru21.pe/economia/adifan-industria-farmacautica-registrara-un-crecimiento-moderado-de-3-este-ano-medicamentos-de-prescripcion-farmacos-hospitalarios-productos-otc-de-venta-libre-asociacion-de-industrias-farmacauticas-nacionales-adifan-covid-19-pandemia-ncze-noticia/?ref=p21r>

- Oblitas, L. S. (2021, 10 abril). Productos importados canalizaron el 66% del total de la industria farmacéutica en 2020. *Peru21*. <https://peru21.pe/economia/productos-importados-canalizaron-el-66-del-total-de-la-industria-farmaceutica-en-2020-adifan-laboratorios-laboratorios-nacionales-produccion-local-de-farmacos-medicamentos-ncze-noticia/>
- Project Management Institute. (2017). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge* (6th ed.). Project Management Institute.
- Quintero, J., & Sánchez Carreño, J. (2006). La cadena de valor: Una herramienta del pensamiento estratégico. *Telos: Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 8(9), 377–389. <https://www.redalyc.org/pdf/993/99318788001.pdf>
- Romero, E. (2018, 1 febrero). *INKAFARMA compra a MIFARMA*. Blogger. <https://edwinopinioneconomica.blogspot.com/2018/02/inkafarma-compra-mifarma.html>
- Statista. (2021, 24 noviembre). *Países con mayor porcentaje de ventas en la industria farmacéutica 2020*. <https://es.statista.com/estadisticas/598546/cuota-de-mercado-principales-mercados-farmaceuticos-nacionales-en-el-mundo-en/>
- Ugarte Ubilluz, O. (2019). Estrategias para mejorar el acceso a medicamentos en el Perú. *Anales de la Facultad de Medicina*, 80(1), 104–108. <https://doi.org/10.15381/anales.v80i1.15878>

Apéndices

Apéndice A

Hoja de Trabajo con Alta Dirección – Estrategia de Valor

Estrategia de Valor



Apéndice B

Conformidad del trabajo de consultoría



Arequipa, 15 de abril del 2022

Señores:

José Luis Arroyo Izaguirre

Ros Benavente Qulcaña

Priscilla Canales Tovar

Lizbeth Murillo Pérez

Tesistas de Maestría Pontificia Universidad Católica del Perú, Escuela de Posgrado –
CENTRUM PUCP

Presente. -

De mi consideración:

Por medio de la presente me dirijo a usted para expresarle mi cordial saludo, y a la vez hacer de su conocimiento respecto a la Tesis de Maestría de la Pontificia Universidad Católica del Perú, Escuela de Posgrado – CENTRUM PUCP en mención; Business Consulting para la empresa S&P Tovar Distribuciones S.A.C.; realizada con la empresa S&P Tovar Distribuciones S.A.C., se comunica la conformidad del trabajo de consultoría y los resultados incluidos en la tesis mencionada.

Sin otro particular, quedo de usted.

Atentamente,



S&P TOVAR DISTRIBUCIONES S.A.C.
VERÓNICA TOVAR MENDOZA
GERENTE GENERAL

RUC: 20603410735



054-419680
999 692 211



CALLE ARTURO VILLEGAS N° 202
MIRAFLORES - AREQUIPA - AREQUIPA



Apéndice C

Hoja de Trabajo con Alta Dirección – Modelo de Negocio CANVAS

MODELO DE NEGOCIO CANVAS		Empresa S&P Tovar Distribuciones	Fecha Setiembre, 2021	
<p>SOCIOS CLAVE  8</p> <p>¿Quiénes son sus socios para obtener una ventaja competitiva?</p> <ul style="list-style-type: none"> Convenio con el Laboratorio Sherfarma como distribuidor directo en AQP (solo hay 2). Alianza con la farmacia Kollafarma que es parte del grupo de inversionistas, con la que están experimentando la accesibilidad al consumidor directo. 	<p>ACTIVIDADES CLAVE  7</p> <p>¿Cuáles son los pasos clave para avanzar hacia sus clientes?</p> <ul style="list-style-type: none"> Búsqueda de precios competitivos en Arequipa (laboratorios) y en Lima (consorcios) Desarrollar importaciones Visitas presenciales a clientes Logística de entrega Cobranza y morosidad Administración de almacenes y promoción de productos próximos a vencer. <p>RECURSOS CLAVE  6</p> <p>¿Qué recursos clave requiere su propuesta de valor?</p> <ul style="list-style-type: none"> Logística robusta de investigación de precios oferta - demanda en Lima y AQP. Convenios con proveedores directos de laboratorio, como es el caso de Sherfarma (solo 2 distribuidores en AQP). Distribución directa. Infraestructura de oficina y 4 almacenes que crece según los precios y ventas. Talento humano comprometido y con conocimiento de logística, importaciones y riesgos. 	<p>PROPUESTA DE VALOR  2</p> <p>¿Qué valor entrega el negocio al cliente desde sus productos y servicios?</p> <ul style="list-style-type: none"> Ofrecemos precios económicos y accesibles Puntualidad y responsabilidad de entrega en tiempos comprometidos Calidad de productos garantizados, cumpliendo las normas establecidas. Almacenamiento de productos para asegurar disponibilidad de stock. Portafolio de productos por catálogo: <ol style="list-style-type: none"> Medicamentos genéricos Medicamentos de marca Cuidado personal (OTC venta libre) Material médico 	<p>RELACIONAMIENTO CON CLIENTES  4</p> <p>¿Con qué frecuencia y cómo interactúan con sus clientes?</p> <ul style="list-style-type: none"> Visitas de vendedores zonificadas en toda la provincia de Arequipa de lunes a sábado y a la provincia de Caylloma una vez al mes. Pedidos por teléfono abierto a clientes (call center de entrada). 60% de clientes son tradicionales y requieren visitas presenciales. <p>CANALES DE VENTA  3</p> <p>¿Cómo llegan a sus clientes?</p> <p>Canal minorista: Call center y visitas</p>	<p>SEGMENTOS DE MERCADO  1</p> <p>¿Quiénes son sus clientes? Describan a su público objetivo.</p> <ul style="list-style-type: none"> Clientes mayoristas: Droguerías pequeñas. Clientes minoristas: Boticas, farmacias, policlínicos, clínicas y hospitales. Alianza con farmacia.
<p>ESTRUCTURA DE COSTOS  9</p> <p>¿Cuál es la estructura de costos claves y con que KPIs financieros y operacionales miden los resultados?</p> <ul style="list-style-type: none"> Registro tributario de microempresa que este año debe migrar a pequeña empresa por los montos facturados que han variado de 30,000 (2019) a 140,000 (2021) soles en promedio mensual aproximadamente. Reportan ventas, costos, compras e inventarios y planilla de personal. Hidden márgenes de utilidad por cada venta realizada (d/m/a). El indicador de venta mensual debe ser más de 100,000 soles al mes para que el negocio sea rentable en relación venta - costo actual y cubrir pérdidas del año 2019. Hidden la recuperación de morosidad generada por clientes que no pueden pagar sobre todo por la pandemia, aproximadamente el 10% de clientes. La recuperación de la deuda no incluye gastos e intereses. Actualmente cubren sus costos financieros y operativos. Los colaboradores tienen sueldos básicos con una meta de 20,000 soles mensuales de venta y hay incentivos si superan la meta. 		<p>FUENTES DE INGRESOS  5</p> <p>Comparando tus costos e ingresos ¿cuál es el objetivo de utilidad del negocio y con que KPIs financieros mides los resultados? ¿cómo están pagando sus cliente</p> <ul style="list-style-type: none"> Comparan precios de productos de la misma calidad de proveedores de Arequipa y Lima para lograr los mejores costos, la utilidad del precio de distribución varía entre el 10%, 15% a 20% buscando ser competitivos con las droguerías más grandes. Han encontrado diferencias importantes entre proveedores de Arequipa (laboratorios) y Lima (consorcios), logrando así una ventaja competitiva respecto a oferta y demanda de precios. Trabajan con precios al contado (10% utilidad) y al crédito a 40 días (15% a más de utilidad). Las ventas al crédito se realizan luego de evaluar al cliente y se le otorga una línea de crédito que crece o decrece según su comportamiento de pago. Se tiene clientes normales y clientes preferenciales que tienen como beneficio precio al contado en crédito a 40 días. Morosidad permitida no establecida y actualmente recuperan los pagos sin intereses. 		

Apéndice D

Hoja de Trabajo con Alta Dirección – Definir la Misión de la empresa

3. Misión

Benchmark (AB-inbev)	S& P Distribuciones SAC (Draft 1)
<p>Somos el mayor grupo cervecero del mundo, con sede en Lovaina (Bélgica). Operamos en 16 países europeos, tenemos cinco diferentes módulos de negocios en 12 franjas horarias distintas y 26 fábricas, todo esto construido sobre cimientos sólidos. Nuestra historia se remonta a hace más de seis siglos, cuando los monjes franceses empezaron a elaborar su primera cerveza Leffe.</p> <p>Hoy en día seguimos soñando en grande, trabajando con marcas titánicas como Stella Artois, Corona y nuestra marca americana Budweiser. Fabricamos las cervezas más amadas del planeta, construimos marcas icónicas y creamos experiencias inolvidables.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Somos una empresa creada en el 2018, distribuimos medicamentos, material médico y productos de cuidado personal en el departamento de Arequipa, trabajamos con proveedores certificados y contamos con una alianza con el Laboratorio peruano Shefarma que tiene más de 28 años de excelencia en calidad, atención y servicio en el mercado. Conformamos un equipo de trabajo que se desafía día a día, nos reconocemos unos a otros en un ambiente de trabajo colaborativo, comprometidos y unidos hacia el propósito de desarrollar y hacer crecer a nuestra empresa.



Apéndice E

Hoja de Trabajo con Alta Dirección – Definir la Visión de la empresa

4. Visión

Benchmark (AB-inbev)	S& P Distribuciones SAC (Draft 1)
<p>Somos dueños y nuestra visión es construir una empresa que perdure. Nuestro personal está facultado para llevar a cabo un cambio auténtico, conseguir resultados y crecer al ritmo de su talento. Con el esfuerzo y la fortaleza de nuestros equipos, podemos llegar adonde nos lo propongamos. Somos curiosos, audaces y fuertes. Para nosotros, los desafíos son solo oportunidades para mejorar, llegar más lejos y prosperar en momentos de mucha presión.</p>	<p>“Lograr que la empresa crezca como la droguería más grande de Arequipa respecto a infraestructura, beneficios e incentivos a nuestros trabajadores y una cadena de farmacias, con el esfuerzo y compromiso de todo un equipo humano trabajando juntos por un mismo propósito. Buscamos crecimiento y trascendencia gestionando márgenes de precios más accesibles que hagan coherencia en la cadena de valor desde el mayorista hasta el minorista y consumidores finales, buscamos la transparencia de nuestras acciones y el beneficio de nuestros clientes, así como contribuir a nuestra comunidad generando labor social para las personas de menores recursos”.</p>



Apéndice F

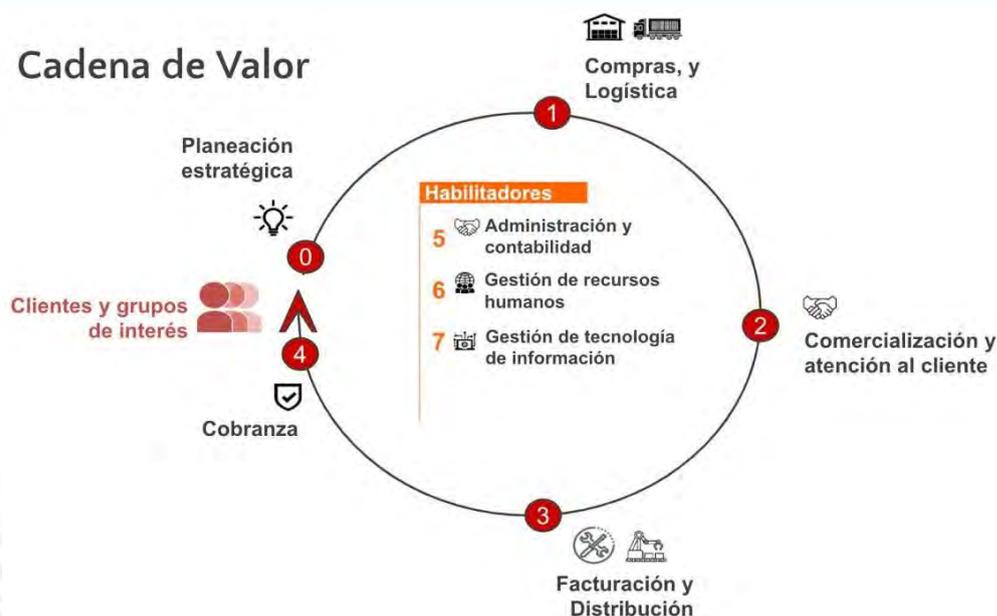
Hoja de Trabajo con Alta Dirección – Definir la Cultura y Valores

5. Cultura y Valores

Benchmark (AB-inbev)	S& P Distribuciones SAC (Draft 1)
<p>Nuestra cultura corporativa se fundamenta en nuestro código . Diez principios basados en la propiedad, la informalidad, la franqueza, la transparencia y la meritocracia. Nos fijamos objetivos ambiciosos y nunca estamos completamente satisfechos con nuestros resultados.</p> <p>Sueño, personas y cultura:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Soñamos en grande. Estamos construyendo una Compañía rentable y en continuo crecimiento. 2. Nuestra mayor fortaleza es nuestra gente. La gente excelente crece al ritmo de su talento y es retribuida en consecuencia. La gente excelente cumple y supera expectativas y crea valor añadido. 3. Seleccionamos, desarrollamos y retenemos personas que pueden ser mejores que nosotros. Somos medidos por la calidad y diversidad de nuestros equipos. 4. Somos una compañía de propietarios. Asumimos los resultados de manera personal y lideramos con nuestro propio ejemplo. 5. Nunca estamos completamente satisfechos con nuestros resultados. Aceptamos el cambio, asumimos riesgos inteligentes y aprendemos de nuestros errores. 6. El consumidor manda. Vamos a donde el consumidor va, porque ahí es donde está el crecimiento. 7. Nos esforzamos por dar el mejor servicio y tratamos a nuestros clientes como socios sabiendo que a ellos es a donde acuden nuestros consumidores. 8. Creemos en el sentido común y la simplicidad. Operamos con excelencia y eficiencia en todo lo que hacemos, siempre teniendo en mente a nuestros clientes y consumidores. 9. Controlamos nuestros costes estrictamente para liberar recursos que permitirán el crecimiento rentable de nuestros ingresos. 10. Nunca tomamos atajos. La integridad, el trabajo duro y la responsabilidad son clave para construir nuestra compañía y nuestra reputación. 	<p>Valores</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Compromiso 2. Perseverancia 3. Transparencia 4. Responsabilidad 5. Puntualidad 6. Trabajo en equipo 7. Cooperación

Apéndice G

Hoja de Trabajo con Alta Dirección – Definir la Cadena de Valor



#	Nivel 1: Macros CORE	Nivel 2: Procesos de negocio ¿Qué procesos contiene cada macroproceso?	Área Responsable
0	Planificación estratégica	<ul style="list-style-type: none"> Reuniones diarias de 8 a 12 Compras Logística: Revisión de stock en almacenes, proveedores, lista de precios y productos por proveedor, análisis de cantidades de stock en proveedores de medicamentos genéricos vs. stock actual, revisan precios y hacen pedidos/ Analizan usos de los medicamentos en internet, martes y miércoles hacen los pedidos de compras deciden contado/ crédito a 30/ 45 días principalmente Lima 70% Arequipa 30%. Jueves viernes y sábados revisan ajustes de las listas para revisar que puede faltar y modifican precios de venta más competitivos y promociones. Pueden adquirir líneas de productos nuevas cada 15 días, la referencia es lo que la competencia está vendiendo (no tienen un químico farmacéutico dedicado a estudiar nuevas líneas). Comercialización: Planifican con los proveedores la capacitación a los promotores de ventas en la oficina para que conozcan los productos y entregan muchas muestras médicas con las que se prepara obsequios para los clientes (bolsas). Cobranza: Analiza tiempos de demora de pagos y estrategias para la recuperación de la cobranza, clientes con demora de más de 60 días, se intensifica las visitas de cobranza y pierden el crédito por 3 meses y podrían recuperar si su comportamiento de pago al contado mejora. 	GG Encargada de Logística
1	Compras y logística	<ul style="list-style-type: none"> Pedidos los martes y miércoles Recepción en almacén Lima cada dos días AQP al día siguiente, trabajan de 7 am a 9 pm. 1 almacenero. Revisión física de mercadería, lotes, fechas de vencimiento, estado al momento de recepción y mensualmente en el almacén Información por whatsapp a todos los PV de nuevos stock para que los oferten al día siguiente de la llegada. 	Encargada de Logística
2	Comercialización y atención al cliente	<ul style="list-style-type: none"> Promotores de ventas visitan a los clientes diariamente según ruta de L a S (boticas, farmacias, clínicas policlínicos) en promedio una vez a la semana a cada cliente. Tienen información en tiempo real de stocks disponibles según precios referenciales del sistema. Verifican que los stocks estén ingresados al sistema y validados y confirman con los clientes Reciben pedidos por teléfono/ whatsapp y generan orden de venta en el formato establecido y lo envían por whatsapp. (Sistema EVASoft) 	GG Encargada de Logística
3	Facturación y distribución	<ul style="list-style-type: none"> Genera una orden de venta desde su celular al sistema(promotores de venta) Imprimir orden de venta y se la lleva al almacenero (secretaria/almacenero) Extrae y verifica el stock según orden de venta y valida para facturación y hace el embalaje(almacenero) Facturar (secretaria) Despacho adjuntando la factura.en coordinación con reparto (secretaria) Entrega (repartidor) 	Secretaria y almacenero despacho
4	Cobranza	<ul style="list-style-type: none"> Cobrar o recibir pagos a cuenta contado o transferencias (vouchers por whatsapp o copias) todos los días durante la visita en la ruta (PV) Cobran la morosidad según se vaya logrando 	Encargada de Logística Auxiliar Contable

#	Nivel 1: Macroprocesos de Apoyo	Nivel 2: Procesos de negocio ¿Qué procesos contiene cada macroproceso?	Área Responsable
5	Administración y contabilidad	<ul style="list-style-type: none"> Reporte de facturación (facturas y boletas) y lo traslada a la contabilidad del sistema al excel (macro) y se adecúa todo al asiento contable correspondiente de forma individual y se declara en SUNAT en línea con tarjeta de crédito. Reporte mensual de ventas por PV de sistema EVASOFT, se analiza cumplimiento de meta y se asignan las comisiones en excel y salen las planillas de pago y boletas de pago. Se paga al PV en efectivo y se declara en SUNAT AFP.net y PLAME Compras se pagan al contado 15% con depósitos en banco, 85% al crédito mediane letras que se pagan en el banco de 30, 60 y 90 días. Administración de alquileres mensual y mantenimiento de infraestructura. 	Encargada de Logística Auxiliar de Contabilidad
6	Gestión de recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> Selección y evaluación de personal y contrataciones Sueldo variable para los PV estipulado en el contrato laboral (sueldo base sobre meta de 20.000 mensuales, es una meta baja según la competencia que es 30.0000) tienen un inicio de 3 meses de motivación con el sueldo mínimo. Ganan comisiones por rangos de venta escalonadas. 	GG
7	Gestión de tecnología de información	<ul style="list-style-type: none"> Sistema EVASOFT en la nube tienen un soporte y mantenimiento directo del proveedor Office 	GG Encargada de Logística

Apéndice H

Transcripción de entrevista de inicio realizada con la Alta Dirección

Fecha 04 de Setiembre del 2021

Priscilla Canales:	Entrevistadora 1	E1
Lizbeth Murillo:	Entrevistadora 2	E2
Jose Arroyo	Entrevistador 3	E3
Ros Benavente	Entrevistadora 4	E4
Auxiliar contable		AC
Gerenta General		GG
Encargada de Logística		EL

E4: Como es que ustedes logran ganar, como hacen que el negocio sea rentable, entonces este es el mapa, este es el modelo de negocios, la idea es que lo hagamos juntos y vamos desde el número 1 al 9, pero se lee de izquierda a derecha. Entonces vamos a empezar con sus segmentos de mercado y vamos a preguntarles quienes son sus clientes, que nos describan a su público objetivo. ¿Hasta aquí tienen alguna pregunta?

AC: Pueden continuar

E4: ¿Quiénes son sus clientes?

EL: Tenemos boticas, farmacias, clínicas y distribuidores pequeños

AC: Esos distribuidores pequeños son iguales a nosotros solo que ve en nosotros precios más económicos

E4: Entonces vamos hacer dos segmentos, cuando ustedes le vendan a alguien que directamente venda al paciente, ese es un cliente minorista porque tiene un contacto directo con el consumidor. Y cuando le venden a otro cliente que también va ser un intermediario, va ser un cliente mayorista.

AC: Exacto

E4: Ustedes les venden a los dos en realidad

AC: Lo que sucede es que nosotros también compramos a unas droguerías que venden un volumen mayor que nosotros, entonces ellos son nuestros proveedores, así como.

E4: Entonces sus clientes son boticas, farmacias, clínicas, policlínicos y distribuidoras pequeñas

AC: La meta es ingresar a clínicas y hospitales, pero los requerimientos que piden son tediosos, pero queremos llegar ahí

E4: Nos comentó mi compañera que han puesto una farmacia

AC: Es una empresa independiente, es otra persona jurídica

E4: Lo ven como grupo o lo manejan por separado

AC: Estamos en la tentativa de manejarlo como grupo, todavía no. Los socios han visto por conveniente ver cómo les va con una farmacia, no como un brazo de la droguería. Pero entre la droguería y la farmacia hay como una alianza interna.

E4: Entonces acá podemos poner alianza con farmacia. Luego al número dos que esta la propuesta de valor, que es una propuesta de valor, como el negocio este caso la empresa entrega valor a sus clientes, como distribuidora pequeña, una clínica, un hospital, una botica, una farmacia, como les comprarían a ustedes, que tienen para ofrecerles

GG: Ofrecemos precios económicos y accesibles, ofrecemos puntualidad en la entrega de nuestros productos, ofrecemos responsabilidad a la entrega del tiempo.

E4: ¿Qué podemos decir sobre la calidad?

GG: Tenemos todo tipo de productos desde genéricos hasta productos de marca, damos nuestro catálogo para que pueden elegir de acuerdo a la necesidad.

Medicamentos de marca, medicamentos genéricos, medicamentos de venta libre (OTC) y material médico

E4: Este será su portafolio de productos

GG: La empresa empieza con el afán de tener otro ingreso económico, mi socio directo era quien daría todos los conocimientos, la droguería se abre en diciembre del 2018 y mi socio la dirige hasta marzo del 2020, antes de eso había muchas bajas y altas que me hicieron pensar en cerrar la droguería porque antes solo facturábamos hasta 40,000.00 mensuales, este año hemos facturado 1'000,000.00 de Soles, es por eso que mi persona y las que me acompañan no vamos a saber muchas cosas, y las vamos a aprender e investigar con ustedes, y les agradecemos de antemano

E4: Gracias por contarnos esta historia, y para ustedes el COVID ha sido una oportunidad y para otros una amenaza. Entonces hay muchas expectativas y estrategias que se pueden realizar, la idea primero es conocerlos

En el interior de las empresas siempre hay una cultura, que confluyen los pensamientos y comportamientos con los que trabajan dentro y se crean estos acrónimos que solo el personal de la empresa entiende, como OTC, y que al final todo saben de qué están hablando, pero no saben que significan

E4: Ahora pasamos al número 3, canales de venta, como es que ustedes llegan a sus canales de venta, desde la distribuidora donde los productos están en los almacenes como llegan
Uno sería el canal minorista, ¿tienen alguna venta por teléfono

AC: Hay clientes que nos llaman directamente, porque nosotros contamos con cuatro vendedores que van a cada uno de las farmacias y boticas, ofreciendo vía catálogo y no con ellos, y de ahí algunos que nos llaman por teléfono a oficina

E4: entonces llaman por teléfono o por visita, no tiene un canal online, no tienen venta web.
Continuamos el punto 4 ¿cómo se relacionan con sus clientes? ¿Llaman ida y vuelta?

GG: Nuestros vendedores van durante toda la semana de lunes a sábado de acuerdo a zonas, un vendedor va a esas áreas el día lunes y martes, en su celular apunta todos los

medicamentos, ellos nos lo pasan vía WhatsApp el requerimiento o lo hacen directamente por el sistema

E4: Ustedes cubren la provincia de Arequipa y visitan a sus clientes de lunes a sábado, y visitan la joya una vez al mes

AC: Buscan que los visiten para ver el tema del catálogo, también intentamos darles catálogos virtuales y que hagan su pedido para avisarnos, pero los clientes lo rechazaron porque querían ser visitados.

GG: Casi el 60% de nuestros clientes son personas entre 55 a 60 años que son los químicos y se reusan a la modernidad, de darle el catálogo por vía internet, ellos quieren verlo en vivo, ellos viendo nuestros catálogos harán el pedido

E4: Vamos al número cinco, son relacionado a las fuentes de ingresos, si ustedes comparan sus costos con sus ingresos, cuál es su objetivo de rentabilidad del negocio. KPI es un acrónimo en inglés que significa indicadores. Como ustedes miden que les está yendo financieramente bien o mal, cómo pagan a sus clientes ustedes dan créditos, tienen líneas de crédito.

GG: Bueno, para comparar los precios armamos un Excel y colocamos a todos nuestros proveedores, por ejemplo, Portugal, Castillo y otras más, también trabajamos con algunas droguerías y consorcios de lo que corresponde Lima y nosotros cotejamos los precios y nos damos cuenta que Portugal que es de Arequipa lo vende más caro que los de Lima, por eso jugamos con los precios para poder tener una ganancia en general de un 10 ó 15%.

AC: Es que hay productos que no podemos elevarle

Nosotros nos sentimos satisfechos, orgullosos porque hay productos que, por el área logística, quien busca y hace las coordinaciones, busca el producto a otros precios.

E4: Ustedes comparan precios de la misma calidad de Arequipa y Lima para lograr los mejores costos

¿Cómo pagan los clientes?

EL: Trabajamos con dos precios, al contado y al crédito a 30 días, y tenemos clientes preferenciales.

E4: El precio al crédito tiene un recargo, de ¿cuánto es?

EL: sería de 5% porque un precio al contado tiene un margen del 10% y un precio al crédito sería al 15%

E4: ¿y para dar el crédito a sus clientes ustedes solicitan algún requisito?

EL: Cuando son clientes nuevos se le pide resolución administrativa, ficha ruc, copia de DNI, las primeras tres compras del cliente son al contado y a partir de la tercera compra puede iniciar con una línea de crédito de 500.00 soles. Entonces en cada cancelación se va evaluando su compra y se va ampliando su línea de crédito a cómo va haciendo los pagos correspondientes.

También tenemos clientes exclusivos que son de la zona del mercado o al frente del hospital, que hacen compras de gran volumen, por ello se le ofrece precio al crédito de 30 días.

AC: Aquí definimos al cliente normal y preferencial

E4: Tienen algún indicador de morosidad, que a pesar de que el cliente este evaluado en que va a pagar a las finales no pague

GG: Tenemos clientes morosos porque muchos dueños se han contagiado, teniendo deudas de un año, 8 meses, 6 meses; y lo único que se ha logrado con el vendedor y acordar con el cliente de qué manera nos irán pagando, es cierto que no cobramos los intereses, pero nos pagan de manera semanal.

E4: Esa morosidad ustedes la han establecido en un porcentaje

GG: No tenemos ese margen

E4: Vamos a ir al número 6, es recursos clave, qué recursos clave necesitan ustedes para cumplir su propuesta de valor. Uno de sus recursos clave fuerte es la investigación de precios en Lima y Arequipa.

¿Qué otros recursos claves?

AC: Convenio con laboratorios siendo proveedores directos, con Sherfarma

E4: Me queda claro que en la logística y en los convenios hace que ustedes tengan precios más competitivos y productos de calidad, ¿cómo logran llegar a tiempo? Cumplir con las entregas.

AC: Contamos con un repartidor que cuenta con su movilidad, es parte de la compañía

E4: la distribución es directa, alguna otra cosa que sea clave para ustedes, por ejemplo, el local donde ustedes operar es propia o alquilada

AC: Alquilado

E4: es clave para ustedes tener un almacén o no es necesario.

AC: Por ahora por la cantidad que manejamos de clientes

E4: Si es adecuado

AC: Pero la aspiración es a algo más grande con mayores volúmenes y mejores precios que es a lo que se está apuntando

E4: Qué personal clave necesitan ustedes para llevar a cabo el negocio

AC: Ese personal que hace la investigación de los precios en el exterior, ese sería otro recurso clave, para poder despegar al 80%. Pero fue paralizado por la pandemia y la suba del dólar

E4: Vamos al siete, cuáles son sus actividades clave, entendiendo cuáles son sus pasos para llegar al cliente. Creo que sería búsqueda de precios competitivos, desarrollar importaciones, visitas presenciales a clientes, la logística de entrega y otra actividad es la cobranza.

AC: También podría considerarse el realizar promociones de productos próximos a vencer en seis meses a un año

E4: ¿ustedes almacenan productos?

GG: Nosotros almacenamos los productos, porque los proveedores demoran en enviarnos lo solicitado en 4 a 6 días, además debemos contar con stock de los productos que solicitan nuestros clientes

E4: Entonces eso también es parte de su propuesta de valor, o sea ustedes tienen almacenes de productos para asegurar disponibilidad de stock.

GG: No podemos depender y recién pedir porque nos demoran los proveedores

E4: Para ustedes es una ventaja competitiva tener almacenes y sería parte de su propuesta de valor para el negocio pueda fluir y también es clave administración de almacenes y promoción de productos próximos a vencer y es un recurso clave que tengan sus 4 almacenes. Ahora vamos a ver quiénes son nuestros socios clave, para obtener la ventaja competitiva, y el primer punto sería el laboratorio aliado Sherfarma. ¿otro socio clave que tengan?

Otra alianza es la farmacia Kollafarma. Ahora nuestro último punto es la estructura de costos, nos referimos al estado de pérdidas y ganancias del negocio. Ustedes tienen una venta bruta, un costo bruto, una utilidad bruta manejan así la empresa, sobre eso ustedes van colocando sus costos indirectos, de planilla, todo para llegar a su utilidad operativa. ¿Así funciona?

AC: No hemos logrado hacer un costeo a profundidad de la empresa, simplemente como le comenté en un comienzo solo se sentaron los socios y acordaron cuanto se necesitaría para aperturar la empresa, sin prever en un futuro cuanto se va lograr ganar y dijeron que en seis meses recuperarían lo invertido, estamos ahora que ya paso un año y medio, no hubo una planificación a profundidad, tampoco se estructuro un sistema de costos

Ha iniciado como microempresa, pero por los montos en venta pasaremos a pequeña empresa, se pasó de 40,000.00 mensuales a 140,000.00 mensuales

E4: ahora por el cambio a pequeña empresa las exigencias tributarias van a ir cambiando
Ustedes reportan ventas, compras e inventarios

E3: ¿Disculpa Joel, una pregunta y miran el margen o no?

AC: Si tenemos un sistema que manejamos para el control de la mercadería, inventarios, registro de información. Ese sistema tiene una virtud que nos facilita ver la utilidad por cada venta que se hace, como hay un ingreso de mercadería, ingresa la mercadería se ingresa su precio de compra y ahí agregamos el margen de utilidad, al momento que se hace la venta podemos visualizar cuanto es lo que estamos ganando por cada una de las ventas, cada vendedor genera órdenes de venta y automáticamente desde que se graba, puedo visualizar por día, por mes.

E3: Y por ejemplo veo ahí que 'ponen atención a ciertos indicadores, ¿hay algún otro indicador sea mensual o semanal que también lo observen?

AC: Un número que nos preocupa es que cada fin de mes tenemos que llegar a más de 100,000.00 soles para poder cubrir las pérdidas del año 2019 y está ayudando en reponer lo del año anterior, pero que quedarnos ahí sino ir aumentando esas ventas.

E4: Si están midiendo la recuperación de la morosidad generada

AC: Si, lamentablemente ha habido un margen del 10% en número de clientes que han caído en ser morosos. No podemos cobrarles como los bancos nos cobran las letras porque significaría otro gasto y la empresa no puede gastar en este momento

E4: Entonces tiene problemas con sus pagos de gastos financieros

AC: No tenemos problemas con nuestros gastos financieros

E4: ¿Cómo les pagan a sus vendedores?

AC: A nuestros colaboradores el básico que involucra que tienen que llegar a una meta de 20,000.00 Soles como rango, ahora si ellos superan esa meta hay porcentajes.

Apéndice I

Transcripción de entrevista realizada con Alta Dirección

Fecha 11 de Setiembre del 2021

Priscilla Canales:	Entrevistadora 1	E1
Lizbeth Murillo:	Entrevistadora 2	E2
Jose Arroyo	Entrevistador 3	E3
Ros Benavente	Entrevistadora 4	E4
Auxiliar contable		AC
Gerenta General		GG

E4: Te ayudamos a definirlos, la idea es que acá, donde vez objetivos pongamos los tres y en el lado derecho, pongamos los resultados clave. ¿Cuál es la diferencia? Un ejemplo el objetivo es crecer en las ventas 10% y el resultado clave es especificar cuál es el entregable, significa que en tal producto debes vender tanto.

AC: ¿Puedes hacer uno a tu criterio?

E4: Crecimiento en ventas totales de 10% al 2022, ¿Cuál es su perspectiva para el próximo año?

AC: La idea es llegar a los 200,000.00 mensuales.

E4: ¡Ah ya! Si hay esa venta, entonces diciendo que si ahora venden 140,000.00, entonces tendrán un 42% de crecimiento en la venta.

AC: ¡Si, se puede decir que sí! Estar en un rango de 180,000.00 a 200,000.00 mensuales

E4: Entonces vamos a poner que el crecimiento en ventas es el 40% mensual para el 2022, ahora cuales serían sus resultados clave. El crecimiento en ventas es el objetivo global, que es el deseo y si lo vemos más en específico ¿qué es lo que harán para llegar a los 200,000.00 mensuales?

AC: Abasteciendo los almacenes.

E4: Entonces vas a tener un crecimiento de stock.

AC: Si

E4: ¿Otro mecanismo para hacer crecer el stock?

AC: Promoción en productos.

E4: ¿De los productos que tienen en stock?

AC: Si, de los productos más consumidos, manteniéndose todo el año para llegar a lo monto propuesto.

E4: ¿Cuál sería su tercera medida para obtener ese 40%?

AC: Buscar nuevas líneas de producto.

E4: ¿Cuántas son las líneas las que quieren lograr?

GG: Aun no lo sabemos, en un rato tendremos una reunión con dos vendedores, donde se acordará que líneas deben venderse para que lleguen entre 70,000.00 a 80,000.00 soles en ventas.

E4: Se definió el objetivo en las ventas, ¿Qué otro objetivo más tiene?

AC: Fidelizar los clientes para el año que viene.

E4: ¿Qué resultados clave van a considerar para el objetivo que han indicado?

AC: Descuentos especiales de acuerdo a la cantidad vendida, por ejemplo, si el cliente me compra 5000.00 soles al mes va obtener un descuento de acuerdo al rango.

E4: Oka, ¿Qué más harán para fidelizar a sus clientes?, por ejemplo, tener la información a detalle de sus clientes, como fechas de cumpleaños, cantidad de compras, nombres de los dueños.

GG: Si se tiene la información, pero no completa, ya que nuestros clientes son muy reservados, pero en la medida que podemos por cada compra que ellos hacen nosotros le damos regalos que son souvenirs o merchandising que recibimos de nuestros clientes.

E4: Son regalos para clientes recurrentes o que compran una cantidad alta en medicamentos.

¿Otra acción para fidelizar?

AC: A los vendedores se le ha propuesto que de vender al contado o reducir las deudas, recibirán una comisión adicional a su sueldo, para evitar la morosidad.

E4: ¿Eso ya está implementado?

AC: Si en su contrato al momento de firmarlo

E4: Hasta el momento tenemos los siguientes objetivos, incremento en las ventas, fidelizar clientes y recuperar la morosidad.

E3: Una consulta no hay ningún plan para el cobro para futuro, no lo que tienes para cobrar ahorita sino para futuro, no hay algún tipo de política para la recuperación del crédito.

AC: A inicio de año se vio por conveniente dividir en tres precios, precio al contado que tiene un margen de utilidad del 5%, precio al crédito que tiene un margen de utilidad del 10% al 15%, y el tercer precio es pantalla, sería bueno aumentarle un precio al crédito a 15 días, a 30 días y a 45 ó 60 días.

E3: ¿Definieron los márgenes de cada precio bajo algún cálculo?

AC: No, no hay un criterio específico solo se asignó de forma empírica.

E3: Te digo eso porque el tiempo de recuperación de ciclo de dinero cuanto más grande está, más costoso es para la empresa, pero al momento de ver el análisis se lo podemos demostrar.

Otra consulta en cuanto a los medicamentos tiene algún control de inventario, tienen algún objetivo con rotación de inventario o no.

AC: Sí, por ejemplo, el Producto "X" se compra 10 cajas, y de esa cantidad de cajas ya tenemos una estadística de en cuanto tiempo rota ese producto, evitando sobrestockearnos.

E3: ¿Qué pasa con los productos que no tienen rotación?

AC: Los productos que no tienen rotación bajamos el margen de utilidad a un aproximado del 3%, pero como ingresan nuevos productos hacemos una especie de amarre de un paquete, el producto de mayor venta con el producto hueso.

E3: Cuando tú haces tus proyecciones de ventas, tomas en cuenta algún factor externo o solo tomas en cuenta la historia de ventas de los últimos seis meses ó 12 meses, ó es hacia futuro ahora la gente que va comprar

AC: A eso lo definimos como temporadas, por ejemplo, en temporada de verano hay mayores ventas de antigripales.

E3: En el estudio de mercado buscan de productos son estacionales, que productos tienen mayor demanda.

E4: Para terminar con el reto de hoy, vamos a elaborar la misión díganme como se ven ustedes como empresa, ¿Quién es S&P Tovar Distribuciones?

GG: Somos una empresa creada en el 2018 dedicada a la comercialización y distribución de medicamentos, productos de venta libre y material médico en la ciudad de Arequipa, brindamos la mejor calidad y eficiencia en la entrega y en los precios competitivos, tenemos una alianza con el laboratorio Shefarma, la infraestructura continúa en modificaciones.

E4: Me describiste la historia de la empresa y los productos que tienen; ¿Puedes ahora hablar de la parte humana de la empresa?

GG: Compartimos a la hora del almuerzo, nos apoyamos en otras actividades si falta alguien, todos ponen de su parte para cubrir la ausencia del compañero de trabajo, compartimos los cumpleaños, trabajamos con bonos para horas extras y otorgar movilidad para llegar a sus hogares.

E4: Nos reconocemos unos a otros en un ambiente colaborativo de trabajo y en equipo comprometidos y unidos hacia un mismo propósito para desarrollar y hacer crecer a nuestra empresa.

Les pido que hagamos un último esfuerzo para definir la visión, ya nos dijeron quiénes son ahora queremos saber ¿Hacia dónde van? ¿Cuál es ese sueño?

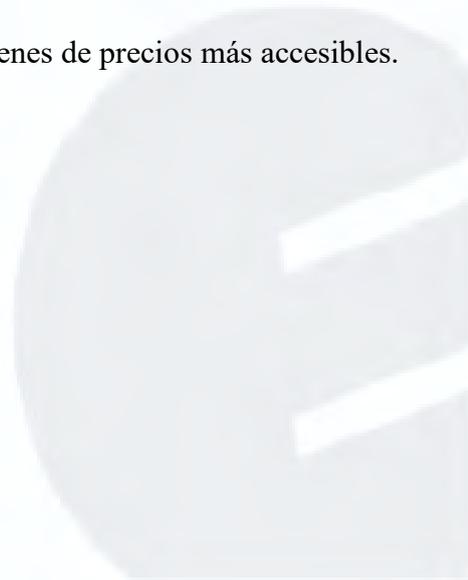
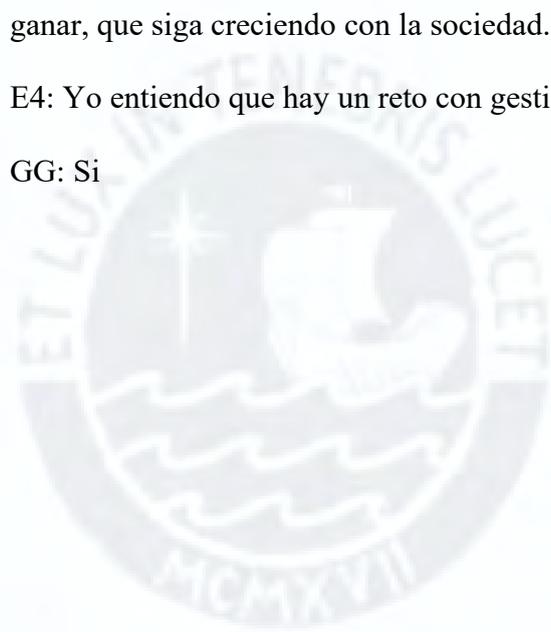
GG: Mi sueño para mi es tener unas instalaciones 2500 m², poder subir el sueldo a todos los trabajadores, liderar fuera de Arequipa y abrir unas seis farmacias más.

E4: ¿Alguien más del equipo desea agregar alguna opinión?

AC: En este rubro los márgenes de utilidad están bien marcados, mi sueño es que la empresa no cambie y se vuelva como distribuidoras o farmacias que suben sus precios con el fin de ganar, que siga creciendo con la sociedad.

E4: Yo entiendo que hay un reto con gestionar márgenes de precios más accesibles.

GG: Si



Apéndice J

Transcripción de entrevista realizada con Alta Dirección

Fecha 18 de Setiembre del 2021

Priscilla Canales:	Entrevistadora 1	E1
Lizbeth Murillo:	Entrevistadora 2	E2
Jose Arroyo	Entrevistador 3	E3
Ros Benavente	Entrevistadora 4	E4
Auxiliar contable		AC
Gerenta General		GG

E4: El día de hoy tenemos como objetivo poder entender un poco como funcionan sus acciones del día a día del negocio, a eso lo llamamos procesos ¿Cómo son sus procesos de inicio a fin?, y para tal efecto hemos traído un borrador.

A esto le llamamos cadena de valor, que está compuesto por procesos que tiene la empresa de inicio a fin, los negocios siempre funcionan del cliente hasta el cliente, el cliente es quien nos da la inspiración del mercado donde vamos a vender algo y al final llegamos al cliente con el producto o el servicio en sus manos, y no solamente con el cliente sino con los demás grupos de interés, que son stakeholders. No solamente los clientes van a ser los únicos impactados en el negocio, sino también otros como los proveedores, porque la relación que tienen con ellos va a ser que ellos también ganen; otro grupo de interés son los colaboradores quienes se sientan a gusto y que sientan que está creciendo, también están los inversionistas quienes ponen el dinero en el negocio mientras sea rentable, otro es la sociedad, así también el medio ambiente.

Ahora nosotros hemos colocado un proceso cero, que es la planeación estratégica, que es todo lo que ustedes hacen desde que inicio la idea del negocio y luego empezó a operar, siendo

una operación recurrente reuniéndose cada cierto tiempo para analizar cómo hacer crecer el negocio. Después de planear está el segundo proceso grande que es las compras y logística comprando a proveedores fuera de Arequipa, la logística son sus almacenes pensando si querían más grande o chico, si debían alquilar, colocando los productos dentro de los almacenes de acuerdo a una caracterización, haciendo kits promocionales. El siguiente proceso es la comercialización y atención al cliente, que se refiere a como sus promotores de venta visitan a los clientes, como los van a visitar, recogen pedidos, atienden sus reclamos. A continuación, viene el proceso de facturación y distribución, entonces ya con los pedidos en mano, con las hojas de compra, empiezan a entregar y distribuir los productos a todos los clientes que tienen. Luego está el proceso de cobranza, entonces según lo que planificaron, haciendo los descuentos para manejar la cartera de morosidad.

¿Hasta aquí me entienden?

GG: Si

AC: Si

E4: En el centro del círculo se han puesto los procesos habilitadores, son los que están detrás de escena, estos son la administración y la contabilidad, ven que toda la organización según lo planeado esté funcionando bien y contablemente este reportando bien generando rentabilidad e indicadores. También se tienen el proceso de recursos humanos, donde se contratan a las personas, se les paga su sueldo y beneficios, viáticos. Finalmente, está el proceso de gestión de tecnología e información, donde se procede todo lo que haya de tecnología en el negocio, por ejemplo, el kardex que nos comentaron que eran automatizados.

¿Se entendió?

AC: Si

E4: ¿Se ajusta esta cadena de valor a la empresa? Evidencia lo que hace S&P Tovar

Distribuciones

AC: Si se ajusta lo que estas plasmando, prácticamente es la teoría, pero la señora se saltó la teoría y se fue a la práctica de frente, aunque es lo que más la caracteriza a la Sra. Verónica.

E4: Como hablamos de agregar valor, lo que ella hizo está bien, pero para seguir mejorando tenemos que seguir agregando valores, como generar un balance, el lado práctico está muy bueno y vamos agregar un poco de teoría que es diseño de la organización. Este diseño de la organización va permitir que todos hablen el mismo idioma, porque todos van a ver esta cadena y todos van a entender, si el negocio crece en colaboradores con esta cadena de valor será más fácil contarles de que trata la empresa, es como una herramienta de comunicación.

AC: Como un lenguaje propio de la empresa

E4: Exacto, te permite comunicar, te permite gestionar, te permite que todos entiendan el mensaje; a veces hay personas como Verónica que lo tienen todo mentalmente todo muy claro, pero en ocasiones se pueden sentir frustradas cuando otras personas no los entienden, porque no todos procesamos de igual manera, así que estas herramientas ayudan a que se entienda. ¿Se entiende?

GG: Si

AC: Si

E4: Ahora necesitamos que nos cuenten un poco más de los macro procesos, ¿Qué hacen en la planeación estratégica hoy en día? Después que nos digan quienes son los responsables de este proceso.

AC: Las encargadas son la Sra. Verónica, gerente general, con la Srta. Silvia, encargada de logística

GG: Yo todos los días vengo motivada en querer vender más y adquirir más productos, y poder recuperar el dinero que ha invertido en los medicamentos a la brevedad posible. Todos los días soy muy insistente y perseverante en ese sentido. Cada día me reúno con Silvia aproximadamente de 10:00 am a 12:00 pm, revisando almacén por almacén y con cuaderno

en mano, para anotar los productos que faltan. Luego nos sentamos para verificar a nuestros proveedores de Arequipa y Lima haciendo una comparación con los productos que más tienen para vender.

Yo lo evaluo de la siguiente forma, yo tomo una lista de precios y de productos de un proveedor cualquiera, resalto con un color las cantidades de más de 1000 para arriba y con otro color menores a 1000, para tener conocimiento que productos tienen en mayor cantidad mis competidores, que son droguerías iguales o de menor tamaño que nosotros. Primero pido lo que nos hace falta en la droguería y comenzamos a pedir de acuerdo a los precios solicitamos a Lima. Lo que se trabajó lo de las otras droguerías lo dejamos para el turno de la tarde, averiguo para que sirve cada medicamento, el martes y miércoles se hacen los pedidos al contado y al crédito.

E4: Y también los pedidos en Arequipa

GG: Ya estamos pidiendo menos en Arequipa porque resulta muy caro.

E4: Principalmente compran todo de Lima.

AC: Son precios más tentadores

E4: Si hicieran una división cuanto estarían comprando a Lima

GG: 70% Lima y 30% Arequipa

E4: Todos los días se reúnen y hacen sus compras los martes y miércoles

GG: Si, los jueves, viernes y sábado vemos lo que se nos hubiese podido pasar durante la semana y la nueva lista de productos, que nos llegan a la farmacia de Kollafarma. Después comenzamos a ver precios para bajarlos y los vendedores puedan ofrecer a los clientes los descuentos y paquetes de productos.

E4: Eso es con respecto a compras y logística, que tiene una conexión con comercialización por los precios. ¿Qué más hacen en la comercialización? Por ejemplo, hacen algo con los promotores de venta, planifican nuevos clientes.

AC: Con los promotores de venta, los proveedores vienen a capacitarlos con charlas de los nuevos productos que han adquirido y que ellos como promotores van a hospitales, farmacias, etc. para promover ese medicamento.

E4: ¿Y ustedes planifican con los proveedores cuando pueden capacitar?

GG: En cuanto a los proveedores que vienen a capacitar a los vendedores, en su mayoría vienen con bastantes muestras médicas y nosotros estamos preparando los obsequios a los clientes con esas muestras médicas hasta que se acaben, ya que los obtenemos cada 15 días a 30 días. Estas son estrategias para poder vender mejor.

E4: Al querer las nuevas líneas de producto cada 15 días, la forma en como decida adquirirlos es buscando en Google esos beneficios y usos que se dan a estos medicamentos y vez que tienen precios buenos, según eso dices esas líneas más las voy agregar.

GG: No, lo que busco son los beneficios que tienen los medicamentos que tienen otras droguerías. Yo no sé para qué sirve, pero si veo que mi competencia tiene 5000 unidades de ese producto, entonces lo compro.

E4: Tu referencia es lo que la competencia está vendiendo.

GG: Si, porque no se medicamentos. Nosotros no tenemos una orientación del químico farmacéutico, porque el solo firma.

E4: Ahí también se podría analizar más adelante para que siga logrando más cosas, implementar este químico farmacéutico.

_____ (Problemas de conexión)

E4: Nos quedamos en que no tenían un químico farmacéutico, luego evaluaremos si es un problema o no.

Decía Verónica que otro punto estratégico es la cobranza, cuando se reúnen que analizan con respecto a la cobranza.

AC: Se analiza el tiempo que demoran los clientes en pagar.

E4: ¿Qué más?

AC: Estrategias para recuperar ese dinero lo antes posible.

GG: Cuando un cliente se demora en pagarnos entre 60 y 70 días, se les cobra semanalmente hasta que cancele la deuda, para una siguiente compra el cliente pierde la opción de comprar al crédito, quedándole la opción al contado, siendo penalizado durante tres meses.

E4: Podría recuperarlo si su comportamiento mejorara.

GG: Así es

AC: Solo si mejora recuperara su línea de crédito

E4: Ok. ¿Habrá otro punto clave en compras, comercialización o cobranza?, de repente reclamos

GG: No

AC: No hemos visto este tema

E4: Todo esto es como planifican y concilian sus actividades, ahora si nos vamos al número uno la parte ejecutora de comprar y mover los productos, ¿Qué hacen ahí básicamente?

GG: No te entiendo, si lo aclaras

E4: Por ejemplo, compran los días martes y miércoles, ¿la recepción en almacén se hace en cualquier momento?

GG: Todos los medicamentos son recepcionados en cualquier momento, la droguería trabaja desde las 07:00 am a 09:00 pm

E4: ¿Tienen una sola persona que trabaja en almacén?

GG: Si, pero todos nosotros hacemos de almaceneros

E4: Ok, ahora la revisión de los stocks físicamente ¿cada cuánto se hace?

AC: La revisión de la mercadería se hace cuando llega, lotes, fechas de vencimiento, el estado de la mercadería si está bien o no están rotos.

E4: Al momento de la recepción y cuando está almacenada ¿cada cuánto tiempo revisan?

GG: Revisamos mensual, pero cuando los productos llegan tiene que ser inmediata su colocación en almacenes porque mediante WhatsApp enviamos a los vendedores los productos que se tiene para que puedan ofrecerlos. Mientras la secretaría se encarga de ingresar los productos al sistema para que se puedan vender al día siguiente de la llegada de la mercadería.

E4: ¿Qué más hacen en compras y logística?, ya almacenaron, ya informaron, ¿alguna cosa más? ¿Quién hace el embalaje?

GG: Eso es parte de la venta cuando el cliente hace su pedido, el propio almacenero saca los productos solicitados para ser empaquetados, el almacenero también hace la revisión del empaque mediante la orden de venta generada por secretaría para la emisión de la factura. Tenemos un sistema que para que salga los productos de almacén debe generarse una orden de venta, bajo esa orden de venta nosotros sacamos los productos de los almacenes, bajo esa orden el almacenero encajona y si hay algún problema de lote, es observado y comunicado a la asistente de logística y secretaria.

E4: La secretaria genera la factura y la orden de venta o en qué es primero.

GG: Primero se genera la orden de venta, luego de ser firmada por el almacenero se procede a generar la factura.

E4: ¿Quién genera la orden de venta?

AC: Los promotores de venta generan la orden venta, tienen acceso al sistema y generan esas órdenes.

E4: Verifican el stock

AC: No, el almacenero. Con esas órdenes de venta impresas, pasa al almacenero, quien saca la mercadería a un área de embalaje y después de eso verifica nuevamente al encajonar, en cada uno de las cajas mete los productos y verifica otra vez lo que dice la orden de venta, el

número de lote y fecha de vencimiento, tiene que coincidir con lo que dice, una vez que esta ok, él la firma, la pasa a secretaría y la eleva boleta o factura.

E4: Ok, entonces

AC: Se supone que cuando pasa a factura ya está embalado, entonces simplemente el último punto sería despacho con factura.

GG: Te vamos a enviar una orden de venta y de una factura

E4: La facturación y comercialización completa. Ahora retrocedemos a la comercialización, se supone que lo promotores de venta hacen visitas a los clientes, ¿todos los días?

AC: Si, los visitan una vez a la semana porque tienen diferentes rutas cada día, de lunes a sábado.

E3: Una pregunta ¿los clientes son farmacias, o también doctores o médicos?

E4: De todo

AC: Mayormente son boticas y farmacias, también clínicas y policlínicos

E3: Ok

E4: Dijeron también que en promedio visitan por lo menos una vez a la semana

AC: Si

E4: Y en el momento que están visitando, está llegando los whatsapp con los stocks con todo lo que tienen que ofertar

GG: Si

AC: Claro, ellos ya tienen información en tiempo real de lo que llega a la empresa, se hace una captura de la factura sin los precios de los productos que llegaron para que ellos puedan ofertar a los clientes.

E4: ¿Y cómo saben a qué precio ofrecer?

AC: Normalmente los productos ya se encuentran en el sistema con un precio establecido o referencial, que ha podido subir o bajar, suelen los vendedores hacer el pedido en el

transcurso de la tarde y noche y cuentan con tiempo para avisar a los clientes el precio estipulado

GG: Por eso les decíamos que apenas llega la mercadería, las colocamos en almacén y en el sistema.

E4: Ok, eso lo he puesto arriba. Primero verifican, luego reciben los precios, confirman con los clientes y generan la orden de venta. La orden de venta sería como un formato que lo envían por el celular.

Esta orden venta la hacen en una computadora

AC: Me gustaría mostrarte el sistema

E4: ¿puede accederse al sistema del celular?

AC: Si

E4: Ese sistema lo hicieron ustedes mismo.

GG: Si este hecho a medida de nosotros

E4: Han tenido un desarrollador que les desarrollo el sistema. ¿Y este sistema que logra hacer?

AC: Desde que se ingresa la mercadería, se alimenta de toda la mercadería en el sistema

E4: Ahí permite hacer la orden, la descarga del stock y permite facturar.

Ahora nos falta completar los responsables, en la planeación estratégica dijimos que el responsable son la gerente general y la encargada de logística, luego en compras y logística la responsable es la encargada de logística, ¿en comercialización y atención al cliente quien es el responsable? Es decir, quién es el responsable de todo el equipo de promotores de venta.

AC: No hay

E4: pero sería la gerencia general

GG: Si, pero con Silvia más. El hecho es que como yo no puedo hablar mucho por el COVID porque me canso, entonces que pasa, Silvia está detrás de cada vendedor por las deudas que tienen.

E4: ¿en la facturación y distribución quienes son responsables?

AC: secretaria, almacenero, despacho y repartidor

E4: ahora nos falta cobranza, ¿la cobranza como ocurre?

GG: Los promotores de venta cobran todos los días a los clientes

E4: Durante la visita diaria

GG: ¡Así es!

E4: Aprovechan para vender y cobrar

AC: O recibir pagos a cuenta

E4: Y ahí ustedes utilizan POS o todo es al contado

GG: No, todo es al contado y depósitos a las cuentas de la empresa

E4: O transferencias de ser el caso, los promotores son los responsables entonces

GG: Los responsables son la encargada de logística y el auxiliar contable

E4: ¿En administración y contabilidad que hacen?

E3: Imagino que debe haber temas de planilla

E4: Eso es de recursos humanos. Por ejemplo, para hacer el cierre contable debes hacer cortes de facturación

AC: En si no hay un corte, se sigue avanzando siguen con lo normal, obviamente solo lo que yo ingreso al sistema, sacó un reporte de todas las facturas y boletas emitidas. Con eso empiezo hacer un cuadro y lo traslado a la contabilidad, una copia y pega prácticamente

E4: todo al asiento contable correspondiente.

AC: Claro porque son facturas, entonces tienen que ir individualmente ese registro, en cada factura de venta

E4: Claro. Eso con respecto a la contabilidad ahora con respecto al pago de planillas de sueldos

AC: Eso a fin de mes se saca, se saca un reporte de cuanto ha vendido cada vendedor porque hay unos contratos

E4: Para entenderte a grandes rasgos, el vendedor tiene un sueldo fijo y un sueldo variable.

AC: Debe llegar a metas, su sueldo es variable porque se les exige que cumpla con un mínimo

E4: Por ejemplo, si no vendí nada, entonces no gano nada

GG: No; durante los tres primeros meses de haber iniciado la empresa apoya al vendedor, si este no llega a los 20,000.00 soles vendidos en productos igual se le paga el sueldo mínimo.

E4: Pero hay una motivación de tres meses desde que inicio, con el sueldo mínimo

AC: Lo veo mal, porque en otras empresas el mínimo es 30,000.00 y si el vendedor solo llega a 15,000.00 entonces solo le pagan la mitad de su sueldo. Nosotros considerando un margen del 10% con el que puedo cubrir sus sueldos, beneficios sociales, planilla, gastos administrativos.

E4: Ahora pregunta ya paso el mes, el sistema evasoft dice cuanto he vendido y sacas un reporte por promotor de ventas, ¿y luego que ocurre después?

AC: Una vez sacado los reportes se analiza, si ellos llegaron a los 20,000.00 se le paga el mínimo, pero si llega entre 20,001.00 a 35,000.00 también le ofrecen una comisión y ellos ganan. Ahora si ellos venden los productos al contado tienen otra comisión aparte. Esto se ha implementado desde junio de este año, se quiso hacer antes, pero la idea era abonarles eso Siempre y cuando subiéndoles la cuota, ya no 20,000.00, sino un poco se empezara a subir un poco más, pero esas comisiones no son tan elevadas, pero bueno estamos empezando por algo, la idea es crecer un poco más. Como se puede ir creciendo más con la ayuda de ellos.

E4: Se asignan las comisiones en el Excel y salen las planillas de pago

¿Las compras de los proveedores como se pagan?

AC: Las compras de los proveedores son al contado, el 15% al contado, el otro 85% se paga en el banco mediante letras.

GG: Las empresas no dan créditos a pagar de 30 días, 60 días y 90 días

E4: Con eso pagas a todos, todo eso recaen en el auxiliar contable y en la encargada de logística. Ahora algún problema con el alquiler del local, de la infraestructura y mantenimiento

AC: El cobro del alquiler viene a la empresa a cobrar al contado

E4: en sistema de tecnologías de información el único sistema que tienen es el evasoft, ¿qué tipo de soporte tiene?

AC: El proveedor del sistema hace el mantenimiento si sucediera algo, todo está en la nube porque con el hicimos todo el contrato del servicio

E4: en recursos humanos quien se encarga de las contrataciones, de la selección y evaluación de personal

AC: Solo gerencia

E4: Entonces para cerrar el organigrama de la organización es Verónica Tovar como gerente general, en primera línea esta Silvia y Joel. ¿Cuántos promotores de venta?

AC: Cuatro promotores de venta, un almacenero, un repartidor.

E4: perfecto voy armar un organigrama y a la siguiente sesión les muestro.

GG: Quiero comentarte que se va implementar vendedores y promotores de venta, esto quiere decir que aparte de ofrecer todos los productos también se especializarán en una línea de producto, es decir el mismo vendedor será promotor de ventas.

E4: entonces lo que vas hacer es una prueba o experimentación y vas a ver cómo te van en un ambiente controlado, pero te falta mejorar la fuerza de ventas

¿Verónica tu cartera de clientes cuantos son?

AC: Tenemos 500 clientes

E4: Entonces entre los cuatro vendedores se reparten los clientes y un promotor de venta ofrecerá todos los productos más la línea exclusiva a todos los clientes. ¿Ya lo has estudiado?

GG: Si las hemos estudiado porque son seis líneas de mayor demanda, las compramos de Lima y por ello tenemos pensado venderlas al mismo precio de nuestros proveedores en Arequipa

E4: Una ventaja que veo es la variabilidad de precios. ¿Otra ventaja?

E4: Incremento de farmacias es un algo positivo para ustedes, lo que no es positivo es incremento de droguerías, y de los factores externos que otra cosa es positiva para ustedes en el mercado, el manejo del COVID fue positivo para ustedes, ¿algo más?

AC: Hemos visto que envían a elaborar ciertos medicamentos a la India con los mismos compuestos, pero más barato

E4: De sus factores internos que tienen dentro de la empresa, qué cosa consideran una fortaleza, yo creo que su investigación de precios es una fortaleza, su investigación de líneas y precios, sus stocks. ¿Qué más?

AC: Quisiéramos decir que nuestro reparto es rápido, pero aún nos falta mejorar en eso, ya que el señor repartidor es muy gruñón pero un valor en él es la honestidad y eso la empresa lo valora mucho a pesar de que presente problemas.

E3: Han pensado en poner un canal de delivery

GG: Lo que sucede es que a los clientes no les gusta que los productos sean enviados en moto, prefieren el envío en auto.

E4: Ahí tenemos una debilidad

E3: Otra consulta tiene algún contrato con clientes donde se fije que les compraran cierta cantidad de producto cada mes

AC: Eso se da cuando se trabaja con el Estado, pero es complicado

E4: ¿Otra debilidad que podrían decir? El despacho y la entrega es una.

E3: ¿Llegan a provincia?

AC: En el pedregal, se tiene pensado retomar ya que por el COVID se detuvo algunas cosas.

E4: Su otra debilidad riesgo de morosidad. Se está identificando las oportunidades, que son todo lo propicie a que el negocio crezca, todo lo que vaya en contra y ustedes no lo puedan controlar en una amenaza; y dentro del negocio trabajamos factores internos entonces todo lo que sea positivo es una fortaleza, que los ayuda hacer las cosas bien y todo lo que es menos es una debilidad, que tienen que trabajar para mejorar porque depende de ustedes.



Apéndice K

Transcripción de entrevista realizada con la Química Farmacéutica

Fecha 02 de Octubre del 2021

Priscilla Canales:	Entrevistadora 1	E1
Lizbeth Murillo:	Entrevistadora 2	E2
Química farmacéutica		QF

E1: Como se puede dar cuenta doctora en la parte superior de la pantalla va ver que ya se está grabando esta sesión, bueno las preguntas que le voy hacer a continuación, las he formulado de acuerdo a lo que he podido ver en la página web de la DIGEMID.

¡Entonces empezamos! Me percaté en la en la página web de la DIGEMID que había noticias sobre lo que es el registro sanitario condicional sobre la vacuna Sinopharm y quería saber si este registro sanitario de alguna manera va a beneficiar a las droguerías o laboratorios.

QF: ¡Mira! ¿Me dices que tienen un registro sanitario condicional?

E1: Sí, así es justo vi las noticias dentro de la de la página web de la DIGEMID, y decía que se hablaba sobre un registro sanitario condicional de la vacunación Sinopharm y no sé si este tipo de registro sanitario, que va a beneficiar a las droguerías o a los laboratorios, porque de todos los medicamentos tienen este tipo de registro, no condicional. Pero tienen un registro sanitario.

QF: Sí, así es todos los medicamentos que se comercializan en el país tienen un registro sanitario que es viable cinco años, depende del producto farmacéutico. Ahora me dices de un registro sanitario condicional para vacunas, exactamente en la vacuna Sinopharm. Lo que yo puedo pensar de un registro sanitario condicional, es que sea como un permiso o como una notificación, ya que no han completado su ensayo clínico. Ya que se compone de varias fases, como la que se comprueba en humanos y se ven los efectos adversos. Eso todavía no es no ha sido evaluado en seres humanos, no se ha evaluado los efectos adversos de la vacuna. La

vacuna se ha aprobado por una necesidad, ahora el término condicional porque es probable que puedan suspender el registro sanitario.

Ahora ¿Qué implica eso para una droguería?

E1: Más era la pregunta, si la puede obtener una droguería, o sea, si la droguería puede comercializar con las vacunas, quería saber si en eso beneficiaría a este posible registro sanitario condicional o no tendría que ver con droguerías

QF: ¡No! claro la droguería puede comercializar con las vacunas ya sea Sinopharm o Pfizer, siempre y cuando la droguería tenga la infraestructura adecuada, que vele por el buen almacenamiento de estas vacunas, por ejemplo, la Sinopharm se almacena de dos a ocho grados centígrados. Entonces la droguería tendría que tener una cámara de frío o un refrigerador que permita almacenar a esa temperatura.

E1: La siguiente pregunta es, cómo es que ha cambiado el control de medicamentos debido a la pandemia, he escuchado que con la pandemia se tiene que registrar de forma diaria los tipos de medicamentos que se distribuye a farmacias, boticas. A su vez las farmacias tienen que hacer lo mismo, registrar diariamente los medicamentos que venden. Entonces qué tanto en la pandemia ha hecho que haya un mayor control de medicamentos

QF: Control de medicamentos es una frase que engloba muchos ámbitos, en cuanto a medicamentos que se utilizan en el tratamiento de pacientes con covid-19, pues el único requisito que se necesita es que tenga una receta médica que avale su necesidad, por ejemplo, hablamos de la ivermectina la azitromicina.

El otro tipo de control es sobre los precios a través del Estado, el año pasado a través de la DIGEMID e INDECOPI si se preocuparon por la especulación de precios en farmacias y boticas, así que a través del Decreto de Urgencia N°054-2020, encomendó a Indecopi a controlar los precios. Si lo revisas allí también se entiende bastante de trabajo que Indecopi el año pasado. También en el Reglamento de Establecimientos Farmacéuticos, aprobado por el

DS N°014-2020 y sus modificatorias, indica que el no reportar el precio cada mes, amerita una multa. Todo establecimiento sea botica, farmacia, fáres (establecimientos en un establecimiento de salud) y droguería están en la obligación de reportar los precios.

E1: La DIGEMID emite algunos certificados, entonces si la droguería desea proveer al Estado tiene que obtener certificados de buenas prácticas de manufactura, almacenamiento, de distribución y transporte, o no necesariamente

QF: Si la droguería quiere ser proveedor del estado tiene que tener en su RNP (Registro Nacional de Proveedores), estar inscrito en la OSCE, estar certificado con BPA (Buenas Prácticas de Almacenamiento) vigentes, ésta última se recertifica cada tres años; además con las nuevas disposiciones también tiene que tener las (BPDT) buenas prácticas de distribución y transporte vigentes porque existen productos farmacéuticos que se almacenan a diferentes temperaturas, de los cuales debe cuidarse la calidad del producto y resguardar su eficacia, de acuerdo a las indicaciones en la ficha técnica de cada producto

E1: En el tema del reportar cuando los productos robados, ¿Por qué el comercio ilegal de productos robados y el contrabando aún no se pueden erradicar del todo en Arequipa?

QF: Cuando ocurrió un robo se tiene que reportar la pérdida en el libro de ocurrencias que hay en todo establecimiento farmacéutico, colocar la denuncia donde se reportara los productos perdidos, también hacer llegar la denuncia de la DIREMID (Dirección Regional de Medicamentos)

E1: ¿Cómo es posible después de robado aún comercializar esos productos?

QF: Lo que pasa en la práctica es que las farmacias y boticas, al ser el último eslabón de la cadena de adquisición de medicamentos. La norma dice que estos tienen que proveerse de droguerías autorizadas, a su vez deben tener documentos que avale esa adquisición, como facturas, que solo serán detectadas si hubiera fiscalizaciones inopinadas. Una farmacia o

botica que compra mercadería robada la obtiene a un precio mucho menor, sin embargo, no hay seguridad en cómo fue almacenado ese medicamento.

E1: Sí una droguería quiere importar productos farmacéuticos, dispositivos médicos o productos sanitarios ¿Estos productos al entrar al país son controladas por la DIGEMID?

QF: Cuando una empresa o una droguería quieren importar un producto, debe presentar un dossier del producto y otros documentos a la oficina de la DIGEMID, para el otorgamiento del registro sanitario en la ciudad de Lima. Obtener registros sanitarios de medicamentos que es un poco más complicado que un registro sanitario de un dispositivo médico, por la evaluación de sus componentes del producto farmacéutico en el Instituto Nacional de Salud. No obstante, esta evaluación es empírica porque sólo revisan la documentación no verifican el cumplimiento del efecto terapéutico

Dentro de la documentación presentada está la declaración jurada, si sucediera algo toda la responsabilidad caería sobre el proveedor, porque el empresario declara que el producto importado es inocuo y no causara ningún efecto adverso a quien lo compre.

E1: Pero la responsabilidad debería sobre caer también en la DIGEMID porque permitieron el ingreso del producto al tener una regulación irregular.

QF: Sí, lo que sucede es que en el Perú todavía no tenemos los estudios de bioequivalencia, por ejemplo, si tú vas a traer un paracetamol de la India, tienes que evaluar si realmente este paracetamol cumple la eficacia terapéutica comparado con un panadol que es el nombre de marca del paracetamol.

La bioequivalencia significa garantizar la acción terapéutica en un 100% de su eficacia, a su vez esta efectividad va de la mano del grado de pureza de la materia prima, porque existe de varias calidades, que influirán en la biodisponibilidad del producto

E1: La siguiente pregunta es con respecto a los permisos de funcionamiento que debe de tener una droguería, una botica o una farmacia, ¿Son iguales?

QF: El propietario de una farmacia debe ser únicamente un químico farmacéutico, en el caso de una botica el propietario puede ser una persona natural o jurídica. En cuanto a trámites ambos reúnen los mismos requisitos, una botica no tiene permiso del municipio ni de la DIREMID, pero hay boticas que funcionan clandestinamente.

Para una droguería debe presentar su ficha RUC, croquis de ubicación del local, un croquis de ubicación de almacén y un croquis de ubicación de la oficina administrativa, llenar formatos. Una vez ingresado el expediente por mesa de partes, se debe esperar el día de la inspección, donde se presentará los procedimientos que van desde la recepción hasta el despacho del producto, se evalúa la infraestructura. Todo esto figura en el reglamento de establecimientos farmacéuticos.

E1: ¿Qué normativa nos recomienda para entender más esta regulación que hay en el rubro farmacéutico?

QF: Todo personal que trabaja en un establecimiento farmacéutico está obligado a comprender y entender todos los artículos que están estipulados en el reglamento de establecimientos farmacéuticos, también deben leer el DS-016-2011 para saber cómo almacenar los productos farmacéuticos, lean la ley 29459 para tener nociones de lo que dicen las buenas prácticas de almacenamiento.

E1: Algo más de material que nos pudiera recomendar para poder leer y empaparnos del tema.

QF: Si uno analiza en la ley general de salud, pues vas a tener más amplia visión de lo que es la normativa y la normatividad en el sector farmacéutico. Las modificatorias que han podido a ver este los últimos años es debido a la coyuntura.

E2: Si buenas tardes, doctora gloria he estado escuchando atentamente a las respuestas que nos ha dado y yo quería hacerle una consulta sobre todo eh con respecto al comercio

farmacéutico, sabemos que a raíz de la pandemia es que este rubro ha crecido bastante, pero es por la comercialización de productos nacionales o importados

QF: Importados sobre todo del país de origen. La india, de ahí son la mayoría de productos importados por qué porque es más económico es más barato, pero, como le decía hay que evaluar la bioequivalencia.

E2: Y a qué cree usted que se deba que de repente los productos nacionales o los laboratorios que tenemos en nuestro país es que todavía no llegan de repente ese nivel de comercialización.

QF: Sabemos que este rubro está en constante crecimiento. pero los laboratorios peruanos no cumplen con lo estipulado porque no hay inspecciones constantes del ente regularizador. Los químicos farmacéuticos que son los inspectores son pocos, para 600 establecimientos farmacéuticos entre boticas, droguerías que están en la ciudad de Arequipa.

E2: ¿Cuál sería su opinión sobre el mercado de Arequipa?

QF: Está en crecimiento está en crecimiento, cuando la persona tiene un síntoma al primer establecimiento que va, no es a una posta por el deficiente sistema de salud. Su primera consulta la hace en un establecimiento de farmacéuticos, ya sea botica o farmacia; es por ello que ha crecido también este rubro.

Apéndice L

Transcripción de entrevista de inicio realizada con el Contador

Fecha 13 de Octubre del 2021

Priscilla Canales:	Entrevistadora 1	E1
Lizbeth Murillo:	Entrevistadora 2	E2
Jose Arroyo:	Entrevistador 3	E3
Contador		C

E1: Sr Edwin buenas tardes, en esta oportunidad deseamos realizar algunas consultas con respecto a los estados financieros. Le presento a mi compañero de tesis que es José Luis Arroyo, que me va a apoyar en la entrevista que le vamos a realizar. Con respecto a nuestras dudas y consultas que tenemos con respecto a toda la parte financiera de la droguería y también sabemos que dispone de poco tiempo, ya que está también con las reuniones con clientes.

C: Sí

E1: José Luis, dime si quieres dar inicio a una de tus consultas.

E3: ¡Sí! ¿Qué tal? ¿Cómo estás?, Buenas noches.

C: ¿Qué tal? Mucho gusto con todos. Mucho gusto.

E3: Ay, ¡qué bien! Muchas gracias por tu tiempo. Mira, estuve y estuvimos haciendo algunas entrevistas o recopilando información sobre el negocio. Y dentro de todo lo que se está mencionando, una iniciativa de la empresa en una certificación que se va a sacar para poder tener oportunidad de buena santificación, me parece de un ente del Estado. ¿Entonces una de las preguntas era sobre ese proyecto hay algún tipo de inversión que la empresa va a ser directo o se va a negociar con algún banco o algún capitalista sobre ese proyecto?

C: Caramba, mira, sobre sobre estas inversiones y creo que la más directa sería la señora Verónica, y no hemos tenido una reunión al respecto sobre esta forma, porque lo que se

quiere hacer es una cadena de farmacias, de lo que se refiere a distribución y todo del producto.

E3: Y ahí ahorita está como una mejora, una mejora para mejorar todo lo que es tema de ventas y no hablar más de distribución.

C: Claro, exacto. Se está en eso. Sí, nosotros si ustedes han analizado un poquito los estados financieros, estamos en una curva, no hacia arriba. ¿Verdad?

E3: Sí, correcto.

E1: Lo que me imagino que al ampliando un poco más la pregunta de mi compañero es que mi mamá tiene pensado con la droguería y sacar una certificación con DIGEMID, que es la de buenas prácticas de almacenamiento por ser una droguería. Entonces eso es bueno, es esa certificación, tiene su costo presentar trámites también preparar los ambientes en la droguería. Entonces ya en alguna ocasión de forma este no oficial, como mi mamá me comentaba que uno de sus y de lo que necesita en ese momento mi mamá es más capital, no esté para continuar creciendo. Entonces de repente, con esta ampliación a algo más de repente no puedo ayudar, señor Edwin con lo que arroja también los estados financieros en estos tres años desde que inició la droguería.

C: Claro, si nosotros vemos este, el movimiento de toda empresa, el movimiento de toda empresa se desarrolla justamente al capital de trabajo que se maneja, ¿verdad? A lo. ¿Me escuchan?

E1: Sí, lo escuchamos.

C: Los indicadores financieros arrojan que la rentabilidad está un poco no relacionada al movimiento de almacén. Sí. Entonces. Y nosotros, por ejemplo, tenemos. Tenemos para lo que es y. Y, por ejemplo, cuando terminamos los estados financieros al 31 de cada año, vemos como comienza la mercadería, que es la principal fuente de movimiento de nosotros. Comienza a un poco a esto quedarse. Pero eso no quiere decir que sea malo, si no, eso quiere

decir que yo tengo este volumen para seguir invirtiendo y tener ingresos y darle el giro respectivo. No tantas vueltas. La rentabilidad a este producto hizo un click aquí. ¿Son generalmente las ventas que se reflejan, no? Nosotros no podemos tener tanto producto en almacén, así es que esto en los siguientes meses se va dando vuelta y vuelta y vuelta. ¿No? Entonces eso es.

Eso hace de que la perspectiva de los ingresos tenga de todas maneras, al crecer y de acuerdo a ese crecimiento, sí se puedan hacer justamente lo que tú estás indicando. En lo que se refiere a esto es de que estas modestas buenas prácticas de esta certificación que se quiere sacar, se tenga no las autorizaciones y la inversión respectiva, porque no solamente es una inversión de capital de trabajo, sino también es una inversión de activos fijos, ¿no? Por ejemplo, los almacenes, acondicionamientos y todo eso, ampliarlo a más de lo que se tiene hoy día.

E1: Y para de cuánto estaríamos hablando, porque no, no lo llegué a conversar con ella, con mi mamá, ¿este de cuánto estamos hablando? De inversión para poder hablar de ya sea de las de esta app y ambientación de los. Y para las buenas prácticas y almacenamiento, o ya sea para el capital que se necesite para mercadería, no productos, medicamentos.

C: Claro, claro. ¿Y saben cómo podemos sacar eso? Nosotros lo determinamos por el aumento del activo fijo que nosotros tenemos de un año a otro año, ¿no? Entonces nosotros, por ejemplo, manejamos activos corrientes, no activos, no corrientes, y el activo fijo total no, entonces no, si nosotros vemos eso más que nada yo te podría decir yo necesito 1 millón de soles, pero aquí no nos va a dar el millón de soles. ¿Cuánto va a ser esto de apalancamiento? Pero nosotros tenemos una fórmula que nos puede desarrollar. Por ejemplo, el crecimiento del activo de un año a otro año se duplica más o menos. No sé si se han dado cuenta del 2019. Creo que tenemos 300.000 en activos totales y el 2020 se tienen. Entonces se ve ahí la el cómo se llama el 100% que se dé qué va duplicándose no? Entonces yo digo y ustedes

también lo van a ver seguramente con sus análisis también, porque sus indicadores financieros son los que van a ir manejando. Sí, entonces se va, se va a indicar que los activos que se duplican son lo que yo percibo para solicitar un crecimiento.

Entonces, si yo estoy viendo que de mis activos de un año a otro año se están duplicando, entonces de igual manera yo podría necesitar un capital para poder mover eso. Y eso es justamente lo que se ve reflejado en lo que es la mercadería, lo que es la mercadería. Y yo tengo tanto en almacén, creo que 180.000, creo en el año 2019 y en el año 2020 se duplica, no 300.000 y tantos. Entonces esto hace de que no necesariamente de que el producto se esté estropeado, sino que ese producto en los meses siguientes se va, se va envuelto. Entonces, hablar de cifras podríamos desarrollar en los indicadores financieros sobre apalancamiento. ¿Hasta cuánto puedo yo para tener apalancamiento sin poner en condición de riesgo mi patrimonio? No. Entonces podríamos optar. Podríamos optar. Yo te diría 300.500 mil, 1 millón. Pero, de todas maneras, eso es lo que se vale. Se va a tener que ver reflejado en otro, en otro aspecto de análisis, que es el mercado.

E1: Si hablamos del mercado, entonces, señora, estamos hablando en que también la coyuntura ayudó en este caso también a la droguería, a crecer de un año al otro. Y bueno, también en la compra de más mercadería que, como nos explica, no está estropeada, sino que va rotando a los meses siguientes.

C: Claro. Si ustedes han visto, creo que también los ingresos se duplican y eso hace los ingresos al duplicarse. No hace de que, como tú lo indicas, todas las empresas, todas las empresas que se refieren a EsSalud han crecido entre el 100, 150 y 200% en lo referente a sus ingresos. Y muchos como nosotros, por ejemplo, no hemos necesitado de mucho apalancamiento. No, pero todos han tenido, han tenido de todas maneras. Y en lo que se refiere a este sector de salud, sí han tenido fuertes apalancamiento. Si nosotros hubiésemos

tenido más apalancamiento por la coyuntura, como tú indicas, que es la parte COVID, entonces si hubiese tenido más ejecución, no de un presupuesto de ingresos no y de costos.

E1: Tengo otra consulta, verifico lo que son los indicadores de endeudamiento. Y si bien es cierto, los mismos números reflejan que el endeudamiento ha ido disminuyendo y tomamos por endeudamiento lo que el el cobro que se les hace a hace 130 días a los clientes porque se trabaja de esa manera en la droguería. Entonces que quizás el primer año es no está tan bien los. El endeudamiento sube por el por el otro socio y se ve el cambio de administración.

C: Claro y justamente ahí nosotros vemos que tenemos este de todas maneras nuestros apalancamientos, no O sea que son préstamos que hemos tenido que se tienen que ir devolviendo por eso sí Nosotros revisamos también tú indicador de deudas nuestro pasivo. nuestros pasivos Generalmente son un poco menores, no a los activos creo que estaba endeudado, creo en un 80 y 80% bloqueada no me acuerdo, pero estaban endeudados, no estaban comprometidos los activos entre los pasivos. Sí, pero era más que nada por el apalancamiento que se está desarrollando en los estados financieros,

E1: Usted recomendaría que de repente en el modo de cobranza que tiene la droguería con sus clientes que lo tienen a 30 ó 60 al contado para poder disminuir estos

C: Eso se puede ver reflejado en lo que es, cómo se llama hay unos indicadores primeramente lo vemos externo y después y luego interno en la parte externa son las reactivación, es que nosotros vamos a tener que ahí es donde nosotros podemos ver la reactivación económica que para nosotros Nunca ha dejado de ser reactivación porque siempre hemos estado funcionando, pero la reactivación económica para el tercero para que consumen nuestros productos Ahí es donde se vea reflejado, dices la parte externa, que eso se va a ver reflejado de acuerdo al mercado futuro que nosotros vamos a tener.

Y la parte interna lo podemos ver en los indicadores de liquidez, ¿no? La ratio corriente y la prueba ácida, o sea esos, por ejemplo, de mí de, por ejemplo, la prueba ácida se mide, por

ejemplo, cómo está tu endeudamiento o por cada sol que tú te vas Cuánto tienes para respaldar ya y esto hace de que la acción de cobranza, pero acá en la prueba ácida no debe de ingresar lo que se refiere a lo que es los bienes realizables en este caso un bien realizable no es la mercadería. No sé, ya entonces este esté bien, no, no se debe ver comprometido, si bien es cierto, son ventas, pero no sé de ver comprometido a ver acá, ahí está.

Ya entonces vemos que el ratio corriente el ratio corriente es que lo está abriendo en Excel el ratio corriente hace de que porque nosotros tenemos 1.1 ó 1.10 Entonces nosotros vemos que el ratio corriente Está correcto, o sea, es más allá del uno, porque a interviene nuestra mercadería Qué significa esto significa de que lo que yo pueda vender lo voy a recuperar, o sea, por cada Sol de deuda, que tengo 1.10 para respaldarlo eso Ya entonces eso hace de que nosotros empleando nuestra mercadería empleando nuestros cuentas por cobrar empleando nuestras Cómo se llama nuestro capital o Perdón no está liquidez que tenemos hace que afrontemos y somos a corto plazo.

Una empresa que está ejerciendo su cobranza y sus rotabilidad, o sea, por eso por cada Sol de deuda que tengo un sol 10 para respaldar, sin embargo, cuando le quitamos lo que se refiere a existencias, le quitamos esa parte, Qué es el rézale, que ya lo mejor lo vendo, no lo vendo Sí entonces baja que por cada Sol de deudas solamente tengo 0.49 céntimos para respaldar, Pero entonces hay que irla decisiones que ustedes van tomando o que la empresa va tomando para decir, ¿no? Entonces así bien es cierto el ratio corriente, Qué es el que yo manejo día a día es positivo, pero el ratio corriente sin manejar lo que se refiere a lo que son las mismas mi mercadería porque no sé si la voy a rogar, es este extremadamente No pobre.

Sí, O sea pues no no está bien que estén 0.49 debería de estar en 0.8 ó 0.9, no Y eso hace de que nosotros alberguemos hemos más mercadería de que sea por un lado es bueno porque nosotros la vamos a rotar y por otro lado Es malo porque me permite indicar que las cuentas

por cobrar que tengo y el dinero en efectivo que mantengo si no me basta para cubrir mis pasivos a corto plazo.

E2: Buenas noches, señor Coaguila, mi nombre es Lizbeth Murillo yo quería hacer una consulta ya que. Estamos También nosotros detectando Cuáles eran los problemas que Qué tiene la empresa y tocando el tema de la morosidad Eso sí, mejor haríamos en este aspecto uno de los problemas que hemos detectado era la falta de la falta de capital, ¿no? Entonces, claro, por el sobre patrimonio Ya entonces eso va a repercutir una manera directa para poder de una manera a solucionar este este problema que se tiene no, en la en la empresa la falta de capital. ya Sí miré en lo que se refiere, por ejemplo, al Permítame revisar esto listo.

C: En lo referente al capital efectivamente no dice que el patrimonio dice que es lo que posee la razón jurídica el ente ya para albergar el reflejo del activo Sí y el pasivo No sí me entiende entonces financieramente hablando el capital el perdón, el patrimonio se distribuye en diferentes fases y una de esas partes es el capital Otra de esas partes son en este lunes trocas o son los resultados acumulados que tenemos y una tercera es la operatividad o la utilidad del ejercicio ya entonces efectivamente.

Los resultados acumulados y la utilidad del ejercicio ya para el año 2020 por ejemplo está más o menos en 78000ya 79000 hemos un capital de 1000 que llega a 80,000 Entonces cuál es el punto aquí de qué capital es algo que yo lo tengo fijo para el para respaldar mis operaciones mientras que los resultados acumulados y la utilidad del ejercicio yo me la puedo distribuir y justamente tiene toda la razón porque nosotros año debemos de ir estos resultados de la comuna 2 y la utilidad del ejercicio e irla, capitalizando Entonces nosotros deberíamos de decir yo no tengo un capital de 1000 si no me voy a comprometer a que esto 79,00 tengo de resultados del ejercicio pasen al capital.

Social no, al capital de la empresa y esto Cómo se ve reflejado financieramente no escuela responsabilidad limitada a los bienes y al patrimonio que tiene la empresa y eso

financieramente los bancos lo van a analizar y lo van a ver para cualquier apalancamiento o para cualquier conducta financiera que nosotros tengamos y realmente sí tienes razón y es así es así es justamente y cuando nosotros analizamos una empresa alto que revisamos el capital y decimos Cuánto es lo que tenemos que capitalizar de mi patrimonio Y cuánto es lo que podemos capitalizar de las acreencias que también podemos tener de los pasivos el pasivo lo quitamos de ahí, o sea, no y porque a veces el propietario pone dinero de su propio bolsillo y esto no lo pone como un capital adicional o como un capital iré.

Si no lo pone como una obligación a cobrar, no tienes otro tema que nosotros podríamos revisar para poder afrontar que se puedan capitalizar también las acreencias que nosotros tenemos y mandarlas al capital, ¿no?

E1: Según lo que nos explica señor Edwin entonces lo que entiendo es de que muchas veces el mismo dueño se hace préstamos como persona natural más no como persona jurídica.

C: muchas veces muchas veces por el por el mismo hecho de que las empresas mantienen Cómo se llama un capital bajo el banco no nos da nada o no nos da o no nos da poco, pero el gerente no se hace un préstamo y a veces lo colocan.

Dentro de la empresa y a veces y esto Generalmente va al pasivo, pero justamente para darle forma más o menos a la consulta que me estaba replanteando efectivamente el capital es el reflejo de la proporción habilidad al respaldo de mis pasivos contra mis activos.

E3: Está bien, pues ahí tienes otra consulta pregunta. Sí este sí estoy viendo que no los estados financieros las obligaciones financieras están aumentando, así como Dame las ventas como mencionas. Trabaja mucho con banco no

C: Claro que sí, pero Generalmente justamente esto Esto me faltaba de la parte del Análisis desde que por ejemplo acá habido, o sea una parte bancos porque creo que no sido sujetos de reactiva no en esto de la pandemia y también hay otra parte que justamente una socia ha puesto, no sí, y no lo no lo tenía descargado y acá también hay una parte que también el

estado financiero nos debería demostrar, que es el corto y largo plazo, no Qué es el activo el pasivo corriente y él y él no, que él no corriente y eso lo deberíamos de pasar, porque lo que se refiere a lo que es este reactiva Entonces eso ha debido de manejarse con lo que se refiere a lo que es largo plazo, no?

Para que no podamos un poquito ahí la empresa tendría un poquito más. Te respiro para ustedes, no sea dándole nael, el análisis, tendré un poquito más respiro porque el largo plazo nos da 12 meses de la de la fecha para que podamos nosotros decir dentro del corto plazo. Estoy bien, pero a largo plazo ya tengo que tomar las medidas correctivas, no en el futuro de estos 12 meses para poder poner las uñas o las o las opciones que tengan o de venta y las acciones de cobranza, no la rotabilidad de la cobranza para que nosotros podamos salir, Pues bien, ¿no? Porque ahorita, por ejemplo, un activo de 600,000 y un pasivo de 550,000, si bien es cierto el activo corriente está en 600 compasivos corrientes en que ya no se ve tan bien no es casi equilibrado.

E3: Se compra se vende, pero ahora cuando todas las de la del nivel de rotación acá no se observa, pero podría darse el caso de que los inventarios en mente están rogando

C: Si nosotros tenemos una rotabilidad de más o menos de 1.2 creo que sí me acuerdo ya en lo que se refiere a la rotabilidad sobre las ventas, no de los activos entonces que ahorita, por ejemplo, creo que acá en el indicador financiero habla sobre los activos, pero es una rotabilidad, no de mercadería, sino es una rotabilidad de mis bienes, ¿no? Ahí está. ¿Está el disponible el exigible realizable y el fijo no? Entonces habla de que el rotado 1.1.6 o el 163% no sé Entonces le dado la vuelta a mi activo sí, 1.6, ¿verdad?

Sí también de acuerdo, pero ahí también podría podríamos tener inventario que no se esté moviendo porque el incremento de mercadería el incremento y mercadería está bien grande, pero nos estamos viendo en venta Carmen de primer año apareció 20/100

C: Una parte muy importante que tenemos que ver la rotabilidad en la mercadería, no genera seriamente se ven telstock, final y el estado inicial de cada periodo cada ejercicio, sino también se ve sobre el volumen de los ingresos que se te que se tenían de un ejercicio a otro, a ver si vemos un poquito a ver, por ejemplo, no en el año 2019 tenemos mercadería 173000. Pero mis ingresos, han sido de 523,000 y en el año 2020 tengo el doble 300. Pero mis ingresos, han sido de 1000000 no, Entonces se dé notaría que, no habido variación en la rotabilidad de un ejercicio a otro, si no ha sido el mismo, sino que por volumen de ingresos Entonces vamos creciendo también en lo que es se refiere a lo que es en la mercadería no la adquisición de este producto, o sea, no es que haya crecido, si no es que aumentado no miran diferente no correctos indicadores. Los tendrá en el lado de

Sí, Exacto porque ahí y justamente eso iba Porque cuando uno cuando una persona Cómo se llama una un ente revisa su estabilidad de inventarios Para eso hay ciertas fórmulas que agarramos por producto Cuándo es más mínimo Cuándo es por familia, no cuando es por otro grado, así nos agarramos y vemos Qué es el periodo son fórmulas que se determina Y eso nos ve el carné, no el carro y se le permite revisar eso la rotabilidad en este es un poquito más Macro totalmente.