

UNIVERSIDAD DE PIURA



PAD ESCUELA DE DIRECCIÓN

**REVISIÓN DE LA ESTRATEGIA DE NORDIC
PHARMACEUTICAL COMPANY S.A.C.**

Trabajo de investigación para optar el grado de
Máster en Dirección de Empresas

MARÍA ESTHER RAVINES MIRANDA

Asesora: Ángela Carrasco Eléspuru

Lima, noviembre de 2017

AGRADECIMIENTOS

A Dios, a mis padres y hermanos,
y a todas las personas que me han acompañado y apoyado
a lo largo de este camino de desarrollo personal.

Expreso mi profundo agradecimiento a la plana docente del PAD,
porque cada clase ha sido una motivadora experiencia.

A mis amigos y compañeros de clase, quienes
enriquecieron con sus vivencias, comentarios y aportes
nuestros varios meses de estudio.

Y a los profesores José Ricardo Stok y
Ángela Carrasco, cuya guía fue fundamental
para el éxito de este trabajo.



TABLA DE CONTENIDO

Agradecimientos	iii
Índice de gráficos.....	vii
Resumen Ejecutivo	ix
Abstract.....	xi
CAPÍTULO 1. Aspectos generales.....	1
1.1. Motivación (planteamiento del problema)	1
1.2. Importancia del tema	1
1.3. Objetivos.....	2
1.3.1. Objetivo general	2
1.3.2. Objetivos específicos.....	2
1.4. Metodología de la investigación.....	3
1.5. Fuentes de información	4
1.6. Herramientas metodológicas	4
1.6.1. IMS Health	4
1.6.2. <i>Close up</i> Internacional	5
CAPÍTULO 2. Situación del Sector	7
2.1. Análisis del mercado farmacéutico mundial	7
2.2. Análisis del mercado farmacéutico peruano.....	7
2.3. Tamaño del mercado farmacéutico peruano.....	8
2.4. Ranking de corporaciones farmacéuticas en el Perú	8
2.5. Mercado farmacéutico por segmentos.....	8
2.5.1. Sector público	9
2.5.2. Sector privado.....	9
2.6. Segmentación CAT	9
2.7. Fusiones y adquisiciones	9
2.8. Conclusiones del sector	10
CAPÍTULO 3. Análisis interno NORDIC.....	11

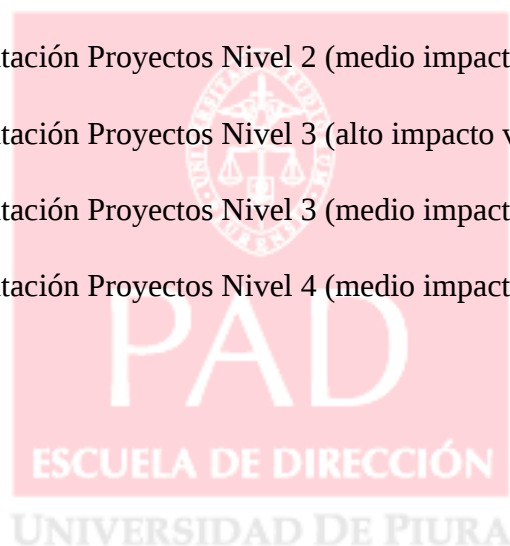
4.5.2.1. Perspectiva financiera.....	38
4.5.2.2. Perspectiva de clientes y grupos de interés	40
4.5.2.3. Perspectiva Procesos Internos	41
4.5.2.4. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.....	43
4.5.3. Proyectos y niveles	45
4.5.3.1. Proyectos Nivel 1	45
4.5.3.2. Proyectos Nivel 2	46
4.5.3.3. Proyectos Nivel 3	48
4.5.3.4. Proyectos Nivel 4	50
Bibliografía.....	51



ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Esquema de la Metodología de investigación	4
Gráfico 2. Principales laboratorios del mundo (2015)	7
Gráfico 3. Modelo CANVAS	12
Gráfico 4. Estados financieros NORDIC para los últimos cinco años.....	13
Gráfico 5. Estructura organizacional formal	14
Gráfico 6. Estructura organizacional real	15
Gráfico 7. Componentes de la Visión.....	17
Gráfico 8. Componentes de la Misión.....	18
Gráfico 9. Valores.....	18
Gráfico 10. Factores críticos de éxito.....	19
Gráfico 11. Análisis de las cinco fuerzas competitivas de Porter	22
Gráfico 12. Resumen de las cinco fuerzas competitivas de Porter.....	26
Gráfico 13. Resumen del análisis FODA	26
Gráfico 14. Mapa estratégico de NORDIC	29
Gráfico 15. Estrategias - Objetivo estratégico - Rentabilidad.....	30
Gráfico 16. Estrategias - Objetivo estratégico - Ventas	31
Gráfico 17. Estrategias - Objetivo estratégico - <i>Marketing</i>	32
Gráfico 18. Estrategias – Objetivo estratégico – Satisfacción de clientes.....	32
Gráfico 19. Estrategias – Objetivo estratégico – Portafolio de productos.....	33
Gráfico 20. Estrategias - Objetivo estratégico - Certificaciones	33
Gráfico 21. Estrategias - Objetivo estratégico - Políticas, procesos y procedimientos..	34
Gráfico 22. Estrategias - Objetivo estratégico - Cadena de abastecimiento.....	34

Gráfico 23. Estrategias - Objetivo estratégico – Tecnología.....	35
Gráfico 24. Estrategias - Objetivo estratégico - Estructura organizacional	35
Gráfico 25. Estrategias - Objetivo estratégico - Gestión humana	36
Gráfico 26. Estrategias - Objetivo estratégico - Investigación, desarrollo e innovación	37
Gráfico 27. Matriz de impacto versus esfuerzo	38
Gráfico 28. Mapa estratégico de proyectos NORDIC	45
Gráfico 29. Implementación Proyectos Nivel 1 (alto impacto vs. bajo esfuerzo).....	46
Gráfico 30. Implementación Proyectos Nivel 2 (alto impacto vs. medio esfuerzo).....	47
Gráfico 31. Implementación Proyectos Nivel 2 (medio impacto vs. bajo esfuerzo).....	48
Gráfico 32. Implementación Proyectos Nivel 3 (alto impacto vs. alto esfuerzo).....	49
Gráfico 33. Implementación Proyectos Nivel 3 (medio impacto vs. medio esfuerzo)...	49
Gráfico 34. Implementación Proyectos Nivel 4 (medio impacto vs. alto esfuerzo).....	50



RESUMEN EJECUTIVO

Este trabajo de investigación ha sido elaborado con el objetivo de desarrollar una revisión del Plan Estratégico para la compañía Nordic Pharmaceutical Company S.A.C.

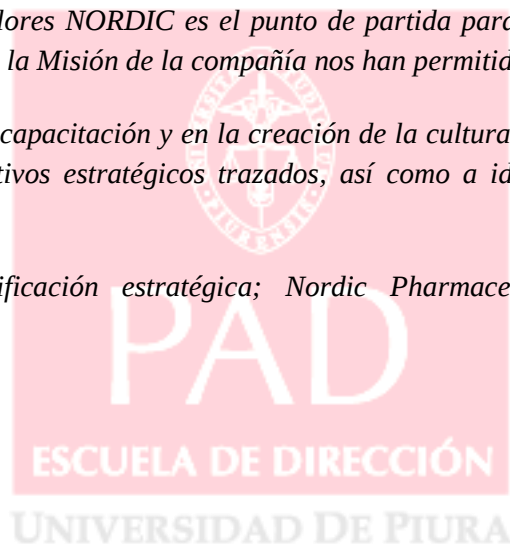
La definición de 16 proyectos y subproyectos nos permitirá implementar todas las estrategias planteadas como parte del proceso de planeamiento estratégico. Con los proyectos de fidelización de clientes y marketing lograremos identidad de marca en los ciudadanos peruanos, posicionarnos en el sector, fortalecer una barrera de entrada (identidad de marca) y disminuir el poder de negociación de clientes.

El proyecto de Estructura Organizacional será el primero en ponerse en marcha para estar preparados en la ejecución de los proyectos.

La definición de los valores NORDIC es el punto de partida para determinar nuestra imagen corporativa; la Visión y la Misión de la compañía nos han permitido replantear los objetivos.

Finalmente, invertir en capacitación y en la creación de la cultura organizacional nos ayudará al alcance de los objetivos estratégicos trazados, así como a identificar y actuar sobre los riesgos del mercado.

Palabras clave: *planificación estratégica; Nordic Pharmaceutical Company; industria farmacéutica*



ABSTRACT

This research work has been developed with the aim of developing a revision of the Strategic Plan for the company Nordic Pharmaceutical Company S.A.C.

The definition of 16 projects and subprojects will allow us to implement all the strategies proposed as part of the strategic planning process. With customer loyalty and marketing projects, we will achieve brand identity in Peruvian citizens, position ourselves in the sector, strengthen a barrier of entry (brand identity) and decrease the power of client negotiation.

The Organizational Structure project will be the first to be launched to be prepared in the execution of the projects.

The definition of NORDIC values is the starting point to determine our corporate image; The Vision and Mission of the company have allowed us to rethink the objectives.

Finally, investing in training and the creation of organizational culture will help us reach the strategic objectives outlined, as well as identify and act on market risks.

Keywords: *strategic planning; Nordic Pharmaceutical Company; pharmaceutical industry*



CAPÍTULO 1. ASPECTOS GENERALES

1.1. Motivación (planteamiento del problema)

El dinamismo del mercado farmacéutico, su desarrollo y el crecimiento continuo durante los diez últimos años han hecho que se escriba y revise la estrategia de la compañía, planteando una nueva visión, misión, valores, factores críticos de éxito, objetivos estratégicos y planteamiento de proyectos estratégicos para los siguientes cuatro años.

Si bien la organización ha tenido un crecimiento continuo e importante en los últimos cinco años, la dependencia del negocio sobre el volumen de ventas en el segmento Institucional¹, las nuevas políticas de compras implementadas por el Gobierno, el cambio de regulación realizado por el Ministerio de Salud, el continuo ingreso de laboratorios fabricantes extranjeros con altos capitales de inversión, nos obliga a replantear las estrategias, haciendo énfasis en la comercialización de nuestros productos en otros segmentos de clientes (clínicas, *retail*, boticas independientes, entre otros) y en la implementación de una nueva cultura de integración y trabajo en equipo de nuestros colaboradores, que nos permita un crecimiento sostenible e importante en los siguientes cuatro años.

1.2. Importancia del tema

En sus inicios, NORDIC basó su estrategia de introducción al mercado peruano en el segmento institucional a través de productos de monopolio, donde la marca líder era un laboratorio transnacional y NORDIC poseía, en forma exclusiva, la representación de una copia de marca procedente de la India.

En los siguientes años, se analizó la demanda en el segmento institucional con la finalidad de ir incorporando productos que ofrecía el fabricante; es decir, la decisión de incorporar un producto al portafolio se realizaba a través de la identificación de una oportunidad y no como consecuencia de una estrategia formal de NORDIC.

Actualmente, es importante revisar el plan estratégico, identificando los problemas y brechas entre la situación real y la situación deseable del negocio, con el objetivo de incorporar un plan de acción que permita a la compañía estar preparada ante los cambios del mercado y los movimientos de la competencia, desarrollando estrategias

¹ Entiéndase por institucional a las entidades de Essalud, MINSA, hospitales castrenses.

que lleven a una participación importante en el sector al que atendemos, con la finalidad de ser sostenible en el tiempo.

Apostamos por la introducción de nuevos medicamentos diferenciados y bioequivalentes, considerados como la mejor alternativa en costo, eficacia y seguridad terapéutica comprobada frente a medicamentos genéricos de marcas que no cuentan con estudios de bioequivalencia y no garantizan su eficacia y efectividad, y productos innovadores que por su excesivo costo no son alcanzables a la gran mayoría de la población peruana.

Según la Asociación de Industria Farmacéutica Nacional [ADIFANI] (2012):

La bioequivalencia es considerada un requisito fundamental en los sistemas de salud de los países desarrollados, siendo avalada por las agencias reguladoras: FDA² en los Estados Unidos y la EMA³ en Europa. En Estados Unidos y la Unión Europea es requisito fundamental demostrar la bioequivalencia de un medicamento no innovador para obtener el registro sanitario y su comercialización al consumidor final.

Además, se está instalando como exigencia en algunos países de Sudamérica, entre los que destacan Argentina, Brasil y en 2013 Chile, a través de la ISP⁴, que obliga que los medicamentos para tratar enfermedades de alto riesgo sustenten la bioequivalencia para su comercialización.

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo general

Revisión y lineamientos del plan estratégico, su implementación y cumplimiento, bajo una estructura de proyectos y subproyectos con un orden de priorización de acuerdo con el impacto en el negocio y esfuerzo de implementación, alineados con la visión y misión de Nordic.

1.3.2. Objetivos específicos

- Definir la visión, misión y valores de NORDIC.

² FDA (*Food and Drug Administration*: Agencia de Medicamentos y Drogas) “es una agencia del Gobierno de Estados Unidos responsable de la regulación de los alimentos, medicamentos y cosméticos para uso humano o animal” (Administración de Alimentos y Medicamentos, s. f., párr. 1).

³ EMA (*European Medicines Agency*: Agencia Europea de Medicamentos) “es una agencia de la Unión Europea que se encarga de la evaluación de las solicitudes y autorización de comercialización de medicamentos en la Unión Europea, y su supervisión” (Agencia Europea de Medicamentos, s. f., párr. 1).

⁴ ISP (Instituto de Salud Pública de Chile del Ministerio de Salud).

- Identificar los factores críticos de éxito del negocio que aseguren el cumplimiento de la visión y misión.
- Identificar las brechas del negocio comparando la situación real y la deseable.
- Definir los objetivos estratégicos, con metas concretas, retadoras y alcanzables.
- Definir estrategias que permitan lograr las metas trazadas.
- Establecer el plan de acción que cuente con la participación del personal de (Proyectos estratégicos).

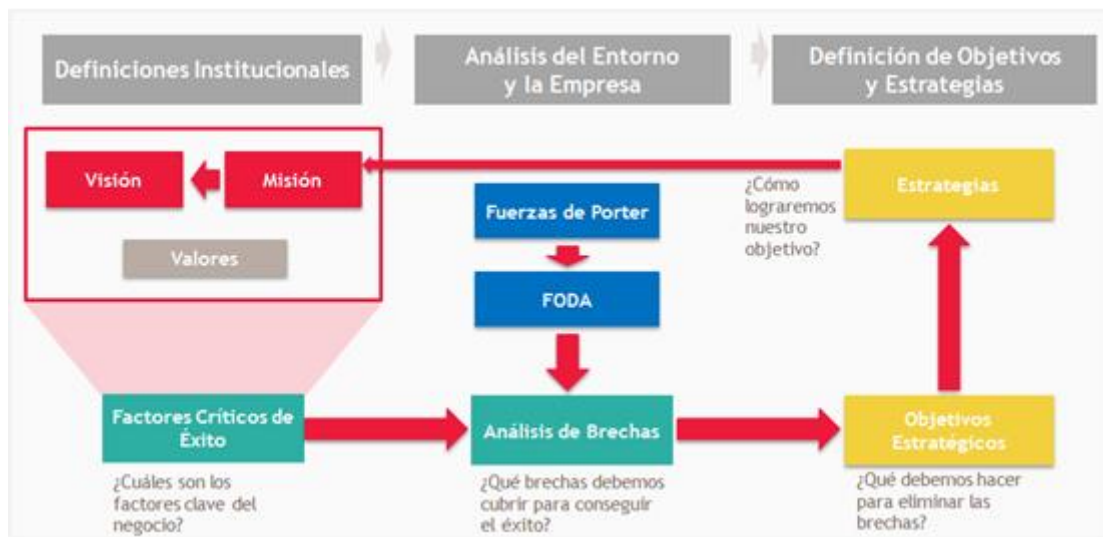
1.4. Metodología de la investigación

Este trabajo de investigación fue desarrollado con la participación de las Gerencias, Jefaturas y personal clave de NORDIC, durante seis reuniones diarias, con la proyección de videos motivacionales y asociados al tema a tratar para identificar cada uno de los puntos expuestos como objetivos específicos. Los temas desarrollados fueron los siguientes:

- Reunión 1: Visión, misión y valores (¿hacia dónde vamos?)
- Reunión 2: Factores críticos de éxito (¿qué es crítico para llegar?)
- Reunión 3: Análisis interno y externo (¿cómo estamos?)
- Reunión 4: Análisis de brechas (¿qué tan duro y largo es el camino?)
- Reunión 5: Objetivos estratégicos (¿qué hacemos?)
- Reunión 6: Estrategias (¿cómo lo logramos?)

La reunión 1, tiene como objetivo definir los principales componentes de la visión y misión, que serán la base fundamental de las siguientes sesiones. Cabe notar que el resultado de cada sesión es información base para el desarrollo de la siguiente, lo que garantiza la consistencia de dicho resultado en todo el proceso.

Gráfico 1. Esquema de la Metodología de investigación



Fuente: elaboración propia

1.5. Fuentes de información

Fuente primaria: reuniones con la participación de personal clave de NORDIC.

Fuentes secundarias: IMS Health (PMP Plus, DDD), Close Up, INEI, MINSA, noticias de distintos medios

Las fuentes secundarias, específicamente IMS Health y Close Up, nos permitirán conocer el mercado farmacéutico peruano. Esta información nos dará una clara visión de la posición que ocupa nuestra empresa dentro de los segmentos terapéuticos y sus principios activos con potencial de crecimiento para poder desarrollar estrategias promocionales.

1.6. Herramientas metodológicas

1.6.1. IMS Health

Empresa multinacional que brinda servicios de información, investigación de mercado y tecnología para la industria farmacéutica y de salud. Los productos y servicios de IMS Health son utilizados por la mayoría de las empresas farmacéuticas en el mundo para desarrollar planes comerciales, planes de *marketing* y estrategias de portafolio de productos⁵.

⁵ Para información adicional, ver: www.imshealth.com

IMS Health es la mayor proveedora de información sobre las prescripciones de médicos en los Estados Unidos. El análisis de las prescripciones puede medir la tendencia prescriptiva en la población de médicos de un territorio a través de una muestra representativa; esta información se utiliza también para medir la efectividad y la eficacia del *marketing* farmacéutico y el uso de los recursos.

La mayoría de empresas farmacéuticas canalizan esta información a través de las áreas de inteligencia comercial, que utilizan los datos de IMS Health y los transforman en reportes estructurados que facilitan la lectura y la toma de decisiones. Los productos más utilizados por las empresas farmacéuticas en el Perú son PMP Plus, DDD, Recomex, Estudio de precios, Estudio de farmacias y algunas investigaciones de mercados objetivos (IMS Health, 2013).

- **PMP Plus** - Esta herramienta nos brindará información sobre las ventas de los medicamentos en el mercado privado, segmentados por clases terapéuticas, en soles, dólares, unidades, unidades de cuenta y por períodos de tiempo. Será la herramienta más utilizada para el análisis del mercado farmacéutico peruano y nos ayudará a detectar los mercados más potenciales y con mayor oportunidad de crecimiento (IMS Health, 2013).
- **RECOMEX** - Esta herramienta nos brindará información sobre el comportamiento de la compra en la farmacia y/o botica, siendo de gran utilidad para estudiar cómo se efectúan las transacciones en el punto de venta. De esta manera podemos estimar si un medicamento o un segmento terapéutico tiene una demanda a través de la receta médica, recomendación, sustitución o publicidad (IMS Health, 2013).

1.6.2. *Close up* Internacional

Es una empresa multinacional, creadora de los primeros libros estadísticos del mercado de prescripciones médicas en el mundo. La información contenida en esta herramienta de investigación servirá de apoyo para enfocar los recursos de promoción médica, así como diseñar y hacer seguimiento a las estrategias de *marketing* propuestas para el desarrollo de la demanda de los medicamentos. El alcance de esta herramienta es similar a la de IMS Health, que nos proporciona información sobre productos, segmentos terapéuticos, principios activos y médicos⁶.

⁶ Para información adicional, ver: www.close-upinternational.com

CAPÍTULO 2. SITUACIÓN DEL SECTOR

2.1. Análisis del mercado farmacéutico mundial

El mercado farmacéutico mundial es liderado por los laboratorios suizos Novartis, y Roche, seguido por la norteamericana Pfizer y el laboratorio francés Sanofi. En el Gráfico 2 se observa el *ranking* de laboratorios del mundo en 2015.

Gráfico 2. Principales laboratorios del mundo (2015)



Nota: al 31 de diciembre del pasado ejercicio (en millones de euros)

Fuente: Simón (3 de mayo de 2016)

2.2. Análisis del mercado farmacéutico peruano

En el Perú, la mayoría de ciudadanos están afiliados al SIS (12.5 millones de peruanos), seguido por ESSALUD/FFAA/FFPP (9.9 millones) y PRIVADO (1.2 millones). Sin embargo, aún hay una importante cantidad de ciudadanos peruanos que no cuentan con seguro de salud (10.2 millones).

La mayoría de los afiliados a ESSALUD pertenece a los niveles socioeconómicos B, C y D (8.7 millones); en el caso del SIS, la mayoría pertenece a los niveles C, D y E (12.5 millones de peruanos) y en el seguro PRIVADO la mayoría está en los niveles socioeconómicos A y B.

A continuación, evaluaremos detalladamente el caso del SIS, seguro que cuenta con la mayor cantidad de afiliados. Mediante una encuesta realizada en 2015, En SuSalud consultó a los usuarios por qué motivo no adquiría medicamentos dentro del establecimiento SIS, obteniendo los siguientes resultados: el 46.4% de usuarios indicó que no había los medicamentos; un 19.6% manifestó que el establecimiento no tenía

farmacia; un 10% que el médico recomendó que los comprara afuera; un 6.40% que los precios son muy elevados y el 5.7% prefería medicamentos de marca.

Se presentan diferencias en la cantidad comprada de medicinas en los años 2014 y 2015 por ciudadanos peruanos. Al 2015, la mayoría de los encuestados compraban medicinas para un día (41.14%), un 32.11% para una semana, un 9.24% para un mes y el 17.51% para el tratamiento completo.

2.3. Tamaño del mercado farmacéutico peruano

En el Perú, al año 2016, la gran mayoría de medicamentos se comercializan a través del canal *retail* (51.3%), seguido por hospitales públicos (30.2%), clínicas (7.8%) y marcas propias (5.6%). El canal *retail* ha decaído en un 0.3% la comercialización de medicamentos y, por el contrario, los hospitales públicos han aumentado su participación en un 0.7%.

En el mercado farmacéutico peruano hay un crecimiento de negocios independientes, así como de cadenas de farmacia. Sin embargo, en el último año el incremento de estos ha sufrido una leve caída.

La participación de mercado en valores (US\$) es liderada por las cadenas de farmacia con un 58.3% (ver el Gráfico 2.7), con INKAFARMA en primer lugar con 921 locales a nivel nacional en 2016, seguido por MIFARMA, con 560 locales, ARCÁNGEL con 355 locales, BYS con 191.

Un total de 693 boticas independientes concentran el 80% de la venta de las 8,931 boticas existentes en el mercado peruano.

2.4. Ranking de corporaciones farmacéuticas en el Perú

En el Perú, al 2017, el *ranking* de corporaciones farmacéuticas es liderado por Grupo Farminindustria, con un volumen total de ventas de 388 millones de soles, seguido por Abbott, Medifarma Corp., Mead Johnson Nutrit y Teva Corp.

2.5. Mercado farmacéutico por segmentos

Esta es una segmentación muy general y utilizada por las empresas farmacéuticas para analizar las ventas y proponer estrategias diferenciadas entre el sector público y el sector privado.

2.5.1. Sector público

Corresponde a las compras realizadas por las instituciones públicas, a través de licitaciones, adjudicaciones o concursos que realiza el Estado. Entre las instituciones públicas de mayor importancia para el Perú está el MINSA (Hospitales del Ministerio de Salud), ESSALUD (Seguro Social de Salud del Perú) y las Fuerzas Armadas.

2.5.2. Sector privado

Corresponde a las compras realizadas por empresas privadas, como clínicas, cadenas de farmacias, distribuidores regionales, farmacias y/o boticas independientes que compran medicamentos, ya sea de forma directa a las empresas farmacéuticas o a través de distribuidores autorizados. No se requiere de licitaciones o adjudicaciones para el proceso de compra; cada farmacia y/o botica es autónoma y, por lo general, las adquisiciones se realizan en función de los niveles de demanda de cada producto.

2.6. Segmentación CAT

El código CAT (Clasificación Anatómica Terapéutica) o ATC (*Anatomical Therapeutic Chemical*) “organiza los medicamentos según grupos terapéuticos. Este sistema fue propuesto e instituido por la OMS y ha sido adoptado por la mayoría de los países del mundo” [...] El código “recoge la primera letra del sistema u órgano sobre el que actúa, el efecto farmacológico, la acción terapéutica y la estructura química del fármaco” (Código ATC, s. f., párr. 1).

La clasificación CAT se puede segmentar hasta cinco niveles; el nivel 1 se divide en 16 grupos. La categoría Varios o “V” incluye todos aquellos medicamentos que no tienen una categoría específica que se relacione con las anteriores. A medida que se avanza un nivel se van formando subgrupos adicionales hasta llegar a un subnivel de categoría, organizados por principios activos. La clasificación CAT tiene cinco niveles. Para los fines de esta tesis, se utilizará la clasificación CAT hasta el nivel 4, que corresponde a la acción farmacológica en el organismo.

2.7. Fusiones y adquisiciones

En el año 2016, el Grupo Albis (compuesto por Boticas Arcángel) fue adquirido por MiFarma, posicionando a esta MiFarma como la cadena de farmacias con la mayor cantidad de locales a nivel nacional (1021 puntos de venta), superando a INKAFARMA en el *ranking* de cadenas de farmacia con mayor cantidad de locales. Esta compra reconfigura el mercado farmacéutico peruano, ya que ahora estas dos empresas concentran el 65% del volumen de ventas.

Otra de las fusiones importantes es la adquisición de Farminindustria por Abbott, que se convierte en el laboratorio más importante en ventas en Perú.

2.8. Conclusiones del sector

- La falta de seguro social en los ciudadanos peruanos en 10.2 millones hace atractivo el mercado de medicamentos de bajo precio; sin embargo, no es el foco de NORDIC.
- La escasez de productos en el SIS abre la opción de revisión del actual portafolio de NORDIC, así como la colocación horizontal de medicamentos que por el precio puedan estar fuera de petitorio del SIS y la reorientación de nueva alternativa de tratamiento.
- De las farmacias independientes se ha identificado que 693 boticas concentran el 80% de la venta total de las 8,931 boticas existentes en el mercado peruano.
- Nordic ingresó en 2015, y a julio de 2016 alcanza la posición 63 en el ranking de corporaciones farmacéuticas en el Perú (retail privado).
- El mercado retail privado total es de 3,444.37 millones de soles, siendo para Nordic una gran oportunidad de seguir creciendo en la participación de la cuota del mercado.
- Las adquisiciones y fusiones de cadenas farmacéuticas e inclusión de nuevas empresas que han hecho una integración hacia atrás obliga a reorientar el trabajo hacia la generación de recetas (mercado retail), donde el cliente final es el demandante del producto, permitiendo de este modo mejores condiciones de negociación para los distribuidores como NORDIC.

CAPÍTULO 3. ANÁLISIS INTERNO NORDIC

En esta etapa de la metodología se analizará a NORDIC como empresa, su modelo de negocio, los estados financieros, la estructura organizacional, el portafolio de productos y, finalmente, la estrategia genérica.

3.1. Descripción de la empresa NORDIC

NORDIC PHARMACEUTICAL COMPANY es una empresa farmacéutica peruana con sede en Lima, fundada en el año 2002, que inició operaciones en 2003. Cuenta con un portafolio de 27 productos procedentes de la India, segmentados en productos de prescripción médica, productos hospitalarios y productos OTC. Al año 2016, su volumen total de ventas fue de 27 millones de soles, concentrados en dos segmentos de clientes (institucional y privado). A partir del año 2015, inicia las ventas como *retail* (mercado privado).

3.2. Descripción del modelo de negocio

Los segmentos de clientes de NORDIC son: institucional, que agrupa a Essalud, FF.AA. y MINSA (72% del volumen total de ventas), y privado, que agrupa cadenas de farmacia (40% del volumen de ventas), clínicas (35%), boticas y farmacias independientes (15%) y distribuidores regionales (10%).

Nuestra propuesta de valor para el segmento institucional es: bajo precio, tiempo de entrega y calidad de nuestros productos avalada documentariamente. Además, consideramos que nuestro buen trato al cliente, así como la buena presentación de los productos son valores que aprecia este segmento (no determinantes para la compra). Para el segmento privado es: tiempo de entrega, precio accesible, productos diferenciados y de calidad avalada documentariamente, y formato de producto (buena presentación).

Con los clientes tenemos una relación de confianza construida a través de los años, gracias a nuestra flexibilidad, inmediatez de respuestas a sus requerimientos y buen servicio.

Los canales de venta, a través de los cuales llegamos a los segmentos descritos previamente, se dan por compras en procesos de licitaciones, adjudicación directa y otras modalidades de compra del gobierno en el segmento institucional. En el segmento privado se realiza la venta a través de distribuidores y, principalmente, por nuestra propia fuerza de ventas.

Los siguientes procesos son críticos en nuestra organización:

- Monitorización de concursos y licitaciones.
- Análisis de la competencia.
- Mantenimiento de *dossier* técnico.
- Promoción en servicios (visita médica).
- Importaciones (desde la India).
- Los procesos asociados a la cadena de abastecimiento.
- Aseguramiento de calidad.

Los recursos críticos son los visitantes médicos, vendedores y nuestra área técnica de asuntos regulativos. Los socios clave son proveedores de medicamentos de la India y proveedores de transporte, con quienes tenemos una buena relación comercial.

Los ingresos provienen principalmente de la comercialización de productos de marca propia (83%) y en un porcentaje menor (17%) de la codistribución (compra y venta de medicamentos de otras marcas).

La compra de medicamentos representa el 41%, siendo nuestro principal costo en su estructura (ver el detalle en el Gráfico 3).

Gráfico 3. Modelo CANVAS

SOCIOS CLAVE	PROCESOS CLAVE	PROPUESTA DE VALOR	RELACIÓN CON CLIENTES	SEGMENTOS DE CLIENTES
 Proveedores Indios Proveedores transporte	Concursos y Licitaciones Análisis de la competencia Mantenimiento de Dossier Técnico Promoción en servicios Importaciones Cadena de Abastecimiento Aseguramiento de Calidad 	 <u>Segmento Institucional</u> Tiempo de entrega, precio bajo, mix de productos y calidad avalada documentalmente <u>Segmento Privado</u> Tiempo de entrega, precio accesible, productos diferenciados y calidad avalada documentalmente 	 Confianza construida a través de los años, gracias a nuestra inmediatez de respuestas a sus requerimientos, así como el buen servicio CANALES LOCALES Compras de procesos de licitaciones, adjudicación directa y otras modalidades, distribuidores y fuerza de ventas propia 	 <u>Institucional</u> • ESSALUD • MINSA • FUERZAS ARMADAS <u>Privado (28%)</u> • Cadenas de Farmacia • Clínicas • Boticas y farmacias • Distribuidores regionales
ESTRUCTURA DE COSTOS			FUENTE DE INGRESOS	
Costo de Ventas	41%		<u>Ingresos por Tipo de Producto</u> • Marca Propia: 83% • Co-Distribución: 17%	
Gastos de Ventas	14%		<u>Ingresos por Segmento</u> • Privado: 28% • Institucional: 72%	
Gastos Administración	10%			

Fuente: elaboración propia

3.3. Análisis financieros

En los últimos cinco años (ver el Gráfico 4), las ventas han aumentado en 129.58%, siendo el principal crecimiento entre los años 2012 y 2013, con 53.19%, y entre 2014 y 2015 con 47.5%.

En relación a la utilidad bruta, se incrementó en el último año a 51%, siendo esta la mayor obtenida en los últimos cinco años.

Los gastos administrativos fueron mayores en los años que obtuvimos un volumen de ventas más alto: 2012 (16.28%) y 2016 (16.35%).

En cuanto a las utilidades antes de impuesto, esta se incrementó en los últimos cinco años, contando en 2016 con una utilidad de 22.60%.

Gráfico 4. Estados financieros NORDIC para los últimos cinco años

ESTADOS FINANCIEROS NORDIC	FY 2012	FY 2013	FY 2014	FY 2015	FY 2016
Ventas	11,858,490.33	18,165,459.86	17,822,988.03	26,302,635.61	27,224,228.63
Descuentos, rebajas y bonificaciones			-	-	-
VENTAS NETAS	11,858,490.33	18,165,459.86	17,822,988.03	26,302,635.61	27,224,228.63
COSTO DE VENTAS:					
Costo de Ventas	-6,081,277.99	-11,685,769.05	-10,368,216.00	-14,607,833.59	-13,228,387.00
UTILIDAD BRUTA	5,777,212.34	6,479,690.81	7,454,772.03	11,694,802.02	13,995,841.63
Gastos Operativos	0.49	0.36	0.42	0.44	0.51
Gastos Administrativos	-1,931,029.82	-1,380,185.44	-2,334,559.00	-2,307,739.13	-4,450,772.00
Gastos de Ventas	-1,519,838.04	-1,251,407.55	-2,074,741.54	-2,192,932.59	-3,059,156.00
TOTAL DE GASTOS ADM Y VTAS	-3,450,867.86	-2,631,592.99	-4,409,300.54	-4,500,671.72	-7,509,928.00
Gastos Financieros	-457,048.67	-522,426.68	-720,630.06	-770,973.98	-629,852.00
UTILIDAD DE OPERACIÓN	1,869,295.81	3,325,671.14	2,324,841.43	6,423,156.32	5,856,061.63
Ingresos financieros	5,336.09	10,192.78	10,749.49	39,980.31	79,697.94
Otros ingresos	142,183.58	134,028.76	148,101.63	282,508.00	177,758.00
Otros egresos	-61,834.00	-	-19,951.00	-	-
Ganancia por Diferencia de Cambio	269,312.36	97,806.22	103,292.90	356,418.69	583,205.00
Pérdida por Diferencia de Cambio	-158,716.82	-596,456.81	-389,350.52	-891,558.54	-543,127.00
RESULTADO ANT. DE PARTICIP E IMPTO RTA	2,065,577.02	2,971,242.09	2,177,683.93	6,210,504.78	6,153,595.57
Impuesto a la Renta	-617,309.00	-892,417.00	-513,515.00	-1,458,176.00	-1,498,636.00
RESULTADO DEL EJERCICIO	1,448,268.02	2,078,825.09	1,515,323.93	4,299,478.78	4,189,544.57

Fuente: elaboración propia

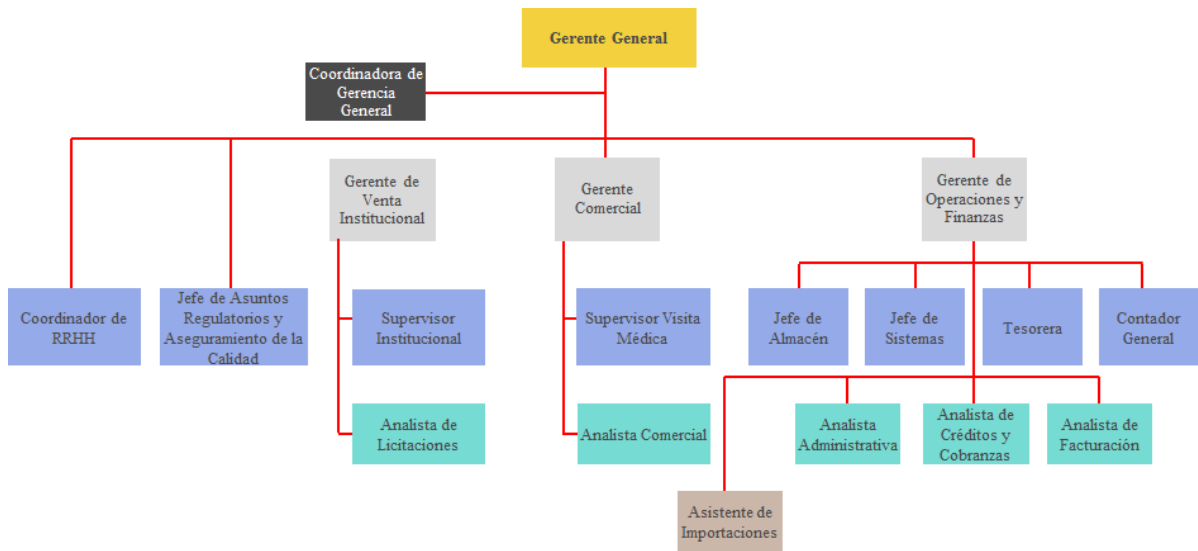
3.4. Estructura organizacional

3.4.1. Estructura organizacional formal

NORDIC cuenta con una estructura organizacional funcional (ver el Gráfico 5), en la que la toma de decisiones recae sobre la Gerencia General, que cuenta con seis líneas de reporte. Los mandos intermedios están compuestos por la Gerencia de Venta Institucional, Gerencia Comercial (Privado) y Gerencia de Operaciones y Finanzas. Las

líneas de reporte provienen de: Gerencia de Venta Institucional, Gerencia Comercial (Privado), Gerencia de Operaciones y Finanzas, Coordinador de RR.HH. y Director Técnico de Asuntos Regulatorios y Aseguramiento de la Calidad y Asistente de Importaciones.

Gráfico 5. Estructura organizacional formal

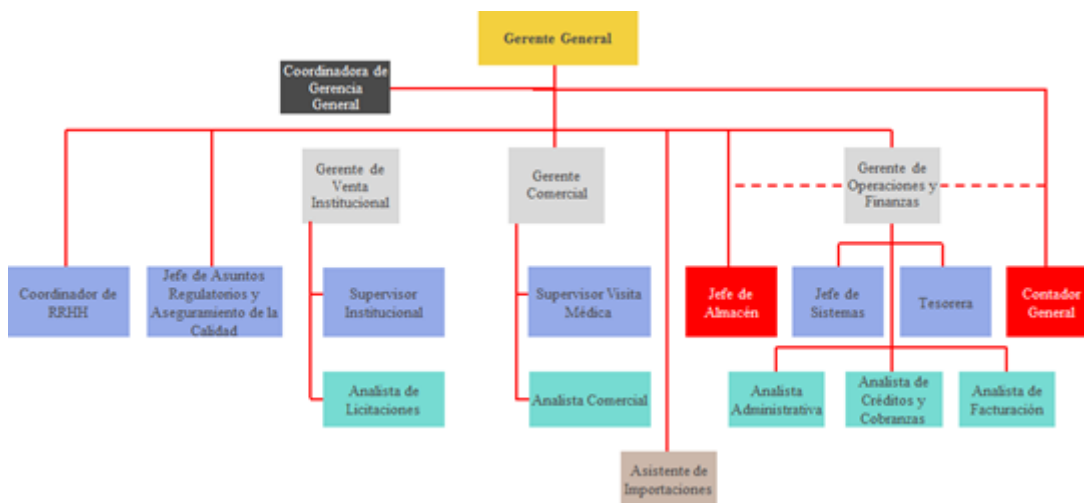


Fuente: elaboración propia

3.4.2. Estructura organizacional real

En la realidad, la Gerencia General cuenta con ocho líneas de reporte. Las líneas de reporte provienen de: Gerencia de Venta Institucional, Gerencia Comercial (Privado), Gerencia de Operaciones y Finanzas, Coordinador de RR.HH., Director Técnico de Asuntos Regulatorios y Aseguramiento de la Calidad, Jefe de Almacén, Contador General y Asistente de Importaciones (ver el Gráfico 6).

Gráfico 6. Estructura organizacional real



Fuente: elaboración propia

Hace menos de un año, decidimos incorporar líneas de gerencia como preparación al crecimiento de NORDIC; sin embargo, nuestra cultura de puertas abiertas y el hábito del personal a cargo, generan que no se cumplan los estamentos definidos en la estructura formal. Es parte del proceso de madurez de NORDIC que, tanto las líneas de reporte, las nuevas Gerencias y la Gerencia General debamos respetarlos sin descuidar la efectividad de NORDIC.

3.5. Análisis del portafolio de productos

Si se analiza la composición del portafolio de NORDIC según la clasificación CAT de la OMS, observaremos la participación de mercado que NORDIC tiene en determinadas categorías. En el retail privado, la mayor categoría para la empresa es Sangre y Órganos Hematopoyéticos, con un volumen de 77 millones de soles, y NORDIC participa con el 0.74% y una venta de 0.6 millones de soles. En la categoría Antinfecciosos, el volumen es de 231.5 millones de soles y NORDIC participa con el 0.56% y una venta de 1.3 millones de nuevos soles. El mercado de Aparato Cardiovascular es de 209.8 millones de soles y NORDIC tiene una participación de 0.25% con 0.5 millones de soles. Es importante resaltar que en la categoría Aparato Digestivo y Metabolismo, de 576.4 millones de \soles, NORDIC participa con el 0.08% y 0.5 millones.

3.6. Estrategia genérica

Porter (2010) plantea que cualquier negocio solamente puede optar por una de las dos estrategias genéricas posibles: diferenciación o liderazgo en costos. En ese sentido, NORDIC dirige el negocio en función de la estrategia genérica basada en la diferenciación, modificando la estrategia genérica inicial (concentración en costos –

segmento institucional), que fue utilizada para la introducción al mercado peruano. La diferenciación permitirá sostener una ventaja competitiva que nos permita ser capaces de sortear de la mejor manera posible las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter, que serán la esencia del Plan Estratégico de NORDIC.

3.7. Conclusiones

- NORDIC tiene más de 15 años en el sector farmacéutico y en la actualidad cuenta con un volumen de ventas de 27 millones de soles, principalmente por la venta al segmento institucional.
- Aumentó sus ventas en un 130% en los últimos cinco años.
- Pasó de contar con una rentabilidad de ventas antes de impuesto de 17% en 2011 a 22.6% en 2016.
- Cuenta con una propuesta de valor basada, principalmente, en la diferenciación y calidad de productos avalada documentariamente.
- Los productos NORDIC que componen su portafolio provienen de India.
- El 40% de los productos que conforman el portafolio cuentan con estudios de bioequivalencia, no explotada desde el punto de vista comercial.
- NORDIC cuenta con poca presencia en el mercado privado, siendo su línea antiinfecciosa la que mayor venta genera.
- Según el reporte de IMS, la segmentación del “Aparato Digestivo y Metabolismo” representa 576.3 millones de soles (16.7%) —el segmento con mayor representación de ventas en el canal privado), actualmente en NORDIC representa el 2.2% del total de ventas. Existe una oportunidad de crecer en nuestro portafolio y para esta segmentación.

La estructura formal de Nordic requiere una estructuración que ayude a implementar todos los cambios de mejora y una delimitación de funciones y roles bien establecidos

CAPÍTULO 4. PROCESO DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO NORDIC

4.1. Definiciones institucionales

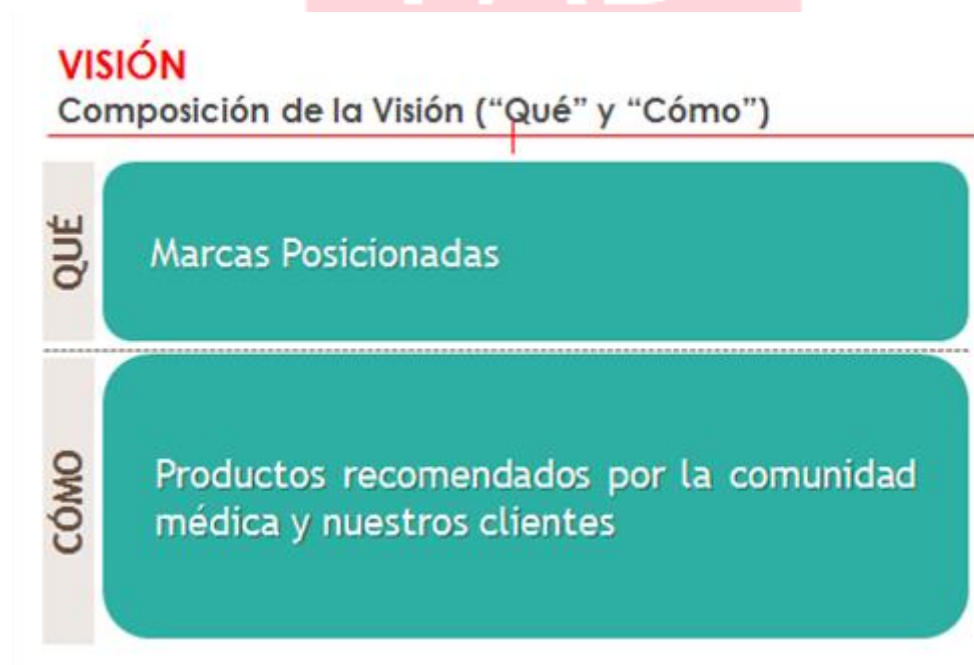
4.1.1. Visión

La visión actual de nuestra organización se definió en una reunión de trabajo en equipo, a través de dibujos que contienen la respuesta a dos preguntas fundamentales trabajadas por la plana de gerencia y jefaturas de primera línea para determinar el rumbo de la organización:

1. ¿Qué queremos que sea NORDIC en los próximos cuatro años?
2. ¿Cómo lo vamos a lograr?

Las respuestas han sido que las marcas comercializadas por NORDIC estén posicionadas en el mercado farmacéutico peruano a través de la recomendación de nuestros clientes y los médicos del país. Con estas respuestas logramos obtener la siguiente narrativa de la visión: “lograr que nuestros productos sean los preferidos por la comunidad de médicos y nuestros clientes”.

Gráfico 7. Componentes de la Visión



Fuente: elaboración propia

4.1.2. Misión

La misión y los valores que definen nuestra razón de ser como organización se sintetizan en los Gráficos 8 y 9.

Gráfico 8. Componentes de la Misión

COMPOSICIÓN DE LA MISIÓN Resultados vs Componentes	
Clientes	Instituciones Públicas, Instituciones Privadas, Médicos y Consumidor Final
Productos/Servicios	Productos de eficacia y seguridad terapéutica reconocida
Mercados	Perú y Región
Tecnología	Tecnología vigente y seguridad continua
Interés en la Supervivencia, crecimiento y rentabilidad	Sostenibilidad
Filosofía	Mejorar la calidad de vida de las personas
Concepto Propio	Marcar Tendencia
Imagen Pública	Donaciones
Interés en los empleados	Integridad y Compromiso

Fuente: elaboración propia

Gráfico 9. Valores



Fuente: elaboración propia

4.1.3. Factores críticos de éxito

Los factores críticos de éxito se determinaron en función de la visión y la misión previamente descritas:

Gráfico 10. Factores críticos de éxito

COMPONENTES MISIÓN Y VISIÓN - FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO		
NORDIC		
COMPONENTES V/M	FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	
V1	MARCAS POSICIONADAS	1. VISITA MÉDICA Y LOBBY 2. FORMATO Y NOMBRE COMERCIAL DE PRODUCTO 3. PRESENCIA EN MEDIOS Y PUBLICIDAD 4. RECONOCIMIENTO DE CLIENTE Y MÉDICOS (LÍDERES DE OPINIÓN COMO PREFERENCIA) 5. SPONSOR/PARTICIPACIÓN DE EVENTOS CLAVE 6. IMAGEN ESTANDARIZADA (SPEECH Y MATERIALES COMERCIALES) 7. IMAGEN CORPORATIVA
V2	PRODUCTOS RECOMENDADOS LA COMUNIDAD MÉDICA Y NUESTROS CLIENTES	1. PRODUCTOS BIOEQUIVALENTES 2. RECONOCIMIENTO DE CLIENTES Y MÉDICOS (LÍDERES DE OPINIÓN COMO PREFERENCIA) 3. EFICACIA EN ENTREGAS (OTIT) 4. PRODUCTOS DIFERENCIADOS (FÁCIL APLICACIÓN Y CONSUMO, MAYOR BIODISPONIBILIDAD) 5. ATENCIÓN AL CLIENTE Y FARMACOVIGILANCIA 6. PRODUCTOS QUE CUMPLAN LA EXPECTATIVA 7. TERAPÉUTICA Y DE SEGURIDAD 8. BUENA RELACIÓN CON EL CLIENTE 9. IMAGEN ESTANDARIZADA (SPEECH Y MATERIALES COMERCIALES)
M1	INSTITUCIONES PÚBLICAS, INSTITUCIONES PRIVADAS, MÉDICOS Y CONSUMIDOR FINAL	1. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA 2. EFICACIA EN ENTREGAS (OTIT) 3. PROCESO DE LICITACIONES 4. BUENA RELACIÓN CON EL CLIENTE 5. VIGENCIA DE CERTIFICACIONES (BPA, BPM, DOSSIERES TÉCNICOS, OTROS) 6. VISITA MÉDICA Y LOBBY 7. CRM Y MONITORIO DE VENTAS 8. PERSONAL MOTIVADO Y CAPACITADO (FPVV, VISITADORES MÉDICOS Y PERSONAL EN GENERAL) 9. ATENCIÓN AL CLIENTE Y FARMACOVIGILANCIA
M2	PRODUCTOS DE EFICACIA Y SEGURIDAD TERAPÉUTICA RECONOCIDA	1. PRODUCTOS QUE CUMPLAN LA EXPECTATIVA TERAPÉUTICA Y DE SEGURIDAD 2. PROVEEDORES CERTIFICADOS (ALTA VIGILANCIA) 3. ANÁLISIS DE TENDENCIAS (ENFERMEDADES) 4. TRATAMIENTOS MÉDICOS Y MOLECULAS 5. VIGENCIA DE CERTIFICACIONES (BPA, BPM, DOSSIERES TÉCNICOS, OTROS) 6. PRODUCTOS BIOEQUIVALENTES
M3	PERÚ Y REGIÓN	1. REPRESENTACIÓN EN PROVINCIAS (FPVV Y DISTRIBUIDORES) 2. CONOCIMIENTO DE PATOLOGÍAS RELEVANTES (POR ZONA GEOGRÁFICA) 3. CONOCIMIENTO DE MERCADO Y NORMATIVA (PERÚ Y REGIÓN)
M4	TECNOLOGÍA VIGENTE Y SEGURIDAD CONTINUA	1. SISTEMA DE SOPORTE A LA GESTIÓN DEL NEGOCIO 2. INFORMACIÓN DIGITAL DISPONIBLE PARA EL CLIENTE (PÁG WEB, APLICACIONES, ETC.) 3. HERRAMIENTAS DE GESTIÓN (BI)

Fuente: elaboración propia

1. Visita médica: es un factor crítico debido a que orienta a los médicos a la utilización, en sus tratamientos, de los productos NORDIC.
2. Formato y nombre comercial de producto: nos permite contar con un nivel de recordación importante en los médicos y clientes.
3. Presencia en medios y publicidad: queremos lograr que NORDIC y sus productos estén posicionados en el mercado; por ello, debemos estar presentes en los medios y realizar publicidad de diversas maneras.
4. Reconocimiento de clientes y médicos (líderes de opinión como preferencia): es crítico que clientes y médicos reconozcan nuestros productos y su eficacia y seguridad terapéutica.
5. *Sponsor/participación* en eventos clave: participar y/o patrocinar eventos clave es crítico para posicionarnos en el mercado como una empresa referente del sector.

6. Imagen estandarizada (discurso y materiales comerciales): tener una imagen estandarizada nos ayudará a tratar a nuestros clientes y médicos de la misma manera.
7. Imagen corporativa: NORDIC debe tener una buena imagen corporativa para lograr ser reconocida y recomendada.
8. Productos bioequivalentes: contar con este tipo de productos garantiza a los médicos y clientes la eficacia y seguridad terapéutica de lo que comercializamos, y además nos posiciona como una empresa que tiene un portafolio de productos de primer nivel.
9. Eficacia en entregas: el buen servicio es crítico para lograr la total satisfacción de nuestros clientes.
10. Productos diferenciados (de fácil aplicación y consumo, mayor biodisponibilidad): este tipo de productos nos permite diferenciarnos de la competencia.
11. Atención al cliente y fármaco-vigilancia: son elementos vitales para la satisfacción del cliente.
12. Productos que cumplan la expectativa terapéutica y de seguridad: nuestro portafolio de productos debe garantizar al médico que cumpla sus expectativas y, en consecuencia, fidelizarlo.
13. Buena relación con el cliente: nos permite seguir ofreciéndole nuestros productos.
14. Análisis de la competencia: en el entorno competitivo en el que estamos inmersos, es crítico analizar la competencia y las estrategias que desarrolla.
15. Proceso de licitaciones: representa un volumen de ventas importante; este proceso siempre debe ser el óptimo.
16. Vigencia de certificaciones (BPA, BPM, *dossiers* técnicos, otros): avala la calidad de nuestros productos y servicios.
17. CRM y monitorización de ventas: queremos fidelizar a nuestros clientes; por eso es crítico gestionarlos de manera óptima y darles un tratamiento especial.
18. Personal motivado y capacitado (FFVV, visitantes médicos y personal en general): el personal motivado y capacitado nos asegura un buen clima laboral; nuestros colaboradores son el activo más valioso de NORDIC.
19. Proveedores certificados (alta vigilancia): contar con una cartera de proveedores certificados en alta vigilancia asegura a los clientes que nuestros productos cumplan sus expectativas terapéuticas.

20. Análisis de tendencias (enfermedades, tratamientos médicos y moléculas): analizar las tendencias nos permite anticiparnos a los requerimientos del mercado y aumentar nuestra participación en ventas.
21. Representación en provincias (FFVV y distribuidores): NORDIC busca expandir sus operaciones a nivel nacional; para ello es crítico contar con FFVV propia y/o distribuidores en todo el territorio.
22. Conocimiento de patologías relevantes (por zona geográfica): nos permite llevar lo que necesita ese mercado específico.
23. Conocimiento de mercado y normativa (Perú y Región): estar actualizados sobre las políticas gubernamentales del Perú y conocer la normativa de otros países de la Región nos permite mantenernos informados y seleccionar adecuadamente los países a los cuales buscamos llegar.
24. Sistema de soporte a la gestión del negocio: actualmente es crítico para cualquier negocio contar con un sistema de soporte a la gestión, que permita ejecutar los procesos internos de manera eficaz y eficiente.
25. Información digital disponible para el cliente (página web, aplicaciones, etc.): hoy en día, cada vez se utiliza más el internet y aplicativos móviles para buscar información sobre medicamentos. Es crítico para NORDIC contar con la información digital actualizada en nuestra página web y desarrollar aplicativos móviles para brindar la información que buscan los usuarios.
26. Herramientas de gestión (BI): herramientas de *business intelligence* permiten explotar datos y mejorar nuestra estrategia comercial.
27. Estructura organizacional que soporte el crecimiento del negocio: es clave contar con una estructura organizacional que nos permita implementar los proyectos estratégicos, que es el resultado de este plan estratégico.
28. Gestión de compras: el proceso de compras es crítico para contar con la disponibilidad de los productos que ofrecemos; la mejora continua de este proceso es clave.
29. Productos rentables: para aumentar nuestro volumen de ventas en el canal privado, en específico a cadenas de farmacia, nuestros productos les deben asegurar un nivel de rentabilidad deseable.
30. Mejora continua (gestión por procesos): la mejora continua es un factor crítico de éxito para garantizar un buen servicio y una gestión interna eficiente.
31. Control de costos y gastos: es crítico para lograr nuestros objetivos de rentabilidad.

32. Renovación de portafolio de producto: marcar tendencia es nuestra ventaja competitiva; la renovación de nuestro portafolio es un elemento crítico de éxito para lograr ventaja competitiva y posicionarnos como una organización innovadora.
33. Sensibilización con el ciclo de vida del producto: es un factor crítico para una actuación responsable en cada una de las etapas donde participan.
34. Cultura y valores de la organización: una organización que viva su cultura y se desarrolle de acuerdo con los valores hace posible sostener un buen clima laboral y que el personal se encuentre motivado de pertenecer a NORDIC.
35. Personal motivado y capacitado: es un elemento crítico de éxito, ya que son el pilar de la organización y quienes formarán parte de la implementación de este plan estratégico.

4.2. Análisis del entorno y de la empresa

4.2.1. Análisis de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter

Para el análisis del sector, analizamos las cinco fuerzas competitivas de Porter (2010), que impactan tanto en NORDIC, como en las otras organizaciones que forman parte de este sector competitivo.

Gráfico 11. Análisis de las cinco fuerzas competitivas de Porter

AMENAZA DE NUEVOS INGRESOS	PODER DE NEGOCIACIÓN DE CLIENTES	PODER DE NEGOCIACIÓN DE PROVEEDORES	AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS	RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES
Alta inversión (Necesidad de Capital)	INSTITUCIONAL	Cantidad de proveedores	Precios Competitivos	Lento crecimiento de la industria
Políticas gubernamentales (Registros sanitarios, BPA, supervisión constante y estricta).	Reputación otorga prestigio a Nordic	Oferta de producto diferenciado	Propensión de los compradores a sustituir	Diferenciación de productos
Alto margen	Volumen de compra	Importancia del volumen de compra	Eficacia del producto	Preferencia de marca
Identidad de marca	Baja cantidad de compradores	Impacto de los productos importados en el precio		Competidores diversos
Conocimiento del Negocio - Portafolio de productos - Proveedores - Personal	Preferencia de marca	Exigencias documentarias		Competidores de igual o mayor fuerza
Acceso a canales de venta	Mucha Oferta (Postores)			
Costos cambiantes	PRIVADO			
Exigencia de buenas prácticas	Reputación otorga prestigio a Nordic			
	Volumen de compra			
	Gran cantidad de clientes			
	Preferencia de marca			
	Mucha Oferta			

Fuente: Porter (2010)
Elaboración propia

4.2.1.1. Amenaza de nuevos ingresos

En esta fuerza se consideraron las siguientes barreras de entrada, que nos permitieron determinar el riesgo de que ingresen más participantes en la industria:

- Alta inversión (necesidad de capital): no se requiere una alta inversión, por lo cual esta no se considera una barrera de entrada.
- Políticas gubernamentales (registros sanitarios, BPA, supervisión constante y estricta): son muchos los requisitos para lograr la comercialización de medicamentos en el Perú, siendo consideradas una barrera de entrada importante para el ingreso de cualquier posible competidor.
- Alto margen: por ser un negocio de alto margen, no es considerado una barrera de entrada.
- Identidad de marca: en este sector, los clientes son propensos a cambiar de marca, no existe una fidelización con determinadas marcas específicas, por lo que consideramos que esta no es barrera de entrada.
- Conocimiento del negocio: el *know-how* del negocio se considera una barrera importante, ya que hay que conocer el portafolio de productos, contar con buenos proveedores y con personal capacitado.
- Acceso a canales de venta: consideramos que es una barrera de entrada, ya que no es muy sencillo acceder a los distintos canales de venta existentes en el mercado farmacéutico.

Como resumen del análisis de esta fuerza, consideramos que existe un moderado riesgo de que ingresen nuevos competidores al sector.

4.2.1.2. Poder de negociación de clientes

Para medir el poder de negociación de clientes, los separamos en los principales segmentos: institucional y privado. Para ello, consideramos los siguientes criterios:

4.2.1.3. Segmento institucional

- Reputación otorga prestigio: la reputación de la institución pública sí otorga determinado prestigio a las empresas que componen este sector.
- Volumen de compra: el volumen de compra de las instituciones pertenecientes a este segmento sí es considerable, por lo cual determinamos que, bajo este criterio, las instituciones públicas efectivamente tienen un poder de negociación importante.

- Baja cantidad de compradores: existen pocos compradores en el segmento institucional y, al ser pocos, tienen un poder de negociación importante.
- Preferencia de marca: en este segmento, donde prima el bajo precio de los productos comprados por las instituciones públicas, no existe una preferencia de marca, por lo cual el poder de negociación del cliente cobra mayor relevancia.
- Mucha oferta (postores): existe mucha oferta en el mercado, y la competencia para obtener la buena pro en un proceso de licitación en las instituciones públicas es intensa; en este contexto, el cliente tiene un poder de negociación importante.

4.2.1.4. Segmento privado (clínicas, *retail*, boticas independientes, entre otros)

- La reputación otorga prestigio: la reputación del cliente en este segmento sí otorga un importante prestigio a la marca de cualquier empresa del sector, por lo cual el poder de negociación de los clientes sí es importante.
- Volumen de compra: no es tan relevante como en el segmento institucional; entonces, el poder de negociación del cliente, si bien no es bajo, es menor que en el segmento institucional.
- Gran cantidad de clientes: existe mucha demanda en este segmento; esto hace que el poder de negociación de estos no sea tan relevante; sin embargo, no es bajo.
- Preferencia de marca: al igual que en el segmento institucional, no existe preferencia hacia determinadas marcas; en ese sentido, el poder de negociación de cliente es importante.
- Mucha oferta: existe mucha oferta en el mercado, lo que hace que el poder de negociación del cliente aumente.

En resumen, en ambos segmentos el cliente cuenta con un poder de negociación importante, lo que obliga a reducir precios.

4.2.1.5. Poder de negociación de proveedores

Para determinar el poder de negociación de los proveedores sobre las empresas del sector, consideramos los siguientes criterios:

- Cantidad de proveedores: existe una cantidad importante de proveedores de medicamentos en el mundo; no obstante, el cumplimiento documental, de precio y volúmenes, adecuado para el territorio peruano no es fácil de conseguir; en este sentido, el poder de negociación de proveedores es alto.

- Oferta de producto diferenciado: la oferta de producto diferenciado se vuelve cada vez más difícil de conseguir, considerando los volúmenes y cantidades requeridas por los proveedores para la introducción de sus productos en el mercado peruano. Entonces, consideramos que el poder de negociación de estos es alto.
- Importancia del volumen de compra: las exigencias de los proveedores sobre el volumen de compra aumentan su poder de negociación.

En resumen, el poder de negociación de proveedores es alto, determinado principalmente por el cumplimiento en la parte documentaria, las exigencias en el volumen de compra y precios ante una negociación.

4.2.1.6. Amenaza de productos sustitutos

Existen muchos sustitutos en el sector, cuyos precios llegan a ser menores, y el desempeño de estos en algunos casos puede ser similar. Por otro lado, los productos naturales sustitutos con una tendencia en alza sobre la propensión de los compradores a adquirir este tipo de medicamentos. En ese sentido, si existe una amenaza importante.

4.2.1.7. Rivalidad entre competidores existentes

La rivalidad entre competidores es intensa en este sector. Debido, principalmente, al lento crecimiento de la industria, así como a la inexistencia de una clara diferenciación entre los productos que se ofrecen, los clientes no están fidelizados con alguna marca en particular, y existe mucha oferta en el mercado.

NORDIC se encuentra en un sector en donde los clientes tienen un poder de negociación importante debido, principalmente, a la gran cantidad de oferta existente, que también es un indicador de que la rivalidad entre estos es intensa. Por otro lado, existe una tendencia en alza sobre el consumo de medicina natural, lo cual genera una competencia directa con las empresas que ofrecen estos sustitutos.

En relación con el poder de negociación de proveedores, este aumenta, dadas las exigencias sobre el volumen de compra y las certificaciones que poseen. Sin embargo, existe mucha oferta en el mundo, que permite evaluar otras alternativas donde el principal punto en contra es el tiempo que se requiere para la inscripción de productos ante el Ministerio de Salud. Finalmente, existe un riesgo alto ante el posible ingreso de nuevos competidores.

Gráfico 12. Resumen de las cinco fuerzas competitivas de Porter

FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER	NIVEL DE IMPACTO
Amenaza de nuevos ingresos	●
Poder de negociacion de clientes	●
Poder de negociacion de proveedores	●
Amenaza de productos sustitutos	●
Rivalidad entre competidores	●

Rojo: fuerza alta – Amarillo: fuerza media

Fuente: elaboración propia

4.2.2. Matriz FODA

Análisis FODA

Gráfico 13. Resumen del análisis FODA

PERSPECTIVA INTERNA		PERSPECTIVA HACIA EL SECTOR	
FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Conocimiento y experiencia en el negocio	Falta de flujograma de procesos	Cobertura a nivel nacional	Constantes ingresos de productos nuevos
Precios competitivos (Flexibilidad de Precios)	Desorganización en rutas	Vencimiento de patentes	Precios bajos de la competencia
Calidad de Productos y presentación	Actualización de la informacion del sistema en inventarios	Exigencia regulatoria para productos Bioequivalentes	La economía ha decaído
Buena reputación	Carencia de procedimientos y políticas (Ejecución y seguimiento)		Ingreso de productos chinos, precios bajos y menos tiempo de entrega
Buenas gestión para solución de problemas	Falta de inducción y capacitación permanente		Venta a clínicas a través de empresas que consolidan
Capacidad de respuesta rápida ante la necesidad del cliente	Falta de Evaluación de desempeño		
Política de puertas abiertas	Sistema limitado		
Experiencia en licitaciones con el estado	Equipo de ventas privado nuevo (en formación)		
Contar con productos bioequivalentes	Falta de seguimiento al Wish List de productos		

Fuente: elaboración propia

Fortalezas

Como ya se ha expuesto líneas arriba, nuestra principal fortaleza es la experiencia en los procesos de licitación con el Estado (principal segmento de cliente y con el cual iniciamos nuestras operaciones). Una segunda fortaleza la componen los 15 años de experiencia en el sector, precios competitivos, productos bioequivalentes, buena gestión

para la solución de problemas, buena relación con nuestros clientes y nuestra política de puertas abiertas.

Debilidades

La principal debilidad es la falta de buenas prácticas en la gestión por procesos de NORDIC, que nos permitan ser eficientes. Otra debilidad es la desorganización en la gestión logística, que produce sobre costos para cumplir con los tiempos de entrega pactados con el cliente. A nivel organizacional, no contamos con mandos medios en posiciones clave (por ejemplo, Operaciones); también carecemos de un proceso de evaluación de desempeño que nos permita monitorizar e impulsar el crecimiento de nuestros colaboradores.

Oportunidades

La principal oportunidad es que se está estableciendo el marco normativo para el sector Salud, cuya exigencia primordial será la comercialización de productos bioequivalentes. Por otro lado, existe un crecimiento de centros de salud, establecimientos de salud y hospitales en las principales regiones del país. También se están venciendo las patentes. A título general, se puede mencionar que hay poca presencia de marca en diferentes especializaciones médicas, que podemos cubrir con portafolio existente y nuevo.

Amenazas

La primera amenaza es la introducción de productos chinos y coreanos, cuyos costos son menores a los del Sector. Otra amenaza es la importación directa de instituciones públicas en general, sin dejar de considerar la desaceleración de la economía en los últimos años. Las fusiones y nuevos modelos de compra por parte de empresas extranjeras que pretenden romper la cadena tradicional de abastecimiento es otra de las amenazas.

4.3. Análisis de brechas

El análisis de brechas fue trabajado por cada factor crítico de éxito, que a su vez está asociado a los componentes de la visión y misión, utilizando como herramientas el análisis FODA, las cinco fuerzas competitivas de Porter y la experiencia en relación a la situación real de NORDIC con respecto a cada factor crítico de éxito. Una vez determinada la brecha de cada factor crítico de éxito, estas se agruparon en diversas categorías que, posteriormente, nos ayudaron a definir los objetivos estratégicos (¿qué debemos lograr para cubrir la brecha?). Las categorías son las siguientes:

- Rentabilidad
- Ventas y expansión
- *Marketing*
- Servicio al cliente y Postventa
- Producto
- Certificaciones
- Gestión Interna
- Logística
- Tecnología de Información
- Organización
- Clima y cultura
- Investigación, Desarrollo e Innovación

4.4. Objetivos estratégicos (lineamientos)

Los objetivos estratégicos (OE) se plantearon en función de las brechas del negocio determinadas para cada factor crítico de éxito, que a su vez están asociados a la visión y misión. Los objetivos estratégicos responden a la pregunta ¿qué debemos lograr para cerrar las brechas del negocio? En este contexto, se trazaron los siguientes objetivos estratégicos que se observan en el *Balance Score Card*.

Perspectiva financiera

OE1. Lograr un EBITDA de 27%.

OE2. Lograr 64.7 millones de venta para el año 2021.

Perspectiva de clientes y grupos de interés

OE3. Posicionar NORDIC por sus productos innovadores.

OE4. Lograr un 95% de satisfacción de cliente para el año 2021.

OE5. Contar con 10% de productos bioequivalentes y 40% de productos diferenciados, de diferentes partes del mundo.

Perspectiva de procesos internos

OE6. Mantener vigentes las certificaciones (BPA, BPM y BPD) y obtener certificación ISO 9001 para procesos clave para el año 2019.

OE7. Políticas, procesos y procedimientos implementados hacia 2018.

OE8. Lograr un OTIF de 95% para el año 2021.

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

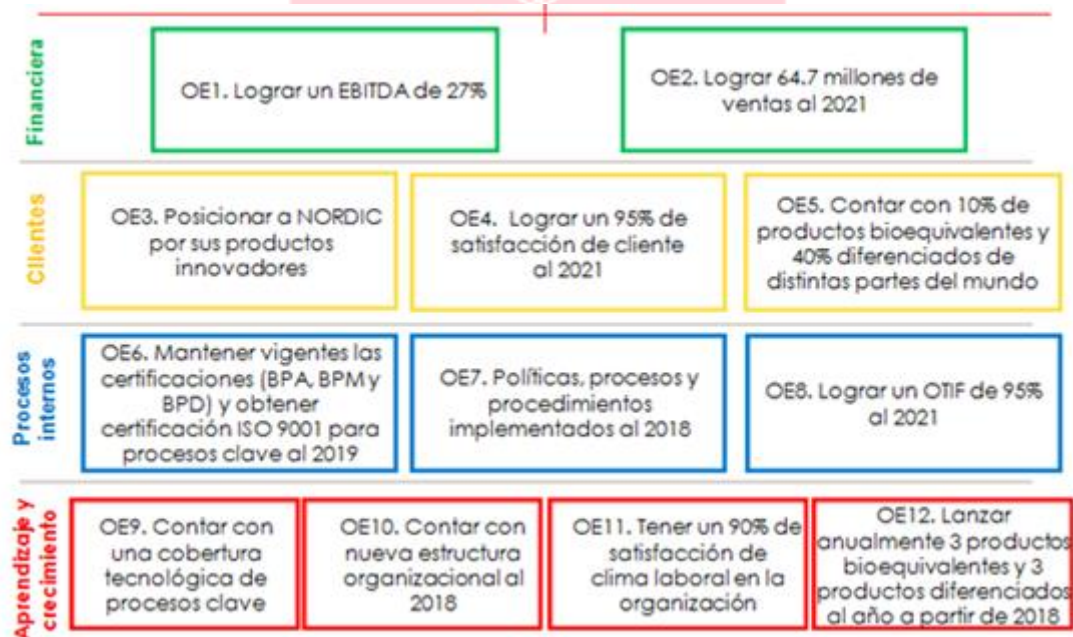
OE9. Contar con una cobertura tecnológica de procesos clave.

OE10. Contar con una nueva estructura organizacional hacia 2018.

OE11. Tener un 90% de satisfacción de clima laboral en la organización.

OE12. Lanzar anualmente tres productos bioequivalentes y tres productos diferenciados al año a partir de 2018.

Gráfico 14. Mapa estratégico de NORDIC



Fuente: elaboración propia

4.5. Estrategias y proyectos estratégicos e implementación

4.5.1. Estrategias

Para lograr los objetivos estratégicos, se plantean estrategias: acciones o iniciativas, que a su vez están alineadas con la visión y misión de NORDIC.

Gráfico 15. Estrategias - Objetivo estratégico - Rentabilidad

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIAS
OE1. Lograr un EBITDA de 27%	Implementar el proceso de gestión presupuestal (Gestión del presupuesto a través de centros de costo, flujo de aprobación del presupuesto, seguimiento y control de la ejecución del presupuesto, entre otros).
Indicador(es) I. EBITDA II. % de Ventas Productos Core	Definir u optimizar procesos y políticas críticas a la organización (Compras, Rendición de Gastos, Establecimiento de Precios, Cadena de Abastecimiento, Liquidaciones, entre otros).
Meta(s) <u>EBITDA</u> I. 30% al 2021 <u>GESTIÓN PRESUPUESTAL</u> I. Cumplido al 2018 <u>% VENTAS PRODUCTOS CORE</u> I. 80%	Establecer un proceso de búsqueda de ideas que generen ahorro a la organización asociado a un plan de incentivos al personal que indica la idea que genera más ahorro (Plan de Ahorro). Definir el portafolio proyectado de ventas por canal, cliente, línea de producto y zona geográfica.

Fuente: elaboración propia

Gráfico 16. Estrategias - Objetivo estratégico - Ventas

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIAS
OE2. Lograr 64.7 millones de venta al 2021	Implementar un proceso de Inteligencia Comercial (Líneas de productos, canales de venta, zona geográfica, segmentos, médicos, clínicas y hospitales por región u otros) // Contar con licencias que nos permitan monitorear el comportamiento del mercado y desempeño de Nordic (close-up, lms).
Indicador(es) - Ventas por unidad de negocio - Market Share - Cobertura en visita médica - Ventas por Zona	Optimizar el modelo de gestión comercial integral (Comité comercial, proceso de cross selling, perfil comercial, BD de prospectos, clientes y médicos, Speech comercial, política de comisiones e incentivos).
Meta(s) VENTAS i. Institucional: 28.7M ii. Privado: 18.9M iii. Co-Distribución: 13.4M iv. Nuevas Unidades de negocio: 1.3M v. Lanzamientos: 2.3M MARKET SHARE: Retail: 6.04% NIVEL DE COBERTURA VISITA MÉDICA Lima y Provincias: 95% NIVEL DE COBERTURA VISITA MÉDICA Lima: 35% Provincias: 55% Extranjera: 10%	Definir e implementar herramientas tecnológicas para la gestión comercial (app para seguimiento de ventas en canal institucional, entre otros). Crear el "kiosko" Nordic en hospitales, centros de salud y puestos de salud a nivel Nacional. Aumentar presencia en sociedades medicas. Implementar venta en línea: - Delivery de medicamentos (Monto mínimo). - Packs de medicamentos por nicho de mercado (Oficinas, mineras, petroleras, acuícolas, pesqueras, entre otros).
	Cont...

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIAS
OE2. Lograr 64.7 millones de venta al 2021	Establecer alianzas, convenios con distribuidores, laboratorios o representante locales de los países de destino (Bolivia -Ecuador) // Conocimiento previo de normativa
Indicador(es) - Ventas por unidad de negocio - Market Share - Cobertura en visita médica - Ventas por Zona	Realizar estudios de mercado de las zonas objetivo (enfocado en patologías por región, análisis de competidores y oportunidades para la introducción de nuevos productos)
Meta(s) VENTAS i. Institucional: 28.7M ii. Privado: 18.9M iii. Co-Distribución: 13.4M iv. Nuevas Unidades de negocio: 1.3M v. Lanzamientos: 2.3M MARKET SHARE: Retail: 6.04% NIVEL DE COBERTURA VISITA MÉDICA Lima y Provincias: 95% NIVEL DE COBERTURA VISITA MÉDICA Lima: 35% Provincias: 55% Extranjera: 10%	Implementar el área de Business Development Implementar equipo de élite para "colonizar" zonas geográficas

Fuente: elaboración propia

Gráfico 17. Estrategias - Objetivo estratégico - *Marketing*

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIAS
OE3. Posicionar NORDIC por sus productos innovadores	Elaborar un plan de marketing (Negociar financiamiento de proveedores).
Indicador(es)	Publicar mensualmente en KAIROS o FARMAPRECIOS (revista de precios de reparto mensual a todas las boticas) alguno de los productos de recomendación y nuevos lanzamientos.
I. Recordación de Marca II. Publicaciones en revistas, diarios u otros medios	Producción de video viral asociado al sector salud (Lanzamiento en YouTube, Redes Sociales, entre otros medios)
Meta(s)	Establecer calendario de eventos a nivel Perú y Mundial (Sponsor) // Eventos Comerciales y de Investigación
<u>RECORDACIÓN DE MARCA</u> I. Nordic: 80% II. Principales Productos por línea: 85% III. Nordic Compañía Innovadora: Top 12	Programar un evento anual que sea identificado por los residentes médicos.
<u>PUBLICACIONES EN REVISTAS, DIARIOS U OTROS MEDIOS</u> I. 2 Publicaciones en revistas, diarios u otros medios	Definir el slogan empresarial para difundirlo.
	Tener publicaciones bimestrales en Gestión Médica con el soporte de algún KOL.
	Colocar en nuestras unidades de transporte el nombre de nuestra empresa y nombres de marca de nuestros productos.

Fuente: elaboración propia

Gráfico 18. Estrategias – Objetivo estratégico – Satisfacción de clientes

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIAS
OE4. Lograr un 95% de satisfacción de cliente al 2021	Implementar una aplicación (app) dirigida a los médicos (Información científica, de producto, pedidos de muestras gratis, entre otros requerimientos).
Indicador(es)	Crear invitaciones especiales a médicos para ver eventos (Mundial de Fútbol, Eliminatorias, Champions, Estrenos en Cines, entre otros) en diferentes locales (restaurantes, hoteles, cines u otros).
I. Satisfacción de Clientes	Plan de fidelización de clientes (Línea directa o WhatsApp dirigido al médico para todo tipo de atenciones o requerimientos, Agrupación de clientes para juegos deportivos, reuniones de karaoke, obsequios, descuentos por acumulación de puntos, entre otros).
Meta(s)	Definir u optimizar procesos y políticas críticas a la organización (Cadena de Abastecimiento, Servicio al Cliente, Visita médica, entre otros)
<u>SATISFACCIÓN DE CLIENTES</u> I. 95% de Satisfacción	Definir la estructura de encuestas de medición de satisfacción de clientes y su implementación.
	Implementar un Protocolo de Respuesta en casos de emergencia con pacientes. (Personal capacitado en Farmacovigilancia).

Fuente: elaboración propia

Gráfico 19. Estrategias – Objetivo estratégico – Portafolio de productos

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIAS
OE5. Contar con 10% de productos bioequivalentes y 40% diferenciados de diferentes partes del mundo	Establecer calendario de eventos a nivel Perú y Mundial (Participación) // Eventos Comerciales y de Investigación
Indicador(es)	Reuniones con líderes de opinión para obtener información sobre nuevas terapias y patologías.
i. Composición de Portafolio de Productos	Representación de nueva marca en Perú (Investigación de requisitos hasta puesta en marcha)
Meta(s)	Realizar estudios de mercado de las zonas objetivo (enfocado en patologías por región, análisis de competidores y oportunidades para la introducción de nuevos productos).
COMPOSICIÓN DE PORTAFOLIO DE PRODUCTOS i. 10% productos bioequivalentes ii. 40% productos diferenciados	Ampliar la cartera de proveedores (Productos bioequivalentes, innovadores, proveedores no indios, entre otros)

Fuente: elaboración propia

Gráfico 20. Estrategias - Objetivo estratégico - Certificaciones

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIAS
OE6. Mantener vigente las certificaciones (BPA, BPM y BPD) y obtener certificación ISO 9001 para procesos clave al 2019	Contar con un cronograma de seguimiento para certificación de calidad.
Indicador(es)	Mantener un sistema de auditorías internas para el cumplimiento de las normas y el mantenimiento de las certificaciones.
i. Cumplido/No Cumplido	Capacitación y seguimiento del conocimiento de las normas a cada colaborador.
Meta(s)	Definir u optimizar procesos y políticas críticas a la organización (Cadena de Abastecimiento, entre otros)
CERTIFICACIONES i. BPA, BPM y BPD al 2019 ii. ISO 9001 al 2019	

Fuente: elaboración propia

Gráfico 21. Estrategias - Objetivo estratégico - Políticas, procesos y procedimientos

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIAS
OE7. Políticas, procesos y procedimientos implementados al 2018	Definir u optimizar procesos y políticas de la organización (Mapa priorizado de procesos).
Indicador(es)	Tablero de Indicadores en línea para la toma de decisiones.
I. Cumplido/No Cumplido	Impulsar campañas internas de mejora continua en la cadena de abastecimiento (a nivel de trabajadores operativos).
Meta[s]	Evaluar la creación de la posición de PMO (Project Manager Officer).
POLÍTICAS, PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS I. Cumplido al 2018	

Fuente: elaboración propia

Gráfico 22. Estrategias - Objetivo estratégico - Cadena de abastecimiento

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIAS
OE8. Lograr un OTIF de 95% al 2021	Definir u optimizar procesos y políticas críticas a la organización (Compras, Cadena de Abastecimiento, entre otros)
Indicador(es)	Búsqueda de un almacén para poder cubrir la capacidad de almacenamiento generadas por la necesidad del mercado (Institucional y privado):
I. OTIF	- Ambiente adecuado para almacenamiento de productos farmacéuticos en Patricio Irlarte.
Meta[s]	- Certificación de Cajamarquilla en un corto plazo.
OTIF I. 95% al 2021	- Tener un procedimiento de despacho, asimismo con los debidos formatos para su respectiva control.
	- Lograr un control de los despachos conjuntamente con facturación generados durante el día.
	Estructuración de rutas de atención,, días y horarios (Plan de Contingencia).
	Impulsar campañas internas de mejora continua en la cadena de abastecimiento (a nivel de trabajadores operativos).

Fuente: elaboración propia

Gráfico 23. Estrategias - Objetivo estratégico – Tecnología

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIAS
OE9. Contar con una cobertura tecnológica de procesos clave Indicador(es) I. Cobertura Tecnológica Meta(s) COBERTURA TECNOLÓGICA I. 65% al 2021	Mapear, relevar los procesos de gestión comercial, así como dimensionar el nivel de cobertura tecnológica actual. Elaboración de RFI y RFP para evaluación y selección de tecnología a implementar. Definir e implementar herramientas tecnológicas para la gestión comercial (app para seguimiento de ventas en canal institucional, entre otros) Implementar venta en línea: - Delivery de medicamentos (Monto mínimo). - Packs de medicamentos por nicho de mercado (Oficinas, mineras, petroleras, acuícolas, pesqueras, entre otros).

Fuente: elaboración propia

Gráfico 24. Estrategias - Objetivo estratégico - Estructura organizacional

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIAS
OE10. Contar con nueva estructura organizacional al 2017 Indicador(es) I. Cumplido/No Cumplido Meta(s) NUEVA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL I. Cumplido al 2017	Definir nueva estructura organizacional de la compañía Implementar MOF.

Fuente: elaboración propia

Gráfico 25. Estrategias - Objetivo estratégico - Gestión humana

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIAS
OE11. Tener un 90% de satisfacción de clima laboral en la organización	Implementar propuesta de Valor al empleado, para lograr su identificación y fidelización.
Indicador(es)	Implementar proceso de evaluación de desempeño
i. Clima Laboral ii. Índice de Rotación	Reconocer al personal por su desempeño laboral (Trabajador del mes, Mejor vendedor, otros).
Meta(s)	Desarrollar plan de capacitación por puesto y especialidad.
<u>CLIMA LABORAL SATISFACTORIO</u> i. 90%	Establecer comunicaciones de la empresa a través de boletines, email, etc. mostrando resultados logrados (ventas, certificaciones, proyectos) y también dando a conocer productos.
<u>ÍNDICE DE ROTACIÓN</u> i. Personal < a 10% anual ii. Visitadores Médicos < a 5% anual	

Fuente: elaboración propia

Gráfico 26. Estrategias - Objetivo estratégico - Investigación, desarrollo e innovación

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIAS
OE12. Lanzar anualmente 3 productos bioequivalentes y 3 productos diferenciados (Fácil aplicación y consumo, mayor biodisponibilidad) al año a partir del 2018	Establecer calendario de eventos a nivel Perú y Mundial (Participación y Sponsor) // Eventos Comerciales y de Investigación
Indicador(es)	Contar con asesoría médica que ayude a identificar productos con potencial mercado y sus diferenciales
I. Nro. de Nuevos Productos Bioequivalentes II. Nro. de Nuevos Productos Diferenciados	Incorporar la posición o rol de "Doctor"
Meta(s)	Identificación de laboratorios referentes en innovación en productos de salud, programar visitas y participaciones
PRODUCTOS BIOEQUIVALENTES I. 3 Productos	Crear rol o posición de Investigación de tendencias, novedades, innovación en el mundo de la salud
PRODUCTOS DIFERENCIADOS I. 3 Productos	

Fuente: elaboración propia

4.5.2. Proyectos y plan de implementación

En base a los objetivos estratégicos planteados, se definió el plan de implementación bajo una estructura de proyectos y subproyectos priorizados en función del esfuerzo de llevarlos a cabo y su impacto en el negocio. Estos proyectos estratégicos que nos permitirán lograr los objetivos planteados se han agrupado en cuatro perspectivas.

El orden de implementación de los proyectos se ha realizado según la matriz de impacto versus esfuerzo, utilizada para definir la priorización de la implementación de los proyectos estratégicos, siendo "1" lo que mayor impacto genera en NORDIC y que requiere menos esfuerzo; por lo tanto, su implementación se realizará de forma inmediata, y "5" lo que requiere de alto esfuerzo y genera menor impacto.

Gráfico 27. Matriz de impacto versus esfuerzo

IMPACTO ESFUERZO	Alto	Medio	Bajo
Alto	3	4	5
Medio	2	3	4
Bajo	1	2	3

Fuente: elaboración propia

4.5.2.1. Perspectiva financiera

En esta perspectiva se ubican los proyectos cuya implementación tendrá impacto en el logro de los objetivos estratégicos de la perspectiva financiera citados previamente. Así, se definen cuatro proyectos que, a su vez, cuentan con subproyectos:

Proyecto 01 (P01): “Kiosco” Nordic

SP 01.1 (P01.1): Evaluación de implementación de “Kiosco” Nordic

Estrategias: crear el "kiosco" Nordic en las diferentes instituciones destinadas al cuidado de la salud.

Proyecto 02 (P02): Expansión Nordic

a. Subproyecto 02.1 (P02.1): alianzas y convenios

Estrategias: partiendo de la base de que el foco está puesto en Ecuador y Bolivia, es necesario prever y concretar reuniones con los representantes de laboratorios de dichos países, y establecer con ellos acuerdos de reciprocidad.

b. Subproyecto 02.2 (P02.2): expansión Perú

Estrategias: implementar un equipo de élite para "colonizar" zonas geográficas. Realizar estudios de mercado de las zonas objetivo (enfocados en patologías por región, análisis de competidores y oportunidades para la introducción de nuevos productos).

Proyecto 03 (P03): Gestión comercial

a. Sub proyecto 03.1 (P03.1): presupuesto de ventas

Estrategias: establecer una cartera de ventas en la que se encuentren bien definidos los productos ofrecidos, el perfil del cliente y los canales más adecuados para la comercialización.

b. Subproyecto 03.2 (P03.2): inteligencia comercial

Estrategias: implementar un proceso de Inteligencia Comercial (líneas de productos, canales de venta, zona geográfica, segmentos, médicos, clínicas y hospitales por región u otros).

c. Subproyecto 03.3 (P03.3): modelo comercial

Estrategias: Desarrollo de una gestión totalizadora, que integre en el proceso a clientes y médicos, selección y categorización de profesionales, discurso comercial, política de comisiones e incentivos.

d. Subproyecto 03.4 (P03.4): venta online

Estrategias: implementar venta en línea:

Packs de medicamentos por nicho de mercado (oficinas, mineras, petroleras, acuícolas, pesqueras, entre otros).

Creación de APP para pedidos (boticas independientes y usuarios finales).

Proyecto 04 (P04): Rentabilidad

a. Subproyecto 04.1 (P04.1): cultura de ahorro

Estrategias: establecer un proceso de búsqueda de ideas que generen ahorro a la organización, asociado a un plan de incentivos al personal que indica la idea de generar más ahorro (Plan de ahorro).

b. Subproyecto 04.2 (P04.2): políticas de reducción de gastos

Estrategias: definir u optimizar procesos y políticas críticas para la organización (compras, rendición de gastos, establecimiento de precios, cadena de abastecimiento, licitaciones, entre otros).

c. Subproyecto 04.3 (P04.3): desvalorización de productos

Estrategias: monitorizar mensualmente el tiempo de vida útil del *stock*.

d. Subproyecto 04.4 (P04.4): Incobrables

Estrategias: revisar el proceso y políticas de créditos y cobranzas. Analizar la tasa de morosidad por cliente y realizar acciones para evitar incobrables.

4.5.2.2. Perspectiva de clientes y grupos de interés

En esta perspectiva se ubican los proyectos cuya implementación tendrá impacto en la satisfacción de clientes y posicionamiento de NORDIC y sus productos. En esta perspectiva se definen cuatro proyectos que, a su vez, cuentan con subproyectos:

Proyecto 05 (P05): Fidelización de clientes y médicos

a. Subproyecto 05.1 (P05.1): plan de fidelización

Estrategias: crear invitaciones especiales a médicos para ver eventos (Mundial de Fútbol, Eliminatorias, Champions, Estrenos en cines, entre otros), en diferentes locales (restaurantes, hoteles, cines u otros). Llevar a cabo un proceso dirigido especialmente a la fidelización de los médicos, que podría incluir, por ejemplo, obsequios o descuentos acordes a puntos acumulados. Desarrollar buenas relaciones con DIGEMID.

Proyecto 06 (P06): posicionamiento Nordic

a. Subproyecto 06.1 (P06.1): difusión de marca y eslogan

Estrategias: colocar en nuestras unidades de transporte el nombre de la empresa y nombres de marca de nuestros productos. definir el eslogan empresarial para difundirlo.

b. Subproyecto 06.2 (P06.2): sociedades médicas

Estrategias: aumentar presencia en sociedades médicas.

c. Subproyecto 06.3 (P06.3): plan de marketing

Estrategias: elaborar un plan de *marketing*. Búsqueda de socio estratégico para distribución horizontal nacional y regional en provincias.

d. Subproyecto 06.4 (P06.4): calendario de eventos

Estrategias: establecer el calendario de eventos para Perú y a nivel mundial (participación). Establecer el calendario de eventos para Perú y a nivel mundial (*sponsor*).

e. Subproyecto 06.5 (P06.5): publicaciones en revistas y medios

Estrategias: publicar en las revistas especializadas reconocidas los productos recomendados o que están próximos a salir al mercado, y procurar que dichas publicaciones lleguen a todas las boticas. Tener publicaciones bimestrales en Gestión Médica con el soporte de algún KOL.

f. Subproyecto 06.6 (P06.6): producción de videos

Estrategias: producción de video viral asociado al sector salud (lanzamiento en YouTube, redes sociales, entre otros medios).

g. Subproyecto 06.7 (P06.7): mega evento Nordic

Estrategias: programar un evento anual que sea identificado por los residentes médicos.

h. Subproyecto 06.8 (P06.8): imagen corporativa NORDIC

Estrategias: definir la imagen NORDIC para proyectarla en todos los niveles.

Proyecto 07 (P07): portafolio de productos

a. Subproyecto 07.1 (P07.1): cartera de proveedores

Estrategias: llegar a un mayor número de distribuidores y formar al personal para mantener la buena relación con nuestros proveedores indios.

b. Subproyecto 07.2 (P07.2): nueva representación

Estrategias: recabar la información necesaria acerca de los requisitos para representar la marca localmente y realizar la tramitación correspondiente para ponerla su funcionamiento.

Proyecto 08 (P08): satisfacción de clientes

a. Subproyecto 08.1 (P08.1): protocolos de respuesta

Estrategias: implementar un Protocolo de Respuesta en casos de emergencia con pacientes.

b. Subproyecto 08.2 (P08.2): medición de satisfacción

Estrategias: definir la estructura de encuestas de medición de satisfacción de clientes y su implementación.

4.5.2.3. Perspectiva Procesos Internos

En esta perspectiva se ubican los proyectos cuya implementación tendrá impacto en la eficiencia y eficacia de la gestión interna de NORDIC. Se definen cuatro proyectos que a su vez cuentan con subproyectos:

Proyecto 09 (P09): cadena de abastecimiento

a. Subproyecto 09.1 (P09.1): optimización de tiempos de entrega

Estrategias: estructuración de rutas de atención, días y horarios (Plan de contingencia). Priorización de despachos de productos con vencimientos cercanos.

b. Subproyecto 09.2 (P09.2): almacén

Estrategias: certificación de un almacén para poder cubrir la capacidad de almacenamiento generado por la necesidad del mercado (institucional y privado).

c. Subproyecto 09.3 (P09.3): mejora logística continua

Estrategias: impulsar campañas internas de mejora continua en la cadena de abastecimiento (en los trabajadores operativos). Revisar el nivel de inventario actual y su optimización.

d. Subproyecto 09.4 (P09.4): abastecimiento

Estrategias: firmar acuerdos de abastecimiento (Contratos marco).

Proyecto 10 (P10): certificaciones

a. Subproyecto 10.1 (P10.1): Renovación/Obtención de certificaciones

Estrategias: contar con un cronograma de seguimiento para certificación de calidad. Contar con auditores internos cuyo trabajo garantice que se cumplan las normas y se pueda mantener la vigencia de las certificaciones.

Proyecto 11 (P11): Procesos, políticas y procedimientos

a. Subproyecto 11.1 (P11.1): Mapeo y rediseño de procesos críticos

Estrategias: definir u optimizar procesos y políticas críticas para la organización (compras, cadena de abastecimiento, servicio al cliente, visita médica, entre otros). Implementar el sistema de control publicitario.

b. Subproyecto 11.2 (P11.2): Gestión presupuestal

Estrategias: implementar el proceso de gestión presupuestal (gestión del presupuesto a través de centros de costo, flujo de aprobación del presupuesto, seguimiento y control de su ejecución, entre otros).

c. Subproyecto 11.3 (P11.3): Mapeo y rediseño de procesos de negocio

Estrategias: definir u optimizar procesos y políticas de la organización (mapa priorizado de procesos).

Proyecto 12 (P12): Tablero de indicadores *online*

a. Subproyecto 12.1 (P12.1): Tablero de indicadores *online*

Estrategias: tablero de indicadores en línea para la toma de decisiones.

4.5.2.4. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

En esta perspectiva se ubican los proyectos, cuya implementación tendrá impacto en el aprendizaje de NORDIC y sus colaboradores. Se definen cuatro proyectos que a su vez cuentan con subproyectos:

Proyecto 13 (P13): Gestión humana

a. Subproyecto 13.1 (P13.1): Programa de capacitación

Estrategias: desarrollar plan de capacitación por puesto y especialidad.

b. Subproyecto 13.2 (P13.2): Comunicaciones internas

Estrategias: establecer comunicaciones de la empresa a través de boletines, correo electrónico, etcétera).

c. Subproyecto 13.3 (P13.3): Evaluación de desempeño

Estrategias: implementar proceso de evaluación de desempeño.

d. Subproyecto 13.4 (P13.4): Clima laboral

Estrategias: reconocer al personal por su desempeño laboral (trabajador del mes, mejor vendedor, otros). Implementar propuesta de valor al empleado, para lograr su identificación y fidelización.

Proyecto 14 (P14): Innovación Nordic

a. Subproyecto 14.1 (P14.1): Investigación, Desarrollo e Innovación

Estrategias: contar con asesoría médica que ayude a identificar productos con potencial mercado y sus diferenciales. Identificación de laboratorios referentes en innovación en productos de salud, programar visitas y participaciones. Reuniones con líderes de opinión para obtener información sobre nuevas terapias y patologías.

b. Sub proyecto 14.2 (P14.2): Calendario de investigación

Estrategias: establecer un calendario de eventos de investigaciones para Perú y el mundo (participación y patrocinio).

Proyecto 15 (P15): Organización

a. Subproyecto 15.1 (P15.1): Manual de organización y funciones

Estrategias: implementar un Manual de organización y funciones.

b. Subproyecto 15.2 (P15.2): Nueva estructura organizacional

Estrategias: crear la posición de sondeo de tendencias, en la que los gerentes de proyectos puedan realizar las tareas relativas a productos innovadores en salud. Asimismo, implementar el Área de Desarrollo como parte de la nueva estructura de la organización.

Proyecto 16 (P16): Tecnología que soporte el negocio

a. Subproyecto 16.1 (P16.1): Aplicación para la venta y para médicos

Estrategias: definir e implementar herramientas tecnológicas para la gestión comercial (aplicación para seguimiento de ventas en canal institucional, entre otros).

b. Subproyecto 16.2 (P16.2): Procesos comerciales

Estrategias: mapear, relevar los procesos de gestión comercial, así como dimensionar el nivel de cobertura tecnológica actual.

c. Subproyecto 16.3 (P16.3): Requisitos funcionales de sistemas comerciales

Estrategias: elaboración de RFI (*Request for Financial*) y RFP (*Request for Proposal*) para evaluación y selección de tecnología a implementar.

d. Subproyecto 16.4 (P16.4): Tecnología comercial

Estrategias: implementar una aplicación dirigida a los médicos (información científica, de producto, pedidos de muestras gratis, entre otros).

e. Subproyecto 16.5 (P16.5): Gestión documental

Estrategias: implementar un sistema de gestión documental.

Gráfico 28. Mapa estratégico de proyectos NORDIC



Fuente: elaboración propia

4.5.3. Proyectos y niveles

4.5.3.1. Proyectos Nivel 1

El plan de implementación, para aquellos proyectos de alto impacto y que requieren un esfuerzo bajo (Proyectos Nivel 1) se iniciará desde el año 2017. Estos proyectos son:

1. Presupuesto de ventas
2. Cultura de ahorro
3. Políticas de reducción de gastos
4. Plan de fidelización
5. Difusión de marca y eslogan
6. Protocolos de respuesta
7. Optimización de rutas
8. Mapeo y rediseño de procesos críticos
9. Gestión presupuestal
10. Clima laboral
11. Nueva estructura organizacional

Gráfico 29. Implementación Proyectos Nivel 1 (alto impacto vs. bajo esfuerzo)



Fuente: elaboración propia

4.5.3.2. Proyectos Nivel 2

El plan de implementación para aquellos proyectos de alto impacto y que requieren un esfuerzo medio (Proyectos Nivel 2) se iniciará desde el año 2017 (planificación) hasta 2018 (ejecución). Estos proyectos son:

1. Alianzas y convenios
2. Expansión Perú
3. Inteligencia comercial
4. Modelo comercial
5. Desvalorización de productos
6. Sociedades médicas
7. Plan de marketing
8. Publicaciones en revistas y medios
9. Cartera de proveedores
10. Abastecimiento
11. Certificaciones
12. Tablero de indicadores *online*

13. I+D+Innovación
14. Procesos comerciales
15. Requisitos funcionales de sistemas comerciales
16. Gestión documental

Gráfico 30. Implementación Proyectos Nivel 2 (alto impacto vs. medio esfuerzo)



Fuente: elaboración propia

El plan de implementación, para aquellos proyectos de mediano impacto y que requieren un esfuerzo bajo (Proyectos Nivel 2) se iniciará en el año 2018. Estos proyectos son:

1. Incobrables
2. Calendario de eventos
3. Comunicaciones internas
4. Evaluación de desempeño
5. Calendario de investigación

Gráfico 31. Implementación Proyectos Nivel 2 (medio impacto vs. bajo esfuerzo)



Fuente: elaboración propia

4.5.3.3. Proyectos Nivel 3

El plan de implementación de alto impacto y que requieren un esfuerzo alto (Proyectos Nivel 3) se iniciará en el año 2018. Estos proyectos son:

1. Venta *online*
2. Mega evento Nordic
3. Imagen corporativa NORDIC
4. Nueva representación
5. Medición de satisfacción
6. Mapeo y rediseño de procesos de negocio
7. Tecnología comercial

Gráfico 32. Implementación Proyectos Nivel 3 (alto impacto vs. alto esfuerzo)



Fuente:

elaboración propia

El plan de implementación de medio impacto y que requieren un esfuerzo medio (Proyectos Nivel 3) se iniciará en el año 2018. Estos proyectos son:

1. Producción de videos
2. Almacén
3. Mejora logística continua

Gráfico 33. Implementación Proyectos Nivel 3 (medio impacto vs. medio esfuerzo)



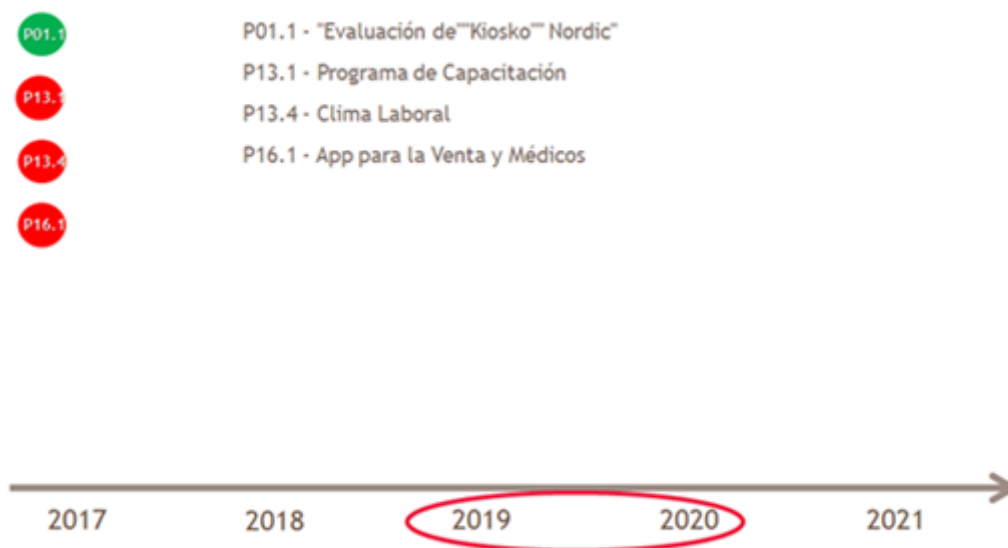
Fuente: elaboración propia

4.5.3.4. Proyectos Nivel 4

El plan de implementación para aquellos proyectos de medio impacto y que requieren un esfuerzo alto (Proyectos Nivel 4) iniciará en el año 2019. Estos proyectos son:

1. Evaluación de "Kiosco" Nordic
2. Programa de capacitación
3. Clima laboral
4. Aplicación para la venta y para médicos

Gráfico 34. Implementación Proyectos Nivel 4 (medio impacto vs. alto esfuerzo)



Fuente: elaboración propia

BIBLIOGRAFÍA

- Administración de Alimentos y Medicamentos. (s. f.). En *Wikipedia*. Recuperado el 15/09/2017 de https://es.wikipedia.org/wiki/Administración_de_Alimentos_y_Medicamentos
- Agencia Europea de Medicamentos. (s. f.). En *Wikipedia*. Recuperado el 15/09/2017 de https://es.wikipedia.org/wiki/Agencia_Europea_de_Medicamentos
- Asociación de Industria Farmacéutica Nacional [ADIFAN]. (2012). *La industria farmacéutica en el Perú*. Lima, Perú: Autor.
- Código ATC. (s. f.). En *Wikipedia*. Recuperado el 9/09/2017 de https://es.wikipedia.org/wiki/Código_ATC
- IMS Health. (2013). *PMP Plus* [CD-ROM]. Lima: IMS Health.
- Porter, M. (2010). *Ser competitivo*. (9a. ed.). Barcelona, España: Deusto.
- Simón, A. (3 de mayo de 2016). ¿Quién será el mayor gigante del sector farmacéutico en 2016? *CincoDías*. Recuperado de https://cincodias.elpais.com/cincodias/2016/05/02/empresas/1462208500_150375.html