



**UNIVERSIDAD
NACIONAL DE
TUCUMÁN**
Facultad de Ciencias Económicas



maestría
en administración

Universidad Nacional de Tucumán



Trabajo Final de Maestría

Plan de Marketing para droguería Pharma SA

Autor:

Cra. Victoria Armayor

Director: Orlando Francisco Medina

2021

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo presenta el diseño de un plan de Marketing para droguería Pharma S.A a partir de la observación de falta de planeamiento estratégico en su actividad comercial.

El plan de Marketing es un documento escrito que define los objetivos a conseguir en un período de tiempo determinado, así también como se detallan los programas y medios de acción que son precisos para alcanzar los objetivos enunciados.

De esta manera, el Plan de Marketing Estratégico integra aspectos conceptuales que alcanzarán un nivel de reflexión estratégica por parte de los directivos y miembros de la empresa para su posterior implementación.

El desarrollo de este trabajo se centrará en un análisis completo y descriptivo de la situación actual de la empresa, se recopilarán datos e información pertinentes para el desarrollo del plan de marketing.

Por otro lado, se aplicarán herramientas y técnicas de estudio adquiridas durante el cursado de la maestría para el estudio de la competencia y del propio negocio mediante la utilización de un análisis FODA, PESTEL, análisis de las cinco fuerzas de Porter y se tendrá en consideración el programa propio de la droguería “Tarot” para complementar el trabajo.

PRÓLOGO

El presente trabajo se realizó como tesis de la Maestría en Administración de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Miguel de Tucumán.

En la actualidad, las empresas se mueven dentro de escenarios en los que los cambios se suceden en forma vertiginosa. Cualquiera sea el sector, mercado o segmento de la economía, la incertidumbre estará presente en mayor o menor grado. Además, a medida que una empresa se hace más compleja y se incrementa la competencia, el plan de marketing se convierte en un instrumento indispensable en la actividad.

El accionar organizacional debe sustentarse en un plan estratégico que establece objetivos estratégicos y financieros con las acciones y enfoques competitivos necesarios para alcanzar los resultados deseados.

Ante la falta de planificación estratégica en droguería Pharma S.A, el plan de marketing puede constituir un buen sustitutivo de dicha planificación y permitirá optimizar el diseño organizativo para mejorar las relaciones con los clientes y brindar medicamentos y servicios con un mayor valor para los mismos.

Agradecer de manera especial a los profesores de la Maestría en Administración y los miembros de la oficina de Posgrado de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Tucumán, quienes generosamente me brindaron su apoyo y colaboración, y a Pharma S.A quienes me acompañaron en este camino recorrido desde el inicio en el año 2017.

CAPITULO I

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Sumario: 1. Planificación, 2. Etapas, 3. Estrategias

1. Planificación

Por más pequeña que sea una empresa, es importante la planificación, ya que ayuda a definir hacia dónde se quiere ir y cuál es la meta, señala cuál es el camino lógico a seguir para llegar a ella, mantiene informado de cómo se avanza respecto al plan trazado, deja ver los errores primero en el papel antes de que aparezcan en la realidad y permite realizar rápidos ajustes si se presentan dificultades en el curso del trabajo.

Por otro lado, el pensamiento estratégico surge del pensamiento reflexivo, partir desde el ideal futuro hace nacer el pensamiento reflexivo (con sus fases de observación, problema, hipótesis, selección y ejecución) y lo convierte en pensamiento estratégico, en el que la razón se combina con la pasión y sentimientos. El pensamiento estratégico sigue un modelo de actuación que combina en un determinado orden secuencial la acción, los objetivos, la misión y la visión. (Sainz de Vicuña Ancín, 2018)

La planificación estratégica es el proceso gerencial de crear y mantener un equilibrio entre los objetivos y los recursos de la organización y las oportunidades del mercado en evolución. La esencia de la estrategia es decidir realizar las actividades de forma diferente a los competidores para proporcionar una propuesta de valor única.

Por lo tanto, las empresas necesitan desarrollar un proceso de planificación estratégica de sus mercados para poder concretar direcciones estratégicas y destino eficiente de sus recursos a corto y largo plazo.

El proceso de planificación puede variar según el tamaño de la empresa, siendo posible en las Pymes que el plan de marketing estratégico sea un sustituto de la planificación estratégica. Una empresa de tamaño grande seguramente adopte todos los planes que se contemplan en un proceso de planificación global: Plan estratégico, planes de las distintas áreas funcionales, planes a corto plazo y presupuestos.

2. Etapas

El proceso de planeación comienza con un análisis a profundidad de los entornos interno y externo de la organización. Este análisis se enfoca en los recursos, las fortalezas y capacidades de la empresa en los aspectos de competitividad, de clientes y del entorno. Con base en una revisión exhaustiva de estos temas pertinentes del entorno, la empresa establece su misión, metas y objetivos; su estrategia y varios planes funcionales. La alta gerencia debe coordinar estos planes de manera que se logren los objetivos, la misión y las metas de la organización. (Ferrell y otros, 2012)

Por consiguiente, el proceso administrativo de formular y ejecutar una estrategia consta de cinco actividades integradas:

1. *Elaborar una visión estratégica que enfoque a la empresa en el largo plazo, una declaración de misión que describa el propósito de la compañía, y un conjunto de valores fundamentales que sirvan de guía para lograr la visión y la misión.*

La visión estratégica de una empresa es el resultado de las opiniones y conclusiones de la alta dirección respecto a qué rumbo debe tomar la compañía en el largo plazo y qué mezcla de producto-mercado-cliente le parece óptima para el futuro. Por lo tanto, la visión estratégica describe las aspiraciones de la administración para el negocio, y brinda una panorámica de “hacia dónde vamos” basada en razones comerciales convincentes y sensatas.

En cambio, una declaración de misión describe el propósito y el negocio actuales de la empresa: “quiénes somos, qué hacemos y por qué estamos aquí”. Esto solo es descriptivo. Lo ideal es que la declaración de misión de una empresa a) identifique los productos/servicios de la empresa, b) especifique las necesidades del comprador al que pretende satisfacer y los grupos de clientes o mercados que atiende y c) dé a la compañía una identidad propia.

Tanto la visión como la misión se deben vincular con los valores de la empresa. Estos valores son las creencias, características y normas conductuales que la administración determinó que deben guiar el cumplimiento de su visión y misión.

2. *Establecer objetivos que evalúen el desempeño y registren el avance de la empresa hacia la dirección de largo plazo deseada.*

El propósito gerencial de establecer objetivos es convertir la visión y misión en objetivos de desempeño específicos. Los objetivos reflejan las aspiraciones de la administración para el desempeño de la empresa frente a las condiciones económicas y competitivas prevalecientes, y las capacidades internas de la empresa. Los objetivos bien establecidos son cuantificables o medibles, y contienen una fecha límite para su consecución.

3. *Formular una estrategia que conduzca a la empresa por el rumbo estratégico que planeó la administración y permita alcanzar los objetivos.*

La labor de formular una estrategia implica resolver una serie de “cómos”: cómo hacer crecer el negocio, cómo satisfacer a los clientes, cómo ser mejores que los rivales, cómo responder ante las condiciones cambiantes del mercado, cómo administrar cada parte funcional del negocio, cómo desarrollar las capacidades necesarias y cómo alcanzar los objetivos estratégicos y financieros. También significa elegir entre diversas opciones estratégicas y buscar de forma proactiva las oportunidades de hacer nuevas cosas o hacer las mismas de forma novedosa u optimizada.

4. *Ejecutar la estrategia elegida de forma eficiente y eficaz.*

El plan de acción de la administración para aplicar y ejecutar la estrategia elegida surge de la evaluación acerca de lo que debe hacer para lograr el desempeño financiero y estratégico deseado. Para ello, deben realizarse de cambios internos que dependen del número de elementos nuevos de la estrategia, del grado de desviación de las prácticas y competencias internas respecto de lo que requiere, y de la forma en que el clima laboral-cultural sustente una buena ejecución de la estrategia. Según la cantidad de cambios internos necesarios, la aplicación completa y la ejecución eficaz de la estrategia de la empresa tarda algunos meses o varios años.

5. *Monitoreo de los avances, evaluar el desempeño y poner en marcha las medidas correctivas en la visión, declaración de misión, objetivos, estrategias o enfoque de la ejecución de la estrategia conforme a la experiencia real, las condiciones cambiantes, y las nuevas ideas y oportunidades.*

La última etapa del proceso administrativo de la estrategia es el punto de partida para decidir si se deben mantener o cambiar la visión y la misión, los objetivos o la estrategia, o los métodos de ejecución de la estrategia. Por lo tanto, cuando las condiciones externas o internas lo exijan, deben revisarse la dirección, los objetivos y la estrategia de una empresa. (Thompson, A. y otros, 2015)

3. Estrategias

En empresas diversificadas, donde se deben operar múltiples negocios y en ocasiones muy distintos entre sí, formular una estrategia completa implica cuatro tipos de acciones e iniciativas. Cada una de ellas conlleva diversas facetas de la estrategia general de la empresa y exige la participación de diferentes tipos de administradores. Las partes de la estrategia que se reparten a lo largo de la jerarquía deben estar vinculadas y reforzarse mutuamente. (Thompson, A. y otros, 2015)

Por ello, se pueden indicar cuatro niveles de estrategias:

- Estrategia corporativa: se refiere a la forma de impulsar el desempeño combinado del conjunto de negocios en los que se ha diversificado la empresa, así como a los medios de captar sinergias entre dichos negocios y convertirlas en ventajas competitivas, es decir, como obtener una ventaja competitiva de la administración de un conjunto de negocios. La misma es orquestada por el CEO y altos directivos.

- Estrategia de negocios: se refiere a crear una ventaja competitiva en una unidad de negocio única de una empresa diversificada o de un solo giro sin diversificar. Esta estrategia es guiada por los gerentes generales de cada línea de negocio de la empresa, a menudo con asesoría e información de los encargados de las actividades de las áreas funcionales dentro de cada unidad de negocio.

- Estrategia de áreas funcionales: se refieren a las acciones y procedimientos para manejar funciones particulares dentro de un negocio, como IyD, producción, ventas y marketing, servicios al cliente y finanzas.

La función principal de las estrategias funcionales es desentrañar los detalles de la estrategia de negocio de una compañía. La responsabilidad principal de las estrategias funcionales dentro de un negocio suele ser delegada a los encargados de las funciones respectivas, con la aprobación final del gerente general de la unidad de negocio.

- Estrategias operativas: se refieren a las iniciativas y los procedimientos relativamente estrechos para manejar las unidades operativas claves (plantas, centros de distribución, centros de compras) y unidades operativas específicas con importancia estratégica (p. ej., control de calidad, compra de materiales, administración de marcas o ventas por internet).

La misma es dirigida por los gerentes de marca, gerentes operativos de las plantas, centros de distribución y centros de compras, así como los gerentes de actividades estratégicamente importantes, como las operaciones del sitio web, a menudo en colaboración con otros empleados claves.

CAPITULO II

PLAN DE MARKETING

Sumario: 1. Marketing, 2. Dimensiones, 3. Dirección estratégica, 4. Plan de Marketing, 5. Estructura, 6. Ventajas

1. Marketing

Existen distintas acepciones para la palabra Marketing: para Philip Kotler el Marketing es el proceso social y gerencial por el que los individuos y grupos obtienen lo que necesitan y desean creando e intercambiando productos y valor con otros. Para Miguel Santesmases Mestre el Marketing es un modo de concebir y ejecutar la relación de intercambio, con la finalidad de que sea satisfactoria a las partes que intervienen y a la sociedad, mediante el desarrollo, valoración, distribución y promoción, por una de las partes, de los bienes, servicios o ideas que la otra necesite. Munuera Alemán y Rodríguez Escudero definen el Marketing como la orientación, filosofía o sistema de pensamiento de la dirección que sostiene que la clave para alcanzar las metas de la organización reside en averiguar las necesidades y deseos del mercado objetivo y en adaptarse para ofrecer las satisfacciones deseadas por el mercado mejor y más eficientemente que la competencia. En otras palabras, es la orientación empresarial para satisfacer las necesidades actuales y futuras de clientes, consumidores o usuarios de forma más eficaz que sus competidores, logrando la fidelización de los mismos.

De esta manera, el cumplimiento de los objetivos de la empresa depende esencialmente de su capacidad para responder con eficiencia a las necesidades del mercado y para desarrollar sus actividades en función de las posibilidades ofrecidas por la tecnología, es decir, que prima es la orientación al mercado.

Hay tres dimensiones características del concepto de orientación al mercado:

1- Una dimensión cultural, es decir, la filosofía del negocio. Se da a nivel empresa y adopta la orientación al mercado como fuente de ventajas competitivas.

2- Una dimensión de análisis que es el cerebro estratégico. Es a nivel negocio y se refiere al análisis de los mercados para satisfacer las necesidades de los consumidores.

3- Una dimensión de acción que es el brazo comercial que se da a nivel operativo, donde se desarrolla el mix de Marketing para una eficiente implementación de las estrategias. (Lambin, Jean-Jacques y otros, 2009)

2. Dimensiones

El Marketing presenta dos caras tan complementarias como diferentes. Por un lado se encuentra el **Marketing estratégico**, cuya actuación cubre el medio-largo plazo y se orienta a satisfacer las necesidades del cliente que constituyen oportunidades económicas atractivas para la empresa; y por otro, el **Marketing operativo** que corresponde a la acción de la gestión de marketing y opera en plazos de tiempo más cortos. (Sainz de Vicuña Ancín, 2013).

El Marketing estratégico es el análisis de las necesidades de los individuos y las organizaciones. El comprador, usuario o consumidor busca una solución a un problema que el producto o servicio puede ofrecerle.

La función del Marketing estratégico es seguir la evolución de un mercado de referencia e identificar varios mercados o segmentos de producto existentes o potenciales sobre la base de un análisis de la diversidad de necesidades que satisfacen.

Una vez identificados los mercados de producto, los mismos representan oportunidades económicas cuyo atractivo debe evaluarse. El atractivo de un producto lo mide cuantitativamente la noción del mercado potencial y dinámicamente lo mide su vida económica o su ciclo de vida. (Lambin y otros, 2009)

Por lo tanto, la función del Marketing estratégico es:

*Llevar a la empresa hacia oportunidades existentes o,

*Crear oportunidades atractivas, es decir, crear oportunidades que se adapten a sus recursos, a su saber hacer y ofrezcan un potencial de crecimiento y rentabilidad.

Este proceso tiene un horizonte mediano a largo plazo; su tarea es especificar la misión de la empresa, definir objetivos, elaborar una estrategia de desarrollo y asegurar una estructura balanceada de la cartera de productos.

Para continuar con el Marketing operativo, el mismo es un proceso orientado a la acción que se extiende sobre un horizonte de planificación de corto a mediano plazo y se enfoca en mercados o segmentos de referencia existentes. Es el desarrollo comercial clásico de alcanzar la participación del mercado de referencia a través del uso de medios tácticos, relacionados con el producto, la distribución, el precio y las decisiones sobre comunicación: las cuatro pes o marketing mix, es decir, que su función esencial es generar volumen de negocios. (Lambin y otros, 2009)

3. Dirección estratégica

Tras la incorporación del término estrategia al ámbito de estudio de la economía, se puede destacar las siguientes acepciones: la estrategia como plan único, coherente e integrado, diseñado para asegurar el logro de los objetivos de la empresa; la estrategia como táctica o maniobra destinada a dejar a un lado al competidor; la estrategia como comportamiento o corriente de acciones; la estrategia como posición o forma de situar a una organización en el entorno y la estrategia como perspectiva que representa para la organización lo que la personalidad para el individuo.

De esta manera, se concibe a la dirección estratégica como el proceso que, mediante las funciones de análisis, planificación, organización, ejecución y control, persigue la consecución de una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y defendible frente a la competencia, a través de la adecuación entre los recursos y capacidades de la empresa y su entorno, a fin de satisfacer los objetivos de los múltiples participantes en la organización.

El marketing juega un papel relevante en el conjunto de la estrategia de la empresa. La misma se ejecuta en los diversos niveles organizativos:

-Estrategia corporativa: se refiere a la toma de decisiones al más alto nivel de la empresa. Ello implica la adopción de decisiones relativas a la diversificación hacia nuevos negocios o la retirada de otros.

-Estrategia de negocios: la principal preocupación en este nivel es el aprovechamiento de las habilidades y recursos distintivos de la empresa y la coordinación e integración de los esfuerzos de las diferentes funciones en orden al logro de los objetivos.

-Estrategia a nivel funcional: implica la maximización de los recursos asignados a la correspondiente función.

4. Plan de Marketing

El plan de marketing es un documento escrito en el que, de una forma sistemática y estructura, previos los correspondientes análisis y estudios, se definen los objetivos a conseguir en un período de tiempo determinado, así como se detallan los programas y medios de acción que son precisos para alcanzar los objetivos enunciados en el plazo previsto. (Sainz de Vicuña Ancín, 2013)

De esta definición, se entiende que el plan de marketing al ser un documento escrito posee presencia física que recoge todos sus contenidos desde un punto de vista formal. Para que el mismo pueda ser presentado, analizado, sancionado y puesto en práctica por los correspondientes ejecutivos, es preciso fijarlo a través de un medio físico.

Otra característica del mismo es su contenido sistematizado y estructurado acorde al estudio de los problemas comerciales mediante la realización de análisis de la situación del pasado y del presente.

El plan de marketing también indica los objetivos que la empresa se fija para un determinado período de tiempo y desarrolla las estrategias a seguir desde el punto de vista de disposición y dosificación de recursos.

A su vez, detalla los medios de acción que se emplearán para conseguir los objetivos propuestos en el plazo previsto y acorde a la estrategia elegida. Esto implica la especificación de las acciones detalladas sobre productos, precios, publicidad,

promoción, ventas, distribución, entre otros. También traduce los objetivos y planes de acción en términos de costos y resultados.

Otro rasgo significativo del plan de marketing es que define los campos de responsabilidad y establece procedimientos de control. Esto implica la cuantificación previa de los objetivos a alcanzar, la información, comparación y explicación de las desviaciones que se vayan produciendo y, en último término, la adopción de medidas correctivas.

Por lo tanto, el plan de marketing constituye un seguro contra el riesgo comercial, inherente a la mayor parte de las decisiones comerciales y de marketing. (Sainz de Vicuña Ancín, 2013)

5. Estructura

El encargado de liderar el proceso de elaboración del plan de marketing será distinto de acuerdo al tamaño de la empresa y su organización interna. Ello no impide que, dada su importancia, sea todo un equipo de planificación el que lleve a cabo el proceso de reflexión, y que, como resultado, se facilite al director comercial la confección del plan.

Sin importar la descripción específica que se use para desarrollar el plan de marketing, la misma se caracteriza por ser:

- Completa: para asegurar que no haya omisiones de información importante.
- Flexible: a efectos de ser modificada para que concuerde con las necesidades únicas de su situación.
- Consistente: puede incluir la conexión de la descripción del plan de marketing con el proceso de planeación usado en los niveles corporativo o de unidad de negocio.
- Lógica: caso contrario puede ser rechazada por los directivos o puede asignarse menos fondos.

Los planes de marketing pueden presentar variaciones de acuerdo con los criterios de cada autor, pero en el fondo todos coinciden en distinguir:

- Primera fase: Análisis y diagnóstico de la situación

1) Etapa: Análisis de la situación

Esta primera etapa supondrá un estudio riguroso y exhaustivo tanto de la situación externa como interna de la empresa.

2) Etapa: Diagnóstico de la situación

En ella, se deben establecer las oportunidades y amenazas deducidas del análisis externo como así también los puntos fuertes y débiles extraídos de la situación interna.

- Segunda fase: Decisiones estratégicas de marketing

3) Etapa: Formulación de los objetivos de marketing a alcanzar

Son las declaraciones formales de los resultados deseados y esperados del plan de marketing.

4) Etapa: Elaboración y elección de las estrategias de marketing a seguir

La estrategia de marketing define las guías a seguir para colocarse ventajosamente frente a la competencia, aprovechando las oportunidades del mercado al tiempo que se consiguen los objetivos de marketing fijados.

- Tercera fase: Decisiones operativas de marketing

5) Etapa: Acciones o planes de acción

En esta etapa se trata de decidir las acciones de marketing que concretan la estrategia de marketing en su nivel más concreto, es decir, el marketing mix.

6) Etapa: Determinación del presupuesto de marketing y de la cuenta de explotación previsional.

6. Ventajas

Entre las principales ventajas del plan de marketing surgen:

- Es base concreta para trabajar los restantes planes de la empresa, es decir, es un aglutinante de las otras áreas.
- Coordina y unifica los esfuerzos de todos los sectores comerciales y de la empresa como un todo.
- Asigna responsabilidades específicas a cada área de la empresa.
- Facilita revisiones periódicas que alerten sobre problemas y permite resolverlos anticipadamente-
- La empresa contará con un historial de las políticas y planes de marketing que garantizan una línea común de pensamiento y de actuación de un año a otro, adaptándola a los continuos cambios que se vayan produciendo en el mercado.

CAPÍTULO III

PHARMA S.A

Sumario: 1. Antecedentes, 2. Visión, misión y valores, 3. Estructura y recursos humanos, 4. Planteo del problema, 5. Procesos, 6. Tarot

1. Antecedentes

La industria farmacéutica es uno de los sectores empresariales más rentables e influyentes del mundo, lo cual produce elogios por sus contribuciones a la salud y a la ciencia, pero también controversias respecto a las políticas y estrategias de marketing llevadas a cabo. (Becher y Asociados, 2008). Esta industria se conforma por organizaciones públicas y privadas que se dedican al descubrimiento, desarrollo, producción y comercialización de medicamentos para atender la salud tanto humana como animal.

El mercado argentino de medicamentos está dividido en diferentes canales en función de los agentes intervinientes: 1) Medicamentos éticos o de venta bajo receta: los pacientes solo pueden acceder al medicamento a través de la prescripción de un médico y a través de las farmacias; y 2) Medicamentos hospitalarios o de internación: habitualmente adquiridos por el sistema de salud público, o comprados por clínicas y sanatorios privados, directamente a través de licitaciones. (Becher y Asociados, 2008)

La empresa Pharma S.A es una droguería que se desempeña en el canal hospitalario de la industria farmacéutica y se constituyó en el año 2004 bajo la modalidad de Sociedad de Responsabilidad Limitada, contando en sus inicios con cinco personas, un espacio físico moderado, acorde al volumen de actividades realizadas, las cuales se llevaban a cabo en el ámbito de la provincia.

Con el transcurso del tiempo se fueron ampliando las zonas de distribución, llegando a las provincias de Jujuy, Salta, Santiago del Estero, Catamarca y La Rioja, lo que llevó a cambiar de ubicación de la empresa hacia un lugar de mayor estructura física y modificar la personería jurídica como Sociedad Anónima desde el año 2010.

En Tucumán, actualmente, se cuenta con un Nuevo Centro de Distribución propio ubicado en el Parque Industrial Tucumán, que permite operar en un lugar

único adecuado a las nuevas tecnologías de almacenamiento y trazabilidad. Así mismo, en la Provincia de Mendoza cuenta con una sucursal habilitada que atiende la demanda de la zona de Cuyo.

En estos tiempos, Pharma SA está habilitada para comercializar, además de las zonas ya mencionadas, en las provincias de Misiones, Corrientes, Chaco, Mendoza, San Juan, San Luis, Río Negro, La Pampa, Neuquén, Córdoba y Santa Fe.

El equipo de trabajo está formado por aproximadamente 40 personas, siendo parte del mismo, los representantes comerciales de las zonas de distribución con las que trabaja. A su vez, posee una flota de vehículos exclusivas por cada tipo de cliente y viajes programados.

La empresa está consolidando su posición de liderazgo basándose en la profesionalidad, ética comercial, transparencia y compromiso con los intereses de los clientes, apuntando a la formación e integración de un equipo consolidado de personas.

Con el transcurso de la vida de la empresa, y como consecuencia del crecimiento sostenido desde el inicio de la misma, se fueron delegando distintas funciones y tareas, consolidando distintas áreas de responsabilidad.

2. Visión, misión y valores

VISIÓN DE PHARMA S.A: Lograr un liderazgo en el mercado institucional en la salud en la Argentina basado en un modelo de trabajo ético y responsable; siendo así reconocido y respetado por clientes y proveedores.

La visión de la empresa brinda la idea de hacia dónde va el negocio basada en razones comerciales y con compromiso al futuro proyectado.

MISIÓN DE PHARMA S.A: Distribuir medicamentos e insumos hospitalarios de manera eficiente y seria; con una estructura de trabajo basado en el desarrollo consciente, satisfaciendo las expectativas de los integrantes de la organización y los que se

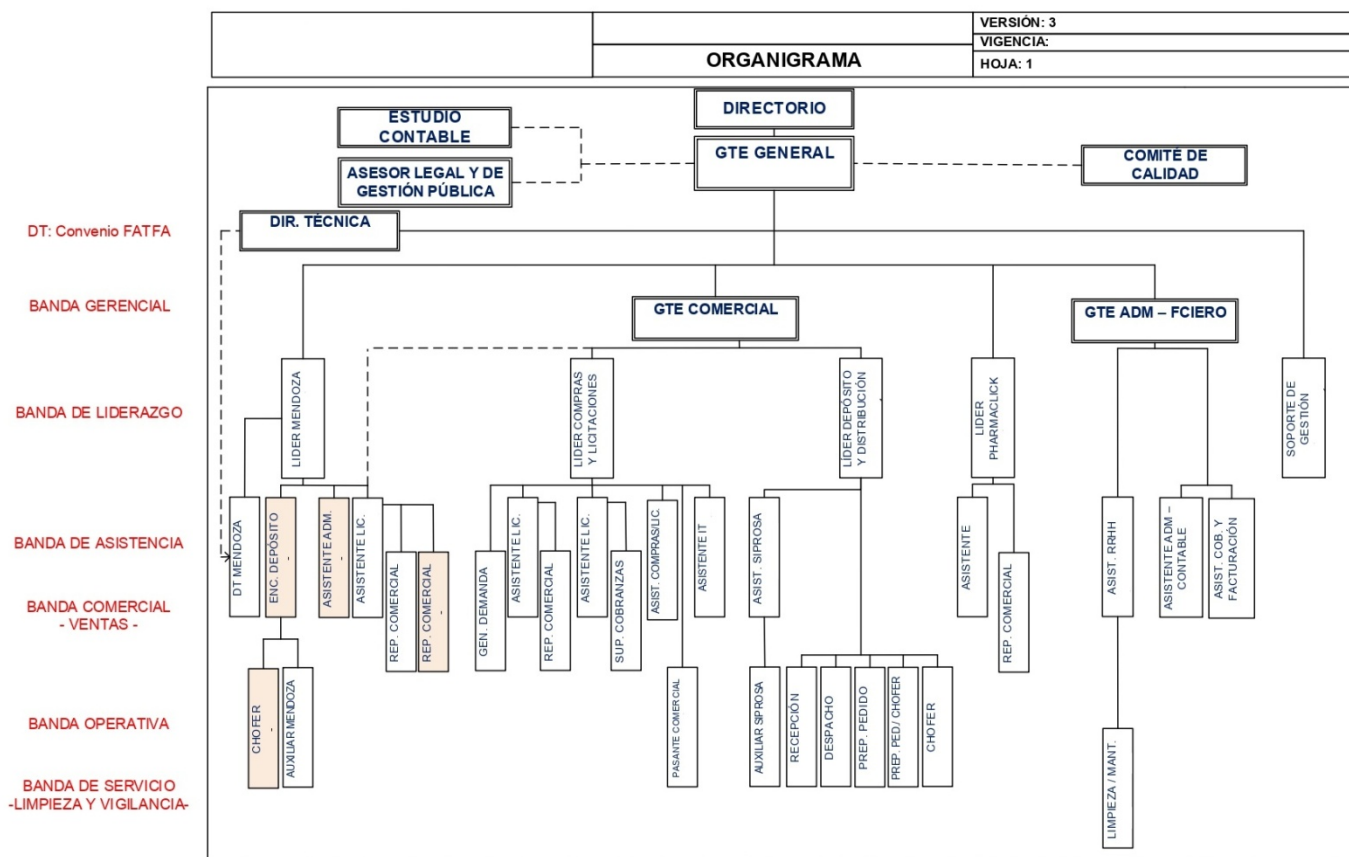
relacionan con ella; inspirar un espacio de trabajo apasionado, alineado con los valores personales, para cumplir eficientemente los objetivos.

VALORES DE PHARMA S.A: Los principales valores que Pharma SA transmite a sus empleados, clientes y proveedores son:

- Ética comercial
- Responsabilidad
- Servicio
- Profesionalidad
- Transparencia
- Compromiso

Estos valores hacen a las creencias y normas conductuales que la dirección intenta transmitir para el cumplimiento y guía de la visión y misión.

3. Estructura y recursos humanos



El organigrama propuesto por la empresa está creado teniendo en cuenta su visión, misión y objetivos definidos previamente y el estudio de las mejores formas de dividir el trabajo e integrarlo con las personas que lo llevarán a cabo con los medios y recursos con que cuenta la misma. De esta manera, la empresa está tratando de lograr un modelo de funcionamiento que facilite la consecución eficaz y eficiente de sus objetivos, ya que no está reflejando la realidad actual debido a que hay menos personas para cubrir todos los puestos contemplados, pero es la estructura óptima que se quiere llegar a futuro con el crecimiento esperado.

En la actualidad, la empresa está desarrollando manuales de funcionamiento y procesos para complementar el organigrama, dejando asentada de manera formal la información, normas e instrucciones necesarias para operar.

4. Planteo del problema

La presente investigación surge a partir de la observación de una falta de planeamiento estratégico en droguería Pharma S.A, que se desempeña en el canal institucional de la industria farmacéutica y opera en 14 provincias del país: Tucumán, Salta, Jujuy, Córdoba, Catamarca, La Rioja, Mendoza, San Juan, San Luis, La Pampa, Neuquén, Río Negro, Chaco y Santiago del Estero. La empresa se dedica a la comercialización y distribución de medicamentos y descartables en las distintas zonas habilitadas, con casa central en Tucumán y sucursal en Mendoza.

El propósito de este trabajo es desarrollar un plan de marketing para droguería Pharma S.A, con el apoyo y estudio de un programa de información propio denominado “Tarot”. Este plan permitirá evidenciar, ante la falta de planificación estratégica, que puede constituir un buen sustitutivo de dicha planificación y permitirá optimizar el diseño organizativo para mejorar las relaciones con los clientes y brindar medicamentos y servicios con un mayor valor para los mismos.

A raíz de los cambios en el mercado y ante la necesidad de concentrar la información de la demanda en un solo lugar, Pharma S.A crea el programa “Tarot” que contiene información del mercado desde el año 2010 de cada zona donde opera, obtenida directamente por los representantes zonales en los clientes. Así mismo, la incorporación de “Tarot” permitió que la información esté disponible oportunamente para realizar los cambios de políticas estratégicas necesarios. El programa centraliza toda la información en la casa central de Tucumán y contiene todos los datos de clientes, productos, competencia y laboratorios. De esta manera, permite detectar cambios en la oferta y la demanda, en las políticas de la competencia, estacionalidades de los productos, comportamiento de los clientes, entre las principales cualidades del sistema.

5. Procesos

Básicamente, la empresa cuenta con dos procesos importantes y bien definidos que son las ventas a clientes y las compras a proveedores.

El proceso de Ventas se inicia con la recepción del pliego para la nueva cotización. El mismo se recibe por diferentes canales: mails, consulta en distintas páginas, invitación física y plataformas de cotización.

Una vez recepcionado el pliego, el asistente de ventas a cargo transforma el archivo a una planilla de Excel completando la información necesaria: laboratorios, stock, vencimientos, costos y comparativos de la zona.

Luego envía un mail al sector Compras para que pueda solicitar las cotizaciones necesarias a los laboratorios y negociar los precios más convenientes para tomar como base para determinar el precio de venta a cotizar.

Cada asistente debe realizar el análisis de comparativos para definir precios de venta y dejar indicado el margen final. Para ello, debe tener en cuenta los plazos de pagos a proveedores, los plazos de pagos de clientes y demás gastos directos que requiere la licitación: pliegos, sellados, certificaciones, viajes, entre otros.

Recibidas todas las respuestas de los laboratorios, el licitador determina los precios de venta y solicita autorización para aquellos productos que deban tener un margen más bajo al mínimo definido por la estructura de costos (15%).

Con la autorización del líder de Compras y Licitaciones, se da cierre a la cotización y se envía al representante de la zona o al cliente, según corresponda, para presentar junto a la documentación solicitada en cada caso particular.

Este proceso se aplica a todas las cotizaciones que se presentan, pero pueden variar según el tipo de la misma: licitación pública, concurso de precios, compra directa, pedido de precios.

Luego de la apertura, el representante comercial debe conseguir los comparativos de cada apertura para su carga en Tarot y poder contar con información rápida en relación a lo ganado en el cliente y lo cotizado por la competencia.

Por otro lado y casi simultáneo, se lleva a cabo el proceso de Compras. Una vez recibido el mail que da aviso a la nueva cotización, cada asistente de compras solicita cotización a los laboratorios que tiene a cargo. Cada respuesta se asienta en la misma planilla de Excel para que el sector de ventas pueda tomarla como base en el análisis de precios.

Asimismo, el asistente de compras debe comparar el costo con la última información cargada en Tarot para verificar que el proveedor pasó un precio competitivo y proceder a negociar mejores condiciones.

Al encontrarse varias alternativas posibles para un mismo producto, por lo general se elige el menor precio, salvo en clientes que soliciten específicamente una marca comercial.

Luego de la apertura de la licitación, dependiendo del cliente, este comunica una adjudicación o la orden de compra definitiva para abastecerse de los productos. Para darle curso interno, la orden del cliente se carga en Tango como nota de pedido para que depósito pueda remitir los productos en stock.

También, en esta instancia el sector de compras debe generar los pedidos de los productos faltantes para dar cumplimiento a la orden completa, abriéndose la posibilidad de nuevas negociaciones con el proveedor. Otra política de compras es armar paquetes de productos al laboratorio según el análisis de Tarot para generar mayor volumen.

Paralelamente a este proceso, una vez remitida la mercadería en Depósito, la misma debe prepararse, considerando producto, marca, lote, vencimiento y cantidades indicadas en el remito para luego entregarse al sector de Administración para su facturación.

Facturado el pedido y controlada la factura por el licitador, se devuelve toda la documentación a Depósito para incluir en el parte de entrega correspondiente.

Retomando el proceso de Compras, cuando llega la mercadería del proveedor se controla remito y factura con las unidades físicas recibidas y se confecciona el

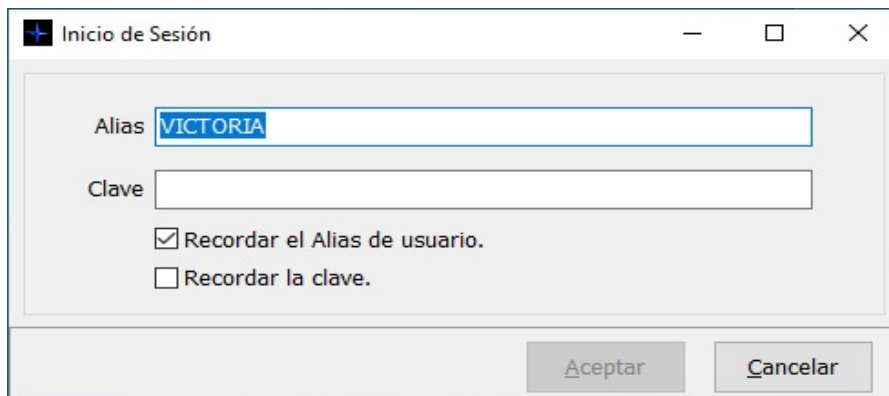
informe de recepción para dar ingreso al sistema, cotejado con la orden de compra ya cargada. En el mismo se dejan asentadas todas las inconsistencias que pueda haber para su posterior reclamo al proveedor correspondiente.

6. Tarot

En sus inicios, Pharma S.A era una empresa local que desarrollaba su actividad dentro de los límites de la provincia de Tucumán. Con la incorporación de nuevas zonas y el gran aumento de información de la demanda, la empresa tenía la necesidad de recolectar toda esa información en un solo lugar, tanto para facilitar el almacenamiento y no perder datos, como para conocer los movimientos del mercado y poder desarrollar políticas comerciales efectivas, es por ello que surge el programa Tarot.

El programa contiene todos los datos de las licitaciones de medicamentos y descartables en los que participa la empresa mediante la apertura pública de sobres.

Cada persona que necesita información de Tarot, tiene un usuario y contraseña para ingresar:



Una vez iniciada la sesión, se muestra una pantalla con las opciones de búsqueda:

Filtro de licitaciones - Panel de consulta avanzada

Cientes	Productos	Laboratorios
☒ Tildar todos	☒ Tildar todos	☒ Tildar todos
☒ 01 CLIENTE PRUEBA C/CAMBIO ☒ ALCORTA DIEGO HOSPITAL -SE ☒ APOS ADMINIS PCIAL OB SOC ☒ BARILOCHE HOSPITAL ☒ BELGRANO HTAL. - HUMAHUACA ☒ CALILEGUA HOSPITAL	☐ ---REGLON NO COTIZADO--- ☐ ABACAVIR 300 MG COMP ☐ ABACAVIR JBE X 240ML ☐ ABATACEPT 125MG J/PRELL SC X 1ML (OF ☐ ABATACEPT 250MG F/A (ORENCIA) ☐ ABEMACICLIB 150MG COMP (VERZENIO)	☒ 1SIN COMPARATIVO ☒ 3M ☒ ABBLE ☒ ABBOCATH ☒ ABBOTT ☒ ABBVIE ☒ ACROMAX
Filas: 110 Seleccionadas: 110	Filas: 4350 Seleccionadas: 2	Filas: 539 Seleccionadas: 539
Oferentes	Tipos de licitaciones	Zonas
☒ Tildar todos	☒ Tildar todos	☒ Tildar todos
☒ 01 OFER PRUEBA C/CAMBIO ☒ 20 DE JUNIO ☒ 20 DE JUNIO ALT ☒ ABC ☒ ABC ALT ☒ ACUARIO DROG. S.R.L. ☒ ADOX	☒ Compra directa ☒ Concurso de precios ☒ Licitación privada ☒ Licitación pública ☒ Pedido de cotización ☒ Sin informar	☒ CATAMARCA ☒ CHACO ☒ CORDOBA ☒ CORRIENTES ☒ JUJUY ☒ LA PAMPA
Filas: 521 Seleccionadas: 521	Filas: 6 Seleccionadas: 6	Filas: 17 Seleccionadas: 17
Plazos de pago Desde 0 Hasta 0	Aperturas Desde ☒ 1/10/2018 Hasta ☒ 31/ 3/2020	Precios Desde 0,000 Hasta 0,000
Otros valores ☐ Ganadas		
Limpiar <input checked="" type="button" value="Aceptar"/> Cancelar		

Seleccionados los filtros de búsqueda, muestra la información solicitada, permitiendo su exportación a Excel para una mejor manipulación de los datos:

Datos de licitación y comparativo - [Modificando datos]

Apertura: 03/07/2019 Nº: 190708 Plazo de pago: 60 Tipo de licitación: Licitación pública

Cliente: HT0000 SI.PRO.SA TUCUMAN Vendedor: 04 04, COMPARATIVO

Datos de la licitación Comparativo de la licitación

Renglón: 84847 Cantidad: 20 ☐ Licitación Ganada

Producto: GEL HIDROALCOHOLICO ANTIALE XL1LTS C/DISP Mejor Precio: 789 2do. Precio: 0

Laboratorio: 2653 ANIOS Observación:

Oferente: 13 EL PARQUE DROGUERIA [Agregar](#) [Modificar](#) [Quitar](#) [Buscar](#)

Lista de productos

Renglón	Descripción	Cantidad	Mejor Precio	Laboratorio	Oferente	Ganada	2do. Precio	Laboratorio 2do	Oferente 2do
84847	GEL HIDROALCOHOLICO ANTIALE XL1LTS C/DISP	20	\$ 789,0000	ANIOS	EL PARQUE DROGUERIA	No	\$ 0,0000		
84728	FORM MOD C/MALTODEXTRINA 380	20	\$ 338,9900	NUTRICIA-BAGO	PILOÑA S.A.	No	\$ 0,0000		
84713	CEFTOLOZANO + TAZOBACTAM 1/0.	40	\$ 3.886,2900	MSD ARGENTINA	DNM FARMA SA	No	\$ 0,0000		
84686	INS GLARGINA 100UI/ML LAP 5X3ML	20	\$ 787,0000	SANOFI	TRAFUL SRL DROGUERIA	No	\$ 805,0000	SANOFI	
84683	INS GLULISINA 100UI/ML LAP 5X3ML	20	\$ 725,0000	SANOFI	TRAFUL SRL DROGUERIA	No	\$ 815,0000	SANOFI	
84546	DEXAMETASONA 1% GTS OFT X 5 M	16	\$ 514,8800	POEN	COMARSA S.A	No	\$ 0,0000		
84530	FORM NUT PAREN MAGIS NEO INICIK	8	\$ 2.200,0000	SIN MARCA	PLAZA OÑA S.A. DROGUI	No	\$ 3.612,0000	BRAUN	SAN JUAN S.R.L. DROGU
84524	FORM LECHE ENTERA S/LACTOSA X	70	\$ 323,4000	NESTLE	MURATORE JOSE ANTON	No	\$ 389,8990	NESTLE	TU SALUD S.R.L.
84451	IOPROMIDA SOL INY 300MG FCO X 1	130	\$ 1.626,1800	BAYER	TRAFUL SRL DROGUERIA	No	\$ 0,0000		
84449	DICLOFENAC DIETILAMINA 1,16 % GI	2	\$ 128,0000	DUNCAN	SAN JUAN S.R.L. DROGU	No	\$ 0,0000		
84448	VORTIOXETINA 20 MG COMP REC	112	\$ 76,0000	LUNDBECK	TRAFUL SRL DROGUERIA	No	\$ 0,0000		
84447	LOSARTAN + HIDROC 50/12.5 MG CC	120	\$ 33,0000	ROEMMERS	UNICO OFERENTE MACR SI	No	\$ 0,0000		
84446	DONEPECILO 5 MG COMP	500	\$ 24,5000	ROSPAW	IDM PHARMA SA	No	\$ 27,5000	ROSPAW	TRAFUL SRL DROGUERIA
84295	FORM COMP HIPERCALORICA X 500M	180	\$ 164,0000	FRESENIUS-KABI	FRESENIUS KABI	No	\$ 344,8900	FRESENIUS-KABI	NORTE
84182	CEFTAZIDIMA + AVIBACTAM 2/0,5G	40	\$ 6.750,5500	PFIZER	ONCOFARMA SALUD SRL	No	\$ 8.490,0000	PFIZER	PLAZA OÑA S.A. DROGUI

Filas: 849 [Aceptar](#) [Cancelar](#)

Tarot es una herramienta que se utiliza tanto en sector de compras como ventas para definir precios de venta y negociar con los laboratorios mejores costos y condiciones.

CAPITULO IV

ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL

Sumario: 1. Industria farmacéutica en Argentina, 2. Análisis PESTEL, 3. Modelo de competencias de cinco fuerzas, 4. Análisis FODA.

1. Industria farmacéutica en Argentina

En el 2001, Argentina comenzó a diseñar una política nacional de medicamentos en un contexto de crisis que afectaba el funcionamiento del país en su conjunto. Esta situación se reflejaba en la desfinanciación de la seguridad social, incremento de la población sin cobertura debido al aumento en la tasa de desempleo y pobreza, crecimiento del gasto, caída del poder adquisitivo y una significativa suba de los precios de los medicamentos. Haciéndose efectiva en parte con la sanción de la Ley de Prescripción de Medicamentos por Nombre Genérico en el año 2002 que tuvo efectos en la oferta y demanda de medicamentos y la evolución relativa de los precios de los mismos.

Dentro del marco de la Emergencia Sanitaria Nacional, la política nacional de medicamentos se introduce con el objetivo principal de mejorar el acceso de los medicamentos de la población perteneciente a los sectores más desprotegidos y vulnerables de la sociedad. (Tarragona y De la Puente, 2003)

La naturaleza de los medicamentos como bienes asociados a la salud y en ciertos casos con las posibilidades de supervivencia de las personas llama a considerar la configuración y evolución de los mercados desde una perspectiva más humana y social, como elementos que condicionan de manera relevante el bienestar individual y colectivo.

Los medicamentos y el acceso a servicios de salud deben estar al alcance de toda la población independientemente de su nivel de ingreso y constituye una responsabilidad social que debe considerarse en las políticas públicas.

La demanda de productos farmacéuticos puede desagregarse según la acción que poseen al ser consumidos. Teniendo en cuenta el efecto de la droga específica sobre los diferentes órganos, aparatos y sistemas de un ser humano, las ventas de los laboratorios en el mercado doméstico pueden ordenarse en varios grupos anatómicos: sistema nervioso, digestivo, cardiovascular, respiratorio, entre otros. (Becher y asociados S.R.L, 2008)

En Argentina, las empresas farmacéuticas utilizan materias primas y drogas activas de origen importado y realizan escasa actividad de investigación y desarrollo, desembolsando así un elevado pago al exterior en concepto de regalías. Las razones para la importación de drogas activas son: la utilización de economías de escala en las plantas productoras y la utilización de precios «de transferencia» o «precios de cuenta» entre las casas matrices y filiales.

Entre los principales participantes en esta industria se encuentran:

- Laboratorios: son los encargados de la producción e importación de medicamentos y materias primas
- Cámaras: últimamente han perdido influencia en el mercado mayormente por cambios en las estrategias de los laboratorios que buscan mayor flexibilidad para acuerdos y alianzas.
- Distribuidoras: se encargan de la distribución y almacenamiento de los medicamentos elaborados por los laboratorios.
- Droguerías: existen 2 tipos las del canal institucional y las del canal farmacia.
- Farmacias: que hacen la venta directa al público.
- Estado: es un agente regulador del mercado de medicamentos y uno de los principales consumidores de medicamentos a través de los presupuestos nacionales, provinciales y municipales en lo referido a la prevención y cuidado de la salud de la población.
- Obras sociales y empresas de medicina prepagas: proveen financiamiento a sus beneficiarios por gastos relacionados a la salud.
- Médicos: tienen un rol importante ya que son los encargados de prescribir los medicamentos y es el nexo entre el laboratorio y el paciente.
- Farmacéuticos: puede asesorar al paciente en relación a marcas y presentaciones, sobre todo por la Ley de genéricos.

La determinación de los precios en el mercado de los medicamentos es un proceso complejo y difuso, y difiere significativamente del supuesto de competencia perfecta. En esta dinámica intervienen tanto el paciente y los laboratorios (en los extremos de la demanda y oferta, respectivamente) como los diferentes intermediarios a lo largo de la cadena de valor.

La primera consideración a tener en cuenta radica en el hecho de que, en términos generales, la demanda (el paciente) no tiene la capacidad de identificar productos similares o sustitutos. Ya sea porque no existan tales bienes o porque el consumidor no dispone de la información o la capacidad técnica para comprenderla. Esta situación lo sitúa en una posición de mayor dependencia, tanto del propio producto como de los diferentes actores que componen la oferta. En términos económicos, el paciente no ajustará su pauta de consumo, puesto que depende de un tercero que lo asesore y autorice para hacerlo.

Un segundo aspecto a contemplar, tiene que ver con la oferta. En particular, con los laboratorios y sus estrategias de diferenciación de producto. En la actualidad, las compañías farmacéuticas procuran ofrecer productos con un elevado nivel de diferenciación, a fin de reducir las posibilidades de sustitución y maximizar los beneficios. Si bien esta estrategia tiende a consolidar el mercado y a generar asimetrías de información entre oferentes y demandantes, también es cierto que posee importantes beneficios en materia de especialización, innovación y desarrollo de productos.

Por último, es importante considerar el rol que juegan los demás participantes de la industria que consideran en su accionar los incentivos que surgen de la interacción con la oferta y la demanda.

En definitiva, y en términos generales, la asimetría de información existente se traduce en una debilidad relativa de la demanda frente a la oferta al momento de incidir sobre el precio, lo cual aleja la situación teórica de competencia perfecta. (Becher y asociados S.R.L, 2008)

2. Análisis PESTEL

Todas las empresas operan en un amplio macroambiente que engloba una serie de factores que afectan la industria. El análisis del impacto de estos factores se

denomina análisis PESTEL, que centra los seis componentes estratégicos principales: Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, del Entorno y Legales.

Previo al análisis de los seis componentes del macroambiente de Pharma S.A se explicarán cada uno de ellos:

- Factores políticos: abarcan las acciones y procesos políticos, incluso el grado en que un gobierno interviene en la economía. Incluyen entre otros, políticas de gravámenes, políticas fiscales, aranceles, clima político.
- Factores económicos: abarcan el clima económico general y factores específicos: tasas de interés, tipos de cambio, tasa inflacionaria y de desempleo, tasa de crecimiento económico, déficits o superávits comerciales, tasas de ahorro y producto interno per cápita, condiciones en los mercados para las acciones y bonos, los cuales afectan la confianza del consumidor y el ingreso discrecional.
- Factores sociales: son los valores, actitudes, factores culturales y estilos de vida de la sociedad que impactan a los negocios y factores demográficos como el tamaño, tasa de crecimiento y distribución etaria de la población. Las fuerzas socioculturales varían por localidad y cambian con el tiempo.
- Factores tecnológicos: implica el ritmo de cambio tecnológico y los avances técnicos que llegan a tener amplios efectos en la sociedad. Incluyen actividades e instituciones que intervienen en la creación de nuevo conocimiento y en el control del uso de la tecnología.
- Factores del entorno: se encuentran los factores ecológicos y ambientales como el clima y el cambio climático y la escasez de agua.
- Factores legales: son las normativas y leyes que las compañías deben cumplir, como las del consumidor, las laborales, antimonopolios, higiene ocupacional y regulaciones sobre seguridad.

Entre los principales factores que impactan en el macroambiente de Pharma S.A se encuentran:

<u>COMPONENTE</u>	<u>DESCRIPCIÓN</u>
Factores Políticos	● Impuestos sobre las ventas ● Presupuesto público ● Licitaciones públicas ● Programas nacionales con laboratorios ● Programas nacionales con obras sociales



	● Créditos para Pymes ● Leyes de higiene y seguridad
Condiciones Económicas	● Situación económica del país ● Créditos e intereses ● Inflación mensual ● Tipo de cambio para los insumos importados de laboratorios
Fuerzas Socioculturales	● Evolución y crecimiento de la población ● Distribución geográfica (desplazamiento de la población a zonas urbanas) ● Descubrimiento de nuevas enfermedades y tratamientos ● Exigencias de los clientes (tiempos mínimos de espera) ● Adhesión a obras sociales ● Creación y aumento de empleo
Factores tecnológicos	● Investigación y desarrollo permanente en la industria farmacéutica ● Uso de mail, internet, redes sociales y conectividad en cualquier lugar ● Incorporación de la nube para acceso a la información ● Incorporación de aplicaciones para el seguimiento del recorrido de entrega ● Incorporación de tecnologías en el mantenimiento y conservación de temperaturas
Factores del Entorno	● Conciencia hacia una sostenibilidad y protección ambiental incluye: combatir el cambio climático, reducción de residuos y reciclado de materiales. ● Uso razonable de energía eléctrica
Factores legales y regulatorios	● Habilitaciones de Siprosa y Anmat ● Tránsito interjurisdiccional ● Garantizar la confidencialidad de datos para clientes y proveedores ● Leyes laborales

3. Modelo de competencias de cinco fuerzas

El modelo de competencia de cinco fuerzas es una de las herramientas más utilizadas para diagnosticar de manera sistemática las principales presiones competitivas en un mercado y evaluar la fortaleza e importancia de cada una. El modelo sostiene

que las fuerzas competitivas que afectan la rentabilidad de la industria trascienden la rivalidad entre competidores e incluye presiones que nacen de cinco fuentes.

Estas son:

a) Competencia de vendedores rivales

La principal fuerza competitiva es la que surge entre vendedores rivales por la preferencia de un comprador. La intensidad de esta rivalidad varía por industria y depende de algunos factores como demanda del comprador, costos, productos, entre otros.

Pharma S.A se enfrenta con competidores locales en cada provincia que son droguerías de la misma provincia y a su vez, con otros competidores rivales que son las grandes droguerías del país que cuentan con tránsito interjurisdiccional para comercializar en otras provincias y los propios laboratorios que se presentan de manera directa en varias licitaciones, principalmente en los ministerios de salud.

b) Competencia de nuevos participantes a la industria

El ingreso de nuevas empresas al mercado implica una nueva capacidad de producción y recursos y el deseo de la misma de ocupar un lugar en ese mercado. Existen dos factores que pueden obstaculizar el desempeño de los nuevos participantes: las barreras al ingreso y la reacción esperada de las empresas ya establecidas.

Entre las principales barreras de entrada en la industria farmacéutica se encuentran:

- La ventaja de costos de las droguerías existentes: por la escala lograda por los años, por el know how adquirido, por acuerdos exclusivos con laboratorios, ubicación geográfica estratégica y menores gastos fijos.

- Dificultad para construir red de distribuciones y asegurar espacio adecuado de almacenamiento: principalmente por las disposiciones de control de temperatura tanto para los medicamentos en general como aquellos que llevan una conservación en frío especial y contar con depósitos suficientemente preparados en capacidad y equipamientos.

- Políticas gubernamentales restrictivas: es una industria altamente regulada que requiere habilitaciones de distintos organismos nacionales, provinciales y municipales para poder comercializar dentro y fuera de la provincia con domicilio declarado.

c) Competencia de los productores de productos sustitutos

Cuando los compradores consideran que los productos de una industria relacionada son buenos sustitutos de sus productos, se produce una presión competitiva entre ambas industrias.

La intensidad de las presiones competitivas depende de tres factores:

- Si los sustitutos están disponibles con facilidad
- Si los compradores consideran que los sustitutos tienen un precio atractivo en relación con su calidad, desempeño y otros atributos.
- Si los costos en que incurren los compradores al cambiar a sustitutos son altos o bajos.

En el caso de Pharma S.A pueden considerarse como sustitutos los medicamentos en envase éticos o aquellos producidos por laboratorios que venden en el canal farmacéutico, ya que la acción terapéutica es la misma. Un punto a destacar en este aspecto es el costo de estos sustitutos: es más elevados por tener presentaciones más pequeñas y no cuentan con capacidad de producción de grandes volúmenes.

d) Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores serán una fuerza competitiva si tienen el poder de negociación suficiente para influir en los términos y condiciones de la oferta.

Los factores que determinan el poder de negociación son:

- La alta demanda de productos y su escasez
- El abastecimiento de un insumo diferenciado que mejore el desempeño o calidad del producto
- La dificultad o costo de cambiar las compras a un proveedor
- El dominio y concentración de algunas empresas
- La existencia de buenos sustitutos

Los proveedores de Pharma S.A son laboratorios nacionales y multinacionales, la mayoría con larga trayectoria y reconocidos en la industria. El poder de negociación que tienen los mismos está dado por los certificados de los medicamentos, necesarios para producir y comercializar las monodrogas, por la prescripción de marcas por parte de los médicos y por el cumplimiento obligatorio a las condiciones de las licitaciones por parte de la droguería.

e) Poder de negociación de los clientes

Los clientes ejercen presiones competitivas en la medida que tienen poder de negociación y son sensibles al precio. Los factores que determinan esta presión están dados por:

- La demanda débil en relación con la oferta de la industria
- La estandarización de los bienes o escasa diferenciación
- Los costos por cambiar a marcas competidoras o de sustitutos son bajos
- El poder de los compradores cuando son grandes y pocos en relación con el número de vendedores

- El conocimiento de los compradores sobre productos, precios y costos de los vendedores
- La decisión del comprador de retrasar o declinar la compra
- La sensibilidad del comprador al precio por los bajos ingresos o bajas ganancias
- La sensibilidad del comprador al precio si el producto representa una gran fracción de sus compras totales

Los clientes de Pharma S.A tienen poco poder de negociación en relación a las limitaciones presupuestarias del Estado pero tienen plena facultad para dar de baja licitaciones u órdenes de compra en beneficio propio sin que existan penalizaciones por ello.

4. Análisis FODA

Al evaluar la situación general de una empresa, un punto clave es si está en posibilidades de perseguir oportunidades comerciales atractivas y de defenderse de amenazas externas para su bienestar futuro. La herramienta más sencilla y fácil de aplicar para

este examen es el análisis FODA, llamado así porque se trata de las Fortalezas y Debilidades de los recursos de una empresa, así como sus Oportunidades y Amenazas externas. Un análisis FODA excelente ofrece las bases para formular una estrategia que capitalice los recursos de la empresa, aproveche sus mejores oportunidades y la proteja de las amenazas competitivas y ambientales. (Thompson, A. y otros. 2015).

A continuación se presenta el análisis FODA de Pharma SA:

FORTALEZAS:

- Talento humano: la empresa se preocupa por su capital humano, tratado permanentemente que se sienta a gusto y conforme dentro de la misma. Por el mismo motivo, se incorporó un asistente de RRHH, pensando en un futuro armar un departamento de RRHH.
- Años de experiencia: que llevaron a un gran conocimiento del mercado y de necesidades de clientes.
- Cantidad de cuentas abiertas en laboratorios: que permiten abarcar una amplia gama de productos y marcas.
- Calidad de laboratorios y por consiguiente de productos: se logró abrir cuentas en laboratorios considerados de primera línea y multinacionales.
- Atención personalizada al cliente: se cuenta con representantes locales para visita y gestión de clientes.
- Ubicación estratégica: tanto la casa central como la sucursal de Cuyo se encuentran en puntos estratégicos del país para llegar a casi todo el territorio nacional.
- Programa estadístico TAROT: permite centralizar la información para conocer la oferta y la demanda en el sector.

OPORTUNIDADES:

- Cambios de políticas comerciales de proveedores: los laboratorios planifican producción y diseñan políticas de precios que trasladan a sus clientes.
- Desarrollo del canal hospitalario: muchos laboratorios del canal ético están ingresando al canal hospitalario y cambiando la oferta en el mismo.

- Presupuestos provinciales y nacionales para la salud: la salud es esencial para la población y el Estado trata de cubrir las necesidades de la misma.
- Necesidad de distribución de los laboratorios: los laboratorios tratan de tener una cartera amplia de clientes para lograr el mayor alcance a nivel nacional.

DEBILIDADES:

- Ciclo de cobro a los clientes: el Estado tiene mucha burocracia que lleva una demora en los cobros a los organismos públicos.
- Demora en el plazo de las licitaciones: los mantenimientos de precios alargados llevan a compras más caras de los productos.
- Falta de profesionalización de la empresa: si bien la empresa está en camino a la profesionalización, se encuentran en desarrollo varios procedimientos y nuevos sistemas de evaluación y cumplimiento.
- Falta de desarrollo como distribuidora y operador logístico: la empresa cuenta con estas habilitaciones las mismas no fueron explotadas al máximo.

AMENAZAS:

- Contexto cambiario, económico y político del país: como en todas las actividades el contexto impacta en la industria y precios.
- Nuevos laboratorios multinacionales: el ingreso de nuevas firmas multinacionales generan una competencia para los laboratorios nacionales y una modificación en la oferta.
- Introducción de nuevos tratamientos sustitutos: el consumo de unas drogas en lugar de otras alteran la demanda y las estadísticas anteriores.
- Nuevas regulaciones en el uso de drogas: el descubrimiento de efectos secundarios y alteraciones por el uso de algunas drogas generan modificaciones en las legislaciones existentes y posibles retiros de mercado.

- Condiciones de pago estrictas de los laboratorios: muchos laboratorios al ser multinacionales tienen políticas de créditos muy estrictas que pueden afectar el flujo de fondos de la empresa.

CAPITULO V

ESTRATEGIA COMERCIAL DE PHARMA S.A

Sumario: 1. Objetivos de marketing estratégico, 2. Segmentación, 3. Marketing mix: 4 P más personal

1. Objetivos de marketing estratégico

El principal objetivo de marketing de Pharma S.A es aumentar la facturación mensual logrando la mayor rentabilidad posible en cada operación, pero con un mínimo del 25% de contribución marginal bruta para cubrir costos fijos. Para ello, la empresa cuenta con el programa Tarot que le permite tener información de mercado en tiempo real para responder a los cambios de la demanda con flexibilidad y adaptarse a los mismos.

Este objetivo se traduce en otros objetivos de marketing:

- 1 - Mantener y fidelizar los clientes en cartera: los mismos se encuentran categorizados “cumplidores”, pagan entre 0 y 45 días, “intermedios” que pagan entre 45 y 90 días y “no cumplidores”, aquellos se pagan por arriba de 90 días. El objetivo es enfatizar el trato con estos clientes y realizar gestiones con ellos para hacer eficiente el circuito de cobranzas y que los clientes intermedios y no cumplidores puedan subir de categoría.
- 2 – Incorporar nuevos clientes en cada zona, tanto en la parte pública como privada. Para ello es fundamental diseñar estrategias para llegar a los nuevos clientes con productos y servicios que sean su prioridad y preferencia.
- 3- Lograr la apertura de nuevas cuentas en laboratorios con productos no incluidos en la cartera actual.

2. Segmentación

El mercado es el conjunto de personas u organizaciones con necesidades y deseos con la capacidad y disposición para comprar. Dentro de un mercado, el segmento de mercado es un subgrupo de personas u organizaciones que comparten una o más características que las hacen tener necesidades de productos similares. (Lamb y otros, 2011)

El segmento de mercado de Pharma S.A en la parte pública son los ministerios de Salud y los principales hospitales de las provincias donde se encuentra habilitado para comercializar y distribuir medicamentos y descartables.

En cuanto a la parte privada, el segmento de mercado está formado por los sanatorios y clínicas más importantes de cada zona.

Pharma S.A quiere lograr que sus clientes la perciban como una droguería de gran alcance y que les proporcione soluciones a su necesidad de recibir medicamentos y servicios para brindar cobertura de salud. Para ello, la empresa se presenta en licitaciones y ofrece servicio de entrega y cumplimiento inmediato.

3. Marketing mix: 4 P más personal

El marketing mix se refiere a la combinación de estrategias de producto, plaza (distribución), promoción y precios más el agregado actual del personal de la empresa como recurso importante en la misma que permitirán satisfacer las necesidades de los clientes.

Estrategias de producto

La estrategia de producto que ofrece Pharma S.A es comercializar medicamentos y descartables cotizados en licitaciones de laboratorios reconocidos en el canal institucional, como así también los servicios de entrega y disposición de los mismos. De esta manera, busca satisfacer las necesidades de cobertura de salud y superar las expectativas en cuanto la disposición de los productos.

La apertura de nuevas cuentas en laboratorios permitirá ampliar la cartera de productos y ofrecer alternativas a los clientes para el reemplazo de drogas para aumentar las ventas y utilidades.

En cuanto a los servicios de entrega y disposición, Pharma S.A ofrece calidad e integridad en la preparación y embalaje de la mercadería, cumpliendo con todas las normas dispuestas por ANMAT y el cliente en relación con la conservación, rotulado, vencimientos, horarios y demás. También se compromete al seguimiento y reposición de mercadería cuando se presenta alguna inconsistencia en lo entregado y servicio de mantenimiento para algunos bienes en consignación.

Actualmente, Pharma S.A cuenta con laboratorios de primera línea en el canal institucional y otros que se especializan en el canal ético pero pueden comercializarse en el canal institucional también. Los productos que comercializa cada laboratorio son muy variados: comprimidos, cápsulas, ampollas, frascos ampollas y descartables de distintos tipos, como así también cada uno tiene sus modalidades de producción y comercialización. Algunos laboratorios tienen sus propias plantas de producción y otros se dedican a tercerizar dicho servicio o hacen una combinación de ambos, produciendo algunos productos y tercerizando otros. En cuanto a la comercialización, existen 5 distribuidoras grandes: Rofina, Globalfarm, Pharmos, Farmanet y Disprofarma que almacenan, preparan, distribuyen y entregan la mercadería de varios laboratorios, haciéndose cargo de la gestión de cobranzas también, mientras los demás laboratorios realizan todas las actividades por su cuenta y tercerizan la distribución y entregan con distintos transportes.

Entre los principales proveedores y sus acciones terapéuticas con los que trabaja la droguería se encuentran:

	LABORATORIO	PRINCIPALES ACCIONES TERAPEUTICAS



	TEVA ARGENTINA	Alergia, cardiometabolismo, dermatología, flebología, gastroenterología, multivitamínicos, neurociencias, oncología, osteoarticular, salud femenina, respiratorio, urología
	BAGO	Analgésicos, antiinflamatorios, antiartrósicos, antialérgicos, antiasmáticos, antibióticos, cardiología, complementos vitamínicos, gastroenterología, inmunosupresores, nefrología, neurología, psiquiatría, reumatología, salud femenina, urología
	UNC	hemoderivados, tejidos, fármacos inyectables
	SANOFI ARGENTINA	diabetes, esclerosis múltiple, inmunología, vacunas, oncología
	BIOTENK	hormonales, antibióticos, salud femenina, antiinflamatorios, analgésicos, hipoglucemiantes, obesidad
	NOVARTIS ARGENTINA	Oftalmología, cardiovascular, metabolismo, respiratorio, neurociencias, inmunología, hepatología, dermatología, oncología, hematología
	ELEA	HIV, infectología, analgésicos, antiácidos, antialérgicos, antiarrítmicos, anticonceptivos, antibióticos, antiepilépticos, diabetes, hipotiroidismo, oncología, obesidad, dermatología, vacunas
	VANNIER	Antimicóticos, antibióticos, cardiometabolica, dermatología, dolor, gastroenterología, neuropsiquiatría, oftalmología, respiratorio



**UNIVERSIDAD
NACIONAL DE
TUCUMAN**
Facultad de Ciencias Económicas



**maestría
en administración**

 ROEMMERS CONCIENCIA POR LA VIDA	ROEMMERS	Analgésicos, antiinfecciosos, gastroenterología, cardiometabólica, dérmica, neuropsiquiatría, respiratoria, urología
INVESTI	INVESTI	Anestésicos, ansiolíticos, antiácidos, anti acné, antialérgicos, antibióticos, antidepresivos, antimicóticos, antivirales, hipoglucemiantes
	BIOL	Antisépticos, antiarítmicos, antibacterianos, antibióticos, antihemorrágico, anticonvulsivo, antihipertensivo, diuréticos, sedantes
 B BRAUN SHARING EXPERTISE	B BRAUN	cirugías, diabetes, neurocirugía, dolor, otomía, infusión, nutrición
 Laboratorios LAFEDAR	LAFEDAR	Antivirales, cardiología, dermatología, endocrinología, gastroenterología, ginecología, infectología, neumología, neuropsiquiatría, nutraceúticos, oftalmología, oncología

Estos laboratorios tienen mucha variedad de drogas en sus líneas y entre las principales que trabaja Pharma S.A se encuentran:

LABORATORIO	DROGA
TEVA	Carbamazepina, oxcarbamazepina, valproato de sodio, divalproato de sodio, cetirizina, melatonina, levetiracetam, losartan
BAGO	Tramadol, vitamina complejo B, diltiazem, metilfenidato, nitrofurantoina, cefazolina, piperacilina más sulbactam, ampicilina más sulbactam, diclofenac,
UNC	Inmunoglobulina humana, albumina, ranitidina, metoclopramida, dexametasona
SANOFI	Enoxaparina, inmunoglobulina de conejo, vigabatrin
BIOTENK	Claritromicina, metformina, ciprofloxacina,
NOVARTIS	Carbamazepina, oxcarbamazepina
ELEA	Levetiracetam, topiramato, enoxaparina, lamotrigina, pregabalina, metronidazol más asoc, aciclovir,
VANNIER	Fluoxetina, biperideno, alprazolam, metformina, quetiapina, diazepam, loratadina, amlodipina
ROEMMERS	Aripiprazol, tioridazina, mononitrato de isosorbide, lansoprazol, enalapril,
INVESTI (SIEGFRIED)	Metformina, vitamina K, vitamina ADC fluor, levodopa9benzerazida, isotretinoína
BIOL	Adrenalina, adenosina, oxitocina, ergonovina, metoclopramida, efedrina, dexametasona, carbetocin, dexedetomidina, vitamina K, vitamina B, vasopresina
B BRAUN	Sets para infusión, propofol, paracetamol
LAFEDAR	Meprednisona, vitamina ADC, lidocaína, lorazepam, hierro+ ácido fólico, lactulosa, ibuprofeno

Cada laboratorio trabaja estas drogas en distintas presentaciones en miligramos y cantidad de comprimidos por caja, como así también algunas drogas son monopólicas de algunos laboratorios.

Estrategia de precios

La fijación del precio es una de las funciones más relevantes del Marketing. Los precios son la clave del ingreso de la empresa como así también los determinantes

de la utilidad. Por otro lado, para el consumidor o cliente el precio es aquello a lo que renuncia, lo que significa que sacrifica para obtener un bien o servicio.

El precio fijado por Pharma S.A se desprende de un análisis de mercado con una participación importante del programa Tarot para lograr precios competitivos e identificar los laboratorios elegidos por los clientes. A su vez, se estima un porcentaje por el costo de financiar a los clientes, ya que algunos tienen plazos de pagos más largos.

El Tarot es un programa estadístico que contiene toda la información de las licitaciones. Una vez que se realizó la apertura, cada representante de la zona toma fotos o solicita las ofertas de los demás competidores para armar el cuadro comparativo de precios. Este cuadro se sube al programa y la información ya queda registrada en el mismo.

Por lo tanto, la acumulación de esa información permite realizar un análisis de mercado en relación a los oferentes, laboratorios que se presentan, diferenciación de precios por zona y demanda agregada.

Al momento de fijar un nuevo precio para una licitación, se consulta en Tarot licitaciones anteriores de la zona, licitaciones anteriores del mismo producto en el mercado, se estudian los laboratorios que vienen cotizando y si el costo recibido de un laboratorio es competitivo para ganar dicho renglón. Si necesario, se habla nuevamente con el proveedor para solicitar una mejora y determinar una estrategia conjunta para ganar un producto o conjunto de productos, teniendo en cuenta entregas y plazos de cumplimiento del laboratorio.

Además, Pharma S.A busca agregar valor a los productos y servicios que ofrece para ser considerados no solo por precio, sino por el valor que el cliente percibe razonable con todo lo que brinda la empresa en conjunto.

Estrategia de plaza o distribución

Para almacenar los productos Pharma S.A cuenta con un depósito en casa central de Tucumán y una sucursal en Mendoza, ambos locales con las instalaciones equipadas con heladeras, cámaras de frío y control de temperatura y humedad permanente para

el mantenimiento de la mercadería. Para poner los mismos a disposición de los clientes se realizan entregas en vehículos propios y se diseñó un esquema de guardias de entregas urgentes.

Los vehículos también están divididos en las dos zonas donde hay centros de distribución. Los mismos son:

	AÑO	MARCA	MODELO	PROVINCIA
	2021	CITROEN	BERLINGO	TUCUMAN
	2020	RENAULT	KANGOO II EXPRESS CONFORT	TUCUMAN
	2020	RENAULT	KANGOO II EXPRESS CONFORT	TUCUMAN
	2016	RENAULT	CLIO MIO	TUCUMAN
	2021	FIAT	CRONOS PRECISION	TUCUMAN
	2022	CITROEN	LOUNGE	TUCUMAN
	2022	MBENZ	SPRINTER 516	TUCUMAN
	2016	RENAULT	CLIO MIO	MENDOZA
	2015	FIAT	FIORINO	MENDOZA
	2021	CITROEN	BERLINGO	MENDOZA

En algunos casos, por los volúmenes de la mercadería, se realizan envíos con terceros, principalmente con Andreani y Andesmar, que hacen gestiones de presentación de documentación en los clientes del Sur.

La zona de cobertura abarca las provincias de Tucumán, Salta, Jujuy, Santiago del Estero, Catamarca, La Rioja, Misiones, Corrientes, Chaco, Mendoza, San Juan, San Luis, Río Negro, La Pampa, Neuquén, Córdoba y Santa Fe, tanto en las instituciones públicas como privadas.

Estrategia de promoción

El rol de la promoción es lograr los intercambios mutuamente satisfactorios con el mercado meta informando, educando, convenciendo y recordando los beneficios de una organización o producto. La función principal de la estrategia promocional es convencer a los clientes de que los productos y servicios ofrecidos proporcionan una ventaja competitiva para ellos.

Actualmente la droguería cuenta con promoción mediante publicidad con la página web, con la visita personal de los representantes comerciales en las distintas provincias y la promoción puntual de algunos productos en colaboración con los laboratorios mediante folletos y capacitaciones al personal de los hospitales en las instalaciones propias.

Con esto, Pharma S.A intenta lograr distintos tipos de promoción en relación con el cliente:

- Promoción informativa: para explicar usos de medicamentos y bienes en consignación, para sugerir el uso de nuevos medicamentos solicitados por los laboratorios, mantener presencia en las instituciones y crear solidez en la imagen de la empresa.
- Promoción persuasiva: para gestionar cambios de marca de productos cotizados, para cambiar la percepción de un producto particular o un laboratorio, poder influir sobre todo en los farmacéuticos para solicitar marcas puntuales.

-Promoción de recordación: para recordar que la empresa está dispuesta a cumplir y entregar los medicamentos requeridos y que sientan que pueden contar en todo momento con su colaboración y encontrarlos en cualquier canal de comunicación (llamados, mails, visita)

Pharma S.A no es ajena a que la revolución digital está siendo liderada por los consumidores de todo el mundo, con las nuevas tecnologías y avances en el mundo. Resulta crítico, por ello, entender que las oportunidades de negocio se generan trabajando con los clientes, su nuevo entorno y cambiantes necesidades, siendo las nuevas tecnologías el camino para ayudarles con nuevas experiencias en cada punto de contacto. Por este motivo, Pharma S.A decide incorporar fuertemente la digitalización en su estrategia de promoción.

Personas

La consideración por las personas abarca tanto el mercado meta elegido como así también el personal de la empresa que agrega valor a toda su actividad.

Por ello, es de suma importancia conocer más aspectos del consumidor en cuanto a sus hábitos de consumo, gustos personales, circunstancias del consumo, como así también las motivaciones, gustos, intereses y proyecciones de los empleados.

El segmento de mercado de Pharma S.A en la parte pública son los ministerios de Salud y los principales hospitales de las provincias donde se encuentra habilitado para comercializar y distribuir medicamentos y descartables.

En cuanto al personal que trabaja en la empresa, con un equipo de profesionales de distintas competencias para lograr la combinación óptima de recursos. El personal se encuentra altamente motivado al pertenecer a una de las droguerías del interior con mayor alcance nacional. A su vez, sostiene buenas relaciones de trabajo con sus proveedores y clientes, tanto públicos como privados.

CAPITULO VI

PLAN DE MARKETING PARA PHARMA S.A

Sumario: 1. Objetivos operativos, 2. Plan de acción: responsables e indicadores, 3. Proyección de flujo de caja

1. Objetivos operativos

El principal objetivo de marketing definido en Pharma S.A es aumentar la facturación mensual para lograr la mayor rentabilidad posible en cada operación, pero con un mínimo del 25% de contribución marginal bruta.

Para el logro de este objetivo principal, se fijaron otros objetivos de marketing:

- 1 - Mantener y fidelizar los clientes en cartera: los mismos se encuentran categorizados “cumplidores”, pagan entre 0 y 45 días, “intermedios” que pagan entre 45 y 90 días y “no cumplidores”, aquellos se pagan por arriba de 90 días. El objetivo es enfatizar el trato con estos clientes y realizar gestiones con ellos para hacer eficiente el circuito de cobranzas y que los clientes intermedios y no cumplidores puedan subir de categoría.
- 2 – Incorporar nuevos clientes en cada zona, tanto en la parte pública como privada. Para ello es fundamental diseñar estrategias para llegar a los nuevos clientes con productos y servicios que sean su prioridad y preferencia.
- 3- Lograr la apertura de nuevas cuentas en laboratorios con productos no incluidos en la cartera actual.

Los objetivos de marketing definidos en su conjunto se traducen en objetivos operativos dentro de cada área plasmados en manuales y procedimientos que guiarán su consecución.

En Pharma S.A se plantearon los siguientes objetivos operativos para la casa central en Tucumán como para la sucursal de Mendoza:

Sector	Objetivo
COMPRAS Y LICITACIONES - PRIVADO	● Maximizar la utilidad ● Aumentar la facturación ● Optimizar licitaciones por abrir ● Mejorar costos con proveedores ● Ofrecer alternativas de financiación a los clientes ● Mejorar la calidad de la cartera de proveedores ● Perfeccionar el servicio post-venta ● Promover asesoramiento técnico ● Implementar plataforma digital para pedidos ● Implementar publicidad digital ● Perfeccionar y mantener actualizada página web
DEPÓSITO Y LOGÍSTICA	● Reducir gastos de distribución ● Estandarizar el proceso de reposición de stock ● Optimizar la coordinación del cronograma de entregas ● Implementar billeteras virtuales para gastos ● Implementar rendiciones vía mail
ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS	● Optimizar el uso del sistema de gestión ● Mejorar la estructura de costos ● Fomentar la capacitación del personal ● Buscar fuentes de financiación ● Fomentar pagos con E-cheq ● Implementar reuniones virtuales ● Implementar boletín electrónico con novedades

2. Plan de acción: responsables e indicadores

Según el análisis realizado, Pharma S.A a través de los años llevó a cabo políticas estratégicas y comerciales pero sin encontrarse plasmadas ni comunicadas a toda la empresa. Con este trabajo se intentará que la empresa tomé el plan de marketing como base para la planificación y consecución de los objetivos definidos en conjunto y coordinación de todas las áreas.

Objetivos	Indicadores	Responsables
Maximizar la utilidad	• % Rentabilidad antes de impuesto • % Rentabilidad por cliente • ROI (Retorno sobre la inversión)	Gerente comercial y Líder de Compras y Licitaciones Gerente Adm - Fciero
Aumentar la facturación	• Volumen de venta • % Participación por zona • Cantidad de nuevos clientes	Líder de Compras y Licitaciones
Optimizar licitaciones por abrir	• % de aumento de cantidad de licitaciones por mes • % de montos ganados por licitación respecto al total cotizado	Líder de Compras y Licitaciones y asistentes de Licitaciones
Mejorar costos con proveedores	• % de ahorro con precios cotizados vs negociados • % de ahorro entre marca cotizada y otra alternativa	Líder de Compras y Licitaciones y asistentes de Compras
Ofrecer alternativas de financiación a los clientes	• PPC • Plazo de los cheques • Tasas de financiación	Gerente comercial y Supervisor de Cobranzas Gerente Adm - Fciero
Mejorar la calidad de la cartera de proveedores	• Plazos de financiación por proveedor • Cantidad de laboratorios de primera línea • Cantidad de laboratorios nuevos	Líder de Compras y Licitaciones
Perfeccionar el servicio post-venta	• Número de reclamos resueltos • Cantidad de quejas de clientes	Líder de depósito y distribución



Promover asesoramiento técnico	• Cantidad de visitas por clientes • Cantidad de productos nuevos elegidos por los clientes	Representantes comerciales
Implementar plataforma digital para pedidos	• Cantidad de pedidos en la plataforma • Cantidad de clientes que la utilizan	Líder de Compras y Licitaciones
Implementar publicidad digital	• Cantidad de visitas a redes sociales utilizadas • Cantidad de encuestas satisfactorias de clientes online • Cantidad de clientes nuevos a través de redes • Cantidad de productos nuevos ofrecidos en publicidad	Líder de Compras y Licitaciones y terceros contratados
Perfeccionar y mantener actualizada página web	• Cantidad de novedades • Cantidad de contactos a través de la página • % de aumento en las visitas a la página	Líder de Compras y Licitaciones y terceros contratados
Reducir gastos de distribución	• % de ahorro por viaje x zona • Cantidad de clientes x viaje	Líder de depósito y distribución y choferes
Estandarizar el proceso de reposición de stock	• Costos de mantener en stock • Tiempo de demora en la entrega por el proveedor	Líder de Compras y Licitaciones y asistentes de Compras
Optimizar la coordinación del cronograma de entregas	• % Cumplimiento en los plazos de entrega • Cantidad de informes de devoluciones	Líder de depósito y distribución
Implementar billeteras virtuales para gastos	• Cantidad de billeteras habilitadas • % de aumento en uso de aplicaciones de servicios (nafta)	Líder de depósito y distribución- choferes
Implementar rendiciones vía mail	• % de aumento de rendiciones por mail • % de reducción del tiempo en registro	Líder de depósito y distribución- choferes
Optimizar el uso del sistema de gestión	• % Informes emitidos • Cantidad de registraciones en el sistema (facturas, pedidos, etc)	Gerente Adm – Fciero y asistente administrativo- contable
Mejorar la estructura de costos	• Gastos por sector • Costos fijos y costos variables	Gerente Adm – Fciero



Fomentar la capacitación del personal	• % Asistencia a capacitaciones • Cantidad de capacitaciones	Asistente de RRHH
Fomentar pagos con E-cheq	• Cantidad de E-cheq emitidos • % de disminución de retiro de efectivo	Gerente Adm – Fciero y asistente administrativo-contable
Implementar reuniones virtuales	• Cantidad de reuniones por mes • % de disminución de viajes de representantes	Asistente de RRHH
Implementar boletín electrónico con novedades	• Cantidad de mails con novedades • % de aumento en la participación del personal	Asistente de RRHH

Para llevar a cabo los objetivos establecidos cada responsable tendrá a su cargo una serie de tareas que ayudarán a la consecución de los mismos.

Objetivos	Tareas	Responsables
-----------	--------	--------------



Maximizar la utilidad	● Buscar alternativas de inversión ● Gestionar acuerdos con proveedores y clientes	Gerente comercial y Líder de Compras y Licitaciones Gerente Adm - Fciero
Aumentar la facturación	● Buscar licitaciones y concursos de manera activa ● Habilitar nuevas provincias ● Buscar nuevos clientes	Líder de Compras y Licitaciones
Optimizar licitaciones por abrir	● Analizar comparativos para definir precios ● Negociar con proveedores ● Cotizar la mayor cantidad de renglones previo análisis	Líder de Compras y Licitaciones y asistentes de Licitaciones
Mejorar costos con proveedores	● Asegurar compras mensuales ● Compartir información de las licitaciones ● Analizar comparativos y hacer seguimiento del proveedor	Líder de Compras y Licitaciones y asistentes de Compras
Ofrecer alternativas de financiación a los clientes	● Negociar plazos de pagos y medios de pago ● Ofrecer mejores precios x mejores plazos de pago	Gerente comercial y Supervisor de Cobranzas Gerente Adm - Fciero
Mejorar la calidad de la cartera de proveedores	● Abrir cuentas en laboratorios de primera línea ● Buscar nuevos productos elegidos por los clientes ● Conseguir mejor plazo de pago en los laboratorios	Líder de Compras y Licitaciones
Perfeccionar el servicio post-venta	● Reducir tiempo de resolución de reclamos ● Anticiparse a los problemas atendiendo requisitos de clientes ● Evitar repeticiones de errores ● Ofrecer compensación por inconvenientes	Líder de depósito y distribución



Promover asesoramiento técnico	● Mantener vínculo con el cliente desde la primera visita ● Realizar seguimiento de los pedidos y entregas	Representantes comerciales
Implementar plataforma digital para pedidos	● Contratar personal para el desarrollo de la plataforma ● Promover el uso en clientes ● Definir y comunicar beneficios	Líder de Compras y Licitaciones
Implementar publicidad digital	● Crear cuentas en diversas redes sociales ● Generar contenido diario para las redes ● Promover participación de clientes y personal	Líder de Compras y Licitaciones y terceros contratados
Perfeccionar y mantener actualizada página web	● Contratar personal experimentado ● Proporcionar información y temáticas de interés	Líder de Compras y Licitaciones y terceros contratados
Reducir gastos de distribución	● Definir presupuesto de entregas ● Optimizar grilla de entrega	Líder de depósito y distribución y choferes
Estandarizar el proceso de reposición de stock	● Mantener en stock productos de mayor rotación ● Estudiar y conocer los tiempos de facturación y entrega del proveedor	Líder de Compras y Licitaciones y asistentes de Compras
Optimizar la coordinación del cronograma de entregas	● Reducir tiempos de entrega ● Hacer un seguimiento de los informes de devolución	Líder de depósito y distribución
Implementar billeteras virtuales para gastos	● Activar billeteras ● Proporcionar fondos ● Hacer uso diario de las mismas	Líder de depósito y distribución- choferes
Implementar rendiciones vía mail	● Preparar y enviar rendiciones vía mail ● Reducir demoras en la rendición	Líder de depósito y distribución- choferes
Optimizar el uso del sistema de gestión	● Preparar informes para las distintas áreas ● Optimizar el tiempo de las registraciones en el sistema (facturas, pedidos, etc)	Gerente Adm – Fciero y asistente administrativo-contable

Mejorar la estructura de costos	• Armar presupuesto por sector • Reducir costos fijos y costos variables	Gerente Adm – Fciero
Fomentar la capacitación del personal	• Ampliar categorías de capacitaciones • Solicitar sugerencias y recomendaciones sobre los temas a desarrollar	Asistente de RRHH
Fomentar pagos con E-cheq	• Preparar y enviar los pagos con E-cheq • Informar a los proveedores la modalidad • Fomentar e informar al área comercial de su uso para clientes	Gerente Adm – Fciero y asistente administrativo-contable
Implementar reuniones virtuales	• Disponer los medios para implementar las reuniones • Capacitar sobre las plataformas disponibles • Fomentar capacitaciones internas con los mismos medios virtuales	Asistente de RRHH
Implementar boletín electrónico con novedades	• Recolectar novedades • Preparar y enviar el boletín por mail • Detectar temas de interés del personal	Asistente de RRHH

3. Proyección de flujo de caja

A continuación, se presenta el Estado de Resultados al cierre del ejercicio 2022, el cual será la base del presupuesto que se pretende lograr con la implementación del plan de marketing.

ESTADO DE RESULTADOS

AL 31/12/2022

Ej Anterior



	\$	\$
Ventas Netas	151.654.620	126.713.914
Costo de Ventas	-106.505.673	-87.040.552
Ganancia Bruta	45.148.947	39.673.362
Gastos de comercialización	-14.732.201	-11.986.216
Ganancias de las ventas	30.416.746	27.687.146
Gastos de Administración	-13.978.568	-10.689.073
Resultados financieros y por tenencia (Pérdida)	-6.226.715	-4.611.655
Otros ingresos y egresos	670.129	-55.973
Ganancia ordinaria del ejercicio antes de Impuestos	10.881.592	12.330.445
Impuestos a las Ganancias	-3.034.806	-3.549.156
Ganancia ordinaria del ejercicio	7.846.786	8.781.289

Para proyectar las ventas, se partirá de un promedio mensual de las ventas anteriores y se tendrán en cuenta los objetivos planteados de maximizar utilidad, aumentar facturación y mejorar costos para las ventas y costos de mercadería vendida. En relación a los gastos por sector se tratará de disminuir gastos y respecto a los activos se intentará lograr un rendimiento trimestral.

Se plantea a continuación un flujo de fondos para el año 2023 a partir del estado de resultados 2022 para presupuestar las ventas que se estima aumentarán un 5% en forma mensual a partir del cumplimiento del objetivo planteado con la apertura de nuevas provincias, la incorporación de nuevos clientes y la participación en más licitaciones. No se proyectan otro tipo de ingresos para el próximo año, ya que lo se quiere lograr es aumentar el rendimiento de los activos existentes.

Respecto al costo de mercadería vendida, se busca mejorar costos con los proveedores mediante acuerdos a largo plazo con los mismos y ofrecer alternativas de marcas sustitutas a los clientes. Además, se intentará realizar trabajo de línea completa con los proveedores y conseguir laboratorios de primera categoría para aquellos clientes que prefieran la calidad.

En relación a los demás costos variables, se tratará de disminuir los mismos un 4% poniendo énfasis en la optimización de distribución y entregas y mantenimiento



de stock. Por otro lado, los costos fijos se intentarán disminuir un 2% mensual principalmente en el efectivo uso de los servicios y gastos varios relacionados a la administración.

2023	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Cierre
Ventas Netas													
Ventas por licitaciones		12.637.885	13.269.779	13.933.268	14.629.932	15.361.428	16.129.500	16.935.975	17.782.773	18.671.912	19.605.508	20.585.783	179.543.742
Costos variables													
CMV		-8.875.473	-8.697.963	-9.045.882	-8.864.964	-9.219.563	-9.035.172	-9.396.578	-9.208.647	-9.576.993	-9.385.453	-9.760.871	-101.067.558
IIBB		-370.938	-434.898	-452.294	-443.248	-460.978	-451.759	-469.829	-460.432	-478.850	-469.273	-488.044	-4.980.543
TEM		-16.087	-43.490	-45.229	-44.325	-46.098	-45.176	-46.983	-46.043	-47.885	-46.927	-48.804	-477.048
Fletes		-36.138	-34.692	-33.305	-31.973	-30.694	-29.466	-28.287	-27.156	-26.070	-25.027	-24.026	-326.832
Gastos de distribución		-162.366	-155.871	-149.636	-143.651	-137.905	-132.389	-127.093	-122.009	-117.129	-112.444	-107.946	-1.468.439
Gastos de lic y ventas pub		-117.332	-175.998	-168.958	-162.200	-178.420	-196.262	-215.888	-237.477	-261.225	-287.347	-316.082	-2.317.191
Movilidad y viaticos		-12.878	-12.363	-11.869	-11.394	-10.938	-10.501	-10.081	-9.677	-9.290	-8.919	-8.562	-116.473
Gastos varios		-48.296	-46.365	-44.510	-42.730	-41.020	-39.380	-37.804	-36.292	-34.841	-33.447	-32.109	-436.794
Costos fijos													
Remuneraciones y CS		-916.415	-1.008.057	-1.108.863	-1.219.749	-1.341.724	-1.475.896	-1.623.486	-1.785.834	-1.964.418	-2.160.859	-2.376.945	-16.982.246
Honorarios		-346.305	-380.935	-419.029	-460.932	-507.025	-557.727	-613.500	-674.850	-742.335	-816.569	-898.226	-6.417.433
Servicios		-54.389	-56.020	-57.701	-59.432	-61.215	-63.051	-64.943	-66.891	-68.898	-70.965	-73.094	-696.599
Papelería, utiles y gastos de oficina		-10.857	-10.640	-10.427	-10.219	-10.015	-9.814	-9.618	-9.426	-9.237	-9.052	-8.871	-108.177
Mantenimiento BU		-17.556	-17.204	-16.860	-16.523	-16.193	-15.869	-15.551	-15.240	-14.936	-14.637	-14.344	-174.914
Gastos varios		-167.935	-164.576	-161.285	-158.059	-154.898	-151.800	-148.764	-145.789	-142.873	-140.015	-137.215	-1.673.207
Utilidad		1.484.919	2.030.705	2.207.420	2.960.534	3.144.744	3.915.239	4.127.569	4.937.009	5.176.934	6.024.574	6.290.644	42.300.290
Impuestos a las Ganancias		-445.476	-609.211	-662.226	-888.160	-943.423	-1.174.572	-1.238.271	-1.481.103	-1.553.080	-1.807.372	-1.887.193	-12.690.087
Utilidad despues de Impuestos		1.039.443	1.421.493	1.545.194	2.072.374	2.201.321	2.740.667	2.889.298	3.455.906	3.623.854	4.217.202	4.403.451	29.610.203
Inversión	-5.000.000												
Flujo de caja	-5.000.000	1.039.443	1.421.493	1.545.194	2.072.374	2.201.321	2.740.667	2.889.298	3.455.906	3.623.854	4.217.202	4.403.451	24.610.203

Para la puesta en marcha del Plan de Marketing, la empresa destina \$5.000.000 para que la Gerencia Comercial disponga a fin de llevar a cabo el plan y lograr los objetivos planteados. En base al flujo de fondos y dicha inversión, se hará el cálculo de VAN y TIR, considerando las tasas del Banco Nación y aplicando herramientas de análisis y exploración de datos (Python).

DEPÓSITOS A PLAZO FIJO EN PESOS SECTOR PRIVADO						
	Tasas por Sucursal		Tasas Canal electrónico Personas Humanas		Tasas Canal electrónico Nación Empresa 24/ BNA+ Empresas	
	Mínimo \$1.500		Mínimo \$500		Mínimo \$10.000	
Rango de Plazo (días)	TNA	TEA	TNA	TEA	TNA	TEA
De 30 a 59	25,50%	28,71%	30,50%	35,15%	32,50%	37,81%
De 60 a 89	25,50%	28,36%	30,75%	34,98%	32,75%	37,57%
De 90 a 179	25,00%	27,46%	30,50%	34,19%	32,50%	36,70%
De 180 a 364	25,00%	26,59%	30,00%	32,28%	32,00%	34,60%
De 365 a 370	24,00%	24,00%	29,25%	29,25%	31,25%	31,25%

Con el uso del siguiente código en Python, relacionado a la inversión y flujos de fondos previstos:

```
import numpy as np
import numpy_financial as npf

# Flujos de caja mensuales (Utilidad Neta de cada mes)
flujos = [
    -5000000, # Inversión inicial de 5 millones
    1039443, 1421493, 1545194, 2072374, 2201321, 2740667, 2889298,
    3455906, 3623854, 4217202, 4403451
]

# Tasa anual del 32%
tasa_anual = 0.32

# Convertimos la tasa anual a tasa mensual
tasa_mensual = (1 + tasa_anual) ** (1/12) - 1

# Calcular VAN
van = npf.npv(tasa_mensual, flujos)

# Calcular TIR
tir = npf.irr(flujos)

print(f"Tasa mensual: {tasa_mensual:.4f}")
print(f"VAN: {van:,.2f}")
print(f"TIR mensual: {tir:.4f} / TIR anual: {(1 + tir)**12 - 1:.4f}")
```



Se calcularon los siguientes valores:

Tasa mensual: 0.0234

VAN: 20,082,065.39

TIR mensual: 0.3516 / TIR anual: 36.1801

$VAN = 20.082.065,39$

Esto indica que la inversión inicial fue recuperada, además está siendo rentable.

$TIR\ mensua = 0.3516$

Esto implica que cada mes la inversión está generando una rentabilidad del 35%, considerando todos los flujos de entrada y salida.

$TIR\ anual = 36.1801$

Este valor indica que si los flujos de caja mensuales se mantuvieran constantes y se reinvirtieran, la rentabilidad acumulada al finalizar el año sería del 36%. Esta tasa permite comparar el proyecto con otras alternativas de inversión como bonos, préstamos, fondos de inversión o plazos fijos, como los considerados del banco Nación.

CONCLUSIÓN

Por más pequeña que sea una empresa, es importante la planificación, ya que ayuda a definir hacia dónde se quiere ir y cuál es la meta, mantiene informado de cómo se avanza respecto al plan trazado, deja ver los errores y permite realizar rápidos ajustes si se presentan dificultades en el curso del trabajo.

El principal objetivo de este trabajo era diseñar un plan de Marketing para droguería Pharma S.A con el apoyo y estudio de su programa de información propio “Tarot” que permita evidenciar, ante la falta de planificación estratégica, que el mismo puede constituir un buen sustitutivo de dicha planificación y permite optimizar el trabajo para mejorar las relaciones con los clientes y brindar medicamentos y servicios con un mayor valor para los mismos.

El análisis general de la empresa, tanto el ambiente interno como externo, permitió evidenciar que la misma cuenta con los recursos y capacidades del personal para llevar a cabo el plan de marketing.

Una vez realizado este análisis, la empresa estableció el plan de marketing a aplicar a lo largo de un año, se dejaron planteados los indicadores que permitirán medir la consecución de los objetivos y realizar los ajustes necesarios para el logro de ellos.

Para llevar a cabo el plan de marketing se proponen algunas metas a cumplir en el corto plazo que permitan ir midiendo a través de los indicadores su avance. Las mismas son:

- Aumentar mensualmente 5% la facturación
- Aumentar trimestralmente el rendimiento de los activos un 4%
- Disminuir mensualmente 4% los gastos por sector
- Disminuir mensualmente 2% los costos fijos y 4% los costos variables
- Abrir al menos 3 cuentas nuevas de clientes por mes
- Aumentar un 5% la participación en las ventas en los clientes activos
- Disminuir trimestralmente al menos 15 días los plazos de cobranzas mayores a 90 días
- Abrir bimestralmente al menos 4 cuentas nuevas de laboratorios

- Conseguir 30 días más en las compras a proveedores en operaciones mayores de \$ 3 millones
- Aumentar bimestralmente 15 productos a la cartera de los mismos
- Reducir 10% las quejas respecto del mes anterior
- Reducir a 0 las devoluciones
- En las capacitaciones lograr el 80% de participación del personal
- La implementación del plan de marketing muestra una mejora en los resultados según VAN y TIR calculados a partir del flujo de fondos esperado.

La aplicación del plan de marketing constituye una herramienta nueva de trabajo que implicará una nueva organización en el modo de trabajo como así también un compromiso del personal para encuadrarse en esta modalidad con cumplimiento de objetivos y un marco con lineamientos más claros.

Relacionado a esto, la nueva Norma Internacional ISO 9001:2000 y su par 9004 promueven la adopción de un enfoque basado en los procesos para poder lograr la satisfacción de necesidades y expectativas del cliente, para lo cual la empresa debe identificar y gestionar procesos y subprocesos que se interrelacionen. Las formas de funcionamiento deben tender a que los trabajadores realicen una serie de tareas, en lugar de pasarse el trabajo de uno a otro, es decir se debe destacar la necesidad de unir actividades que cierren procesos o subprocesos y que transmitan la responsabilidad de su resultado y no de una sola tarea a otra persona o grupos de personas.

Transcurrido el primer año, la medición con los indicadores permitirán proponer los cambios y mejoras para el próximo año, como así también dejará ver un crecimiento comercial y posible expansión territorial.

Una recomendación para tener en cuenta es la incorporación de las redes sociales y desarrollo tecnológico y virtual, una vez que el plan de marketing elaborado demuestre las ventajas con su aplicación y la posibilidad de alcanzar los objetivos de manera más direccionada.

Este trabajo de investigación deja a la vista la ventaja competitiva sostenible en el tiempo frente a la competencia mediante el desarrollo del plan de Marketing y el enfoque en el programa Tarot al explorar y usar el conocimiento de sus clientes para lograr relaciones rentables y a largo plazo con los mismos y con los laboratorios, sus proveedores.

BIBLIOGRAFÍA

- Abrutzky, R. y otros: “El perfil de la industria farmacéutica en la Argentina. Interrogantes a mediano plazo”, en *Ciencia, docencia y tecnología*, Volumen 26, Número 51, Universidad Nacional de Entre Ríos, (Entre Ríos, 2015)
- Azpiazu, Daniel y otros: La desregulación de los mercados- Paradigmas e inequidades de las políticas de neoliberalismo, Grupo Editorial Norma SA, (Buenos Aires, 1999)
- Becher y asociados S.R.L: “Laboratorios e industria farmacéutica”, en *Reporte sectorial*, Número 2, Año 1. (Buenos Aires, 2008)
- Burgess, L. y Terblanche, M.: “The future of the pharmaceutical, biological and medical device industry”, en *Open Access Journal of Clinical Trials*, DovePress, (Parow, 2011)
- De Zuani, E.R y Laborda Castillo, L.: *Diseño de modelos de funcionamiento organizativo en la empresa*, Editorial Hanne, (Salta, 2011)
- Ferrell, O.C y Hartline Michael D.: *Estrategia de marketing 5ta Edición*, Cengage Learning, (México, 2012)
- Iñesta, Antonio y Oteo, Luis Ángel: “La industria farmacéutica y la sostenibilidad de los sistemas de salud en los países desarrollados y América Latina”, en *Ciencia & Saúde Coletiva*, Volumen 16, Número 6, Associação Brasileira de Pós-Graduação em Saúde Coletiva, (Río de Janeiro, 2011)
- Jordán Sánchez, Juan Carlos: “La innovación: una revisión teórica desde la perspectiva de marketing”, en *Perspectivas*, Número 27, Universidad Católica Boliviana San Pablo (Cochabamba, 2011)
- Kotler, Philip y Keller Kevin Lane: *Dirección de Marketing*, Pearson Educación, (Naucalpan de Juárez, 2006)
- Lamb, Charles W.: *Marketing 11a Edición*, Cengage Learning, (Santa Fe, 2011)
- Lambin, Jean-Jacques y otros: *Dirección de marketing- Gestión estratégica y operativa del mercado 2da Edición*, Mc Graw Hill, (Santa Fe, 2009)
- Maceira, Daniel: “Cadena de comercialización de medicamentos”, en *Documentos de Trabajos CEDES 128/2017*, Centro de estudios de estado y sociedad, Universidad Nacional de Buenos Aires, (Buenos Aires, 2015)
- Mathison, L. y otros: “Innovación: factor clave para lograr ventajas competitivas”, en *Negotium*. Volumen 3, Número 7, Fundación Miguel Unamuno y Jugo, (Maracaibo, 2007)
- Montoya Agudelo, C. A. y Boyero Saavedra, M.: “El CRM como herramienta para el servicio al cliente en la organización”, en *Visión de Futuro*, Volumen 1, Número 1, Universidad Nacional de Misiones, (Misiones, 2013)
- Munuera Alemán, José Luis y Rodríguez Escudero, Ana Isabel: *Estrategias de marketing- Un enfoque basado en el proceso de dirección*, Esic Editorial, (Madrid, 2006)
- Páez Moreno, Ricardo: “La investigación de la industria farmacéutica: ¿condicionada por los intereses del mercado?”, en *Acta Bioethica*, Volumen 17, Número 2, Universidad de Chile, (Chile, 2011)

- Puente, R. y Cervilla, M.A.: “Prácticas de la gerencia de relaciones con el cliente (CRM) en empresas venezolanas: un estudio de casos”, en *Academia*, Número 39, Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración, (Bogotá, 2007)
- Roark, Geraldina y otros: “Actividades predominantes a nivel nacional, regional y local de las Pymes industriales argentinas, en *Ciencias Administrativas*, Universidad Nacional del Centro de la provincia de Buenos Aires, (Buenos Aires, 2013)
- Roger, J. Best: *Marketing Estratégico*, Pearson Educación, (Madrid, 2007)
- Ruiz-Almeida, D. y otros: “Procedimiento de plan de marketing para pequeños y medianos empresarios”, en *Ciencias Holguín*, Volumen XXI, Número 4, (Holguín, 2015)
- Sainz de Vicuña Ancín, José M.: *El Plan de Marketing en la Práctica*, Esic Editorial, (Madrid, 2013)
- Sainz de Vicuña Ancín, José M.: *El Plan de marketing digital en la práctica*, Esic Editorial, (Madrid, 2018)
- Tarragona, S. y De la Puente, C.: “*La política nacional de medicamentos: ¿Qué se hizo? ¿Qué queda por hacer?*”, Ministerio de Salud, Presidencia de la Nación, (Buenos Aires, 2003)
- Thompson, A. y otros: *Administración estratégica*, Decimonovena edición, McGraw-Hill/Interamericanas editores, (Santa Fe, 2015)
- Tobón, M. y otros: “Responsabilidades en los actos farmacéuticos”, en *Vitae*, Volumen 8, Número 1-2, Universidad de Antioquia, (Medellín, 2001)
- Usandivaras de Hlawaczek, Silvia: *Preparación de Tesis MBA*, Universidad Nacional de Tucumán, (Tucumán, 2012)



Introducción	2
Prólogo	3

CAPITULO I PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

1. Planificación	4
2. Etapas	5
3. Estrategias	7

CAPITULO II PLAN DE MARKETING

1. Marketing	9
2. Dimensiones	10
3. Dirección estratégica	11
4. Plan de marketing	12
5. Estructura	13
6. Ventajas	15

CAPÍTULO III PHARMA S.A

1. Antecedentes	16
2. Visión, misión y valores.	17
3. Estructura y recursos humanos	19
4. Planteo del problema	20
5. Procesos	21
6. Tarot	23

CAPITULO IV ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL

1. Industria farmacéutica en Argentina	26
2. Análisis PESTEL	29
3. Modelo de competencias de cinco fuerzas	31
4. Análisis FODA	35



CAPITULO V
ESTRATEGIA COMERCIAL DE PHARMA S.A

1. Objetivos de marketing estratégico	38
2. Segmentación	39
3. Marketing mix: 4p más personal	39

CAPITULO VI
PLAN DE MARKETING PARA PHARMA S.A

1. Objetivos operativos	48
2. Plan de acción: responsables e indicadores	50
3. Proyección de flujo de caja	56
Conclusión	61
Bibliografía	64
Índice	66

