

# PROYECTO COMERCIALIZACIÓN



## INTEGRANTES GRUPO 11

- Josefina Collazo 13928
- Ticianá Rodríguez 13763
- Víctor LE BAIL--LAFON (intercambio)
- Justina Frías 13803

Proyecto Farmacia Farmatotal					Trabajo Práctico Grupal N°11	
Versión	01	Fecha	14/05/2025	Comercialización	Facultad de Ingeniería - UNCuyo	Ciclo 2025

# Índice

<b>Índice.....</b>	<b>2</b>
<b>Introducción.....</b>	<b>3</b>
<b>Entrevista.....</b>	<b>4</b>
<b>Necesidades Detectadas.....</b>	<b>12</b>
<b>Demanda a Satisfacer.....</b>	<b>12</b>
<b>Herramientas.....</b>	<b>13</b>
<b>Conclusiones del Diagnóstico.....</b>	<b>13</b>
<b>Intervención.....</b>	<b>14</b>

Proyecto Farmacia Farmatotal					Trabajo Práctico Grupal N°11	
Versión	01	Fecha	14/05/2025	Comercialización	Facultad de Ingeniería - UNCuyo	Ciclo 2025

## Introducción

FarmaTotal es una farmacia ubicada en la provincia de Mendoza, Argentina, que cuenta con un modelo de negocio basado en cuatro pilares comerciales:

1. Farmacia por receta
2. Ortopedia
3. Ventas institucionales (obras sociales)
4. Medicamentos de alto costo a través de licitaciones

Si bien todos los pilares presentan algún tipo de falencia, el más crítico por su caída reciente y el más accesible para intervenir con impacto inmediato es el área de farmacia por recetas, que ha experimentado una reducción interanual del 15% en las ventas. Se prioriza el análisis y la intervención sobre esta unidad, por tratarse de un negocio de venta repetitiva, con potencial para fidelización, digitalización sencilla y recuperación rápida.

Además, FarmaTotal no posee una página web, no tiene ecommerce y carece de automatización en su canal de WhatsApp, lo que limita seriamente su alcance y capacidad de respuesta en un mercado que avanza rápidamente hacia lo digital.

Este conjunto de factores, tanto internos como externos, llevó a la conclusión de que FarmaTotal enfrenta una necesidad comercial, modernizar e integrar sus herramientas de comercialización y gestión para recuperar competitividad, mejorar la experiencia del cliente y optimizar sus procesos comerciales.

Proyecto Farmacia Farmatotal					Trabajo Práctico Grupal N°11	
Versión	01	Fecha	14/05/2025	Comercialización	Facultad de Ingeniería - UNCuyo	Ciclo 2025

## Entrevista

### 1. Propuesta de Valor (Canvas + Design Thinking)

\* ¿Qué valor creen que le ofrecen a sus clientes en cada uno de los pilares de venta?

Lo principal es brindar una óptima prestación de servicio para satisfacer al cliente.

\* ¿Cuáles son los principales problemas que resuelven a sus clientes?

Trabajamos en un rubro con personas con necesidades relacionadas con la salud, por lo que es prioritario comprender y satisfacer sus necesidades de un modo ameno, como resolver con su obra social un error en receta o conseguir una medicación faltante.

\* ¿Qué diferencia a FarmaTotal de la competencia en cada unidad de negocio?

La venta de medicamentos por receta se encuentra estandarizado por la actividad, por lo que no existe diferenciación.

En ortopedia contamos con un muy buen servicio post venta.

En medicación de alto costo, intentamos tener precios competitivos.

\* ¿Han detectado cambios en lo que valoran sus clientes en el último tiempo?

No.

### 2. Segmentos de Clientes

\* ¿Tienen claramente definidos los distintos segmentos de clientes para cada línea de negocio?

Si.

\* ¿Cuál es el perfil típico del cliente de:

\* Farmacia por recetas? Ídem a las demás farmacias de la provincia.

\* Ortopedia? Clientes ocasionales, instituciones (principalmente de internación domiciliaria) y obras sociales, licitaciones públicas. Compran productos para atender alguna patología o discapacidad puntual, o pedidos de insumos a gran escala.

\* Medicación de alto costo (licitaciones)? Obras sociales y prepagas. Es medicación que se entrega a un afiliado específico, por lo que la misma ingresa a la farmacia ya reservada para esa persona.

\* ¿Han hecho alguna segmentación reciente o estudio de mercado?

No.

Proyecto Farmacia Farmatotal					Trabajo Práctico Grupal N°11	
Versión	01	Fecha	14/05/2025	Comercialización	Facultad de Ingeniería - UNCuyo	Ciclo 2025

\* ¿Han percibido pérdida de clientes o baja en la frecuencia de compra en algún segmento?

En todas, producto de la situación económica y en la medicación puntualmente por las nuevas regulaciones.

### 3. Canales de Distribución y Comunicación

\* ¿A través de qué canales llegan actualmente a los clientes en cada unidad de negocio?

Farmacia de recetas, por venta en mostrador.

Ortopedia ídem y por convenios con obras sociales o clientes habituales.

Medicación de alto costo por licitaciones públicas o privadas y convenios con obras sociales.

\* ¿Qué canales de comunicación usan (redes, mail, WhatsApp, presencia física, etc.)?

Todas las mencionadas. Para pedidos y atención al cliente, principalmente whatsapp y presencial. Para las obras sociales e instituciones con convenios, por mail.

Las redes para publicidad.

\* ¿Creen que los canales actuales son efectivos o sienten que hay desconexión?

Hay mucho por mejorar en materia de comunicación interna y externa.

\* ¿Cómo evalúan la presencia digital de la farmacia?

Deficitaria.

### 4. Relación con los Clientes

\* ¿Cómo gestionan la fidelización y el contacto con los clientes?

En farmacia y ortopedia mediante el trato personalizado.

\* ¿Usan algún CRM o sistema de seguimiento de clientes?

No.

\* ¿Cómo manejan las quejas o reclamos?

Se manejan por los líderes de cada área, dejando siempre a disposición el libro de quejas.

### 5. Fuentes de Ingresos

\* ¿Cuál es el porcentaje de ingresos de cada pilar de ventas?

Farmacia 40%

Proyecto Farmacia Farmatotal					Trabajo Práctico Grupal N°11	
Versión	01	Fecha	14/05/2025	Comercialización	Facultad de Ingeniería - UNCuyo	Ciclo 2025

Ortopedia 20%

Alto costo 40%

\* ¿Cuál tiene mayor rentabilidad y cuál menor?

Farmacia de mostrador menos rentabilidad.

Ortopedia mayor rentabilidad.

\* ¿Qué márgenes manejan en cada área?

Farmacia 15 %

Ortopedia 50%

Alto costo 35%

\* ¿Qué productos o servicios generan pérdidas o escasa rentabilidad?

Recetas de farmacia

\* ¿Cómo es la evolución de los ingresos por medicamentos de alto costo en el último año?

Constante a lo largo del año.

## 6. Recursos Clave

\* ¿Con qué recursos (humanos, tecnológicos, financieros) cuentan actualmente?

Estamos en proceso de mejoramiento del recurso humano, sistema de facturación y robot.

\* ¿Creen que tienen suficiente personal capacitado en cada sector?

Falta mejorar el área de cotizaciones.

\* ¿Hay tecnología que esté subutilizada o desactualizada?

No.

\* ¿Cómo es el sistema de gestión y control de stock?

Es un sistema de administración de farmacia.

## 7. Actividades Clave

\* ¿Cuáles son las tareas más importantes que deben realizar en cada línea de negocio para que funcione bien?

Farmacia, atención al público

Proyecto Farmacia Farmatotal					Trabajo Práctico Grupal N°11	
Versión	01	Fecha	14/05/2025	Comercialización	Facultad de Ingeniería - UNCuyo	Ciclo 2025

Ortopedia ídem y atención post venta.

Alto costo, cotizar en tiempo y forma buscando precios competitivos.

\* ¿Hay procesos que creen que podrían ser más eficientes?

Si.

\* ¿Cómo gestionan actualmente las licitaciones para medicamentos de alto costo?

Se recibe pedido de cotización privado o por plataformas para la parte pública

\* ¿Hay tiempos muertos o cuellos de botella en algún proceso comercial?

Sí, entre la cotización y la entrega y facturación.

## 8. Asociaciones Clave

\* ¿Con qué proveedores trabajan actualmente y cómo evalúan esas relaciones?

Principalmente droguerías, que nos proveen medicación, descartables y productos de perfumería, proveedores de ortopedia y en menor medida proveedores de productos alimenticios.

\* ¿Tienen acuerdos con instituciones médicas, laboratorios, obras sociales?

Contamos con acuerdos con obras sociales, droguerías y realizamos ventas a instituciones de internación domiciliaria.

\* ¿Cómo gestionan los convenios con obras sociales o entes gubernamentales?

Se gestionan de manera personal con nuestra empresa, algunos convenios de compra-venta recíproca con droguerías y obras sociales.

\* ¿Han considerado alianzas estratégicas con otras empresas o farmacias?

Si, está en evaluación.

## 9. Estructura de Costos

\* ¿Cuáles son los principales costos fijos y variables de cada unidad?

Costos fijos: alquiler, servicios, mantenimiento robot y sistema informático, sueldos y honorarios.

Costos variables: costo mercadería, comisiones, bonificaciones otorgadas en acuerdos con clientes, combustible, envíos.

\* ¿Han identificado costos innecesarios o mal gestionados?

Proyecto Farmacia Farmatotal					Trabajo Práctico Grupal N°11	
Versión	01	Fecha	14/05/2025	Comercialización	Facultad de Ingeniería - UNCuyo	Ciclo 2025

Había problemas de mercaderías con sobre stock, se mejoró la gestión de los costos publicitarios.

\* ¿Qué parte del negocio tiene mayor carga administrativa?

El procesamiento y presentación de recetas, que corresponde al sector de ventas de mostrador.

\* ¿Qué impacto tiene el retraso en pagos por parte de obras sociales o entes públicos?

Si la presentación a la obra social no puede realizarse en término, se difiere el pago desde la fecha de presentación.

## 10. Empatía y Redefinición del Problema (Design Thinking)

\* ¿Cómo describirían la experiencia del cliente al interactuar con la farmacia?

Bueno, nos enfocamos en la predisposición a resolver problemas que se presentan para que el cliente pueda llevar su medicación, principalmente.

\* ¿Qué problemas recurrentes manifiestan los clientes?

Medicación que queda pendiente, errores en receta que la farmacia no puede resolver.

\* ¿Han realizado entrevistas o encuestas para conocer el punto de vista del cliente?

No.

\* ¿Han replanteado su modelo de negocio en los últimos años?

Sí, se han realizado modificaciones estructurales y rotación de personal.

## 11. Análisis del Entorno y la Competencia

\* ¿Quiénes son sus principales competidores en cada línea?

Cadenas de farmacias en general

\* ¿Qué estrategias comerciales están implementando ellos que ustedes no?

Promociones en ciertos productos, regalos.

\* ¿Hay cambios en el entorno regulatorio o económico que estén afectando sus ventas?

La disminución de entrega al 100% de medicación a jubilados, y la disminución de cobertura de distintas obras sociales sobre alguna medicación.

El incremento de los precios



Proyecto Farmacia Farmatotal					Trabajo Práctico Grupal N°11	
Versión	01	Fecha	14/05/2025	Comercialización	Facultad de Ingeniería - UNCuyo	Ciclo 2025

\* ¿Han detectado alguna amenaza externa relevante?

No.

## 12. Indicadores de Gestión y Tablero de Control (KPIs Comerciales)

### 12.1 Diagnóstico actual

\* ¿Cuentan actualmente con algún sistema o tablero que les permita monitorear los indicadores clave del negocio?

Estamos trabajando con indicadores comerciales, financieros, de stock

\* ¿Con qué frecuencia analizan datos comerciales (ventas, rentabilidad, rotación de stock, etc.)?

Comenzamos a realizarlo de manera mensual.

\* ¿Qué indicadores tienen a disposición hoy y cuáles sienten que les faltan?

Contamos con indicadores que reflejen el comportamiento y magnitud de las cuentas a cobrar, de auditoría de recetas y liquidación y presentación de obras sociales, volumen de ventas, indicadores de logística

\* ¿Tienen alguna forma sistemática de evaluar el desempeño de cada uno de los cuatro pilares comerciales?

No

### 12.2 Necesidad del tablero

\* ¿Tienen dificultades para detectar a tiempo caídas en las ventas o desvíos presupuestarios?

Si

\* ¿Han tenido problemas por no contar con datos actualizados en tiempo real?

En general, no.

\* ¿Qué decisiones comerciales recientes se tomaron sin datos concretos como base?

Ofrecer nuevas prestaciones.

\* ¿Qué información les gustaría poder visualizar de forma rápida y clara en un panel?

Deudas, cobranzas, stock.

### 12.3 Impacto comercial de la falta de indicadores

Proyecto Farmacia Farmatotal					Trabajo Práctico Grupal N°11	
Versión	01	Fecha	14/05/2025	Comercialización	Facultad de Ingeniería - UNCuyo	Ciclo 2025

\* ¿Creen que podrían aumentar ventas o reducir costos si tuvieran información comercial integrada?

Sí.

\* ¿Han perdido licitaciones, ventas o clientes por falta de análisis comercial proactivo?

Ventas y clientes, por falta de cotizaciones oportunas.

\* ¿Cómo afecta la falta de información consolidada a la planificación de compras, promociones o estrategias de precios?

- Se produce sobre stock de algunos productos o falta de aquellos que se venden con mayor frecuencia.

- No poder realizar promociones de combo de productos o descuentos por no poder abastecernos con buenos precios.

#### 12.4 Integración del tablero a la comercialización

\* ¿Estarían dispuestos a tomar decisiones comerciales basadas en datos visualizados periódicamente?

Sí.

\* ¿Qué áreas deberían tener acceso a ese tablero (dueño, contador, encargados de área, vendedores)?

Dueño, gerentes (administración y comercialización), referentes de cada área.

\* ¿Qué indicadores serían más útiles para:

\* Medicación de alto costo?

- Medición el tiempo entre el pedido de cotización y la facturación y entrega del producto.

- Análisis de costos de productos y precios de ventas para evaluar su rentabilidad.

\* Farmacia por recetas?

Medición de auditoría de recetas para su oportuna presentación.

\* Ortopedia?

\* Institucionales/obras sociales?

Margen de cobranzas

#### 12.5 Implementación y Cultura de Datos

Proyecto Farmacia Farmatotal					Trabajo Práctico Grupal N°11	
Versión	01	Fecha	14/05/2025	Comercialización	Facultad de Ingeniería - UNCuyo	Ciclo 2025

\* ¿Qué software usan actualmente (sistema de facturación, Excel, ERP)?

- Contamos con sistema de facturación (Plex), que permite gestionar medianamente las operaciones diarias de la empresa.

- Excel-word

- Robot para recepción, almacenamiento y expendio de medicación.

\* ¿El personal está capacitado para cargar y analizar datos?

Medianamente.

\* ¿Están abiertos a adoptar herramientas digitales que automaticen parte del análisis comercial?

Plex se puso en marcha en 2023 y hoy se está utilizando para distintas gestiones y análisis. Por lo tanto, estamos dispuestos a incorporar otros nuevos que nos ayuden en ese sentido.

\* ¿Qué frecuencia de actualización sería adecuada para el tablero (diaria, semanal, mensual)?

Mensual, para dar tiempo a su implementación.

Proyecto Farmacia Farmatotal					Trabajo Práctico Grupal N°11	
Versión	01	Fecha	14/05/2025	Comercialización	Facultad de Ingeniería - UNCuyo	Ciclo 2025

## Necesidades Detectadas

El área de farmacia por recetas presenta múltiples debilidades comerciales. A pesar de ser un tipo de venta recurrente, es decir, los clientes regresan regularmente a comprar sus medicamentos, no existe un sistema de fidelización, ni seguimiento, ni contacto posterior con el cliente.

La ausencia de canales digitales modernos impide adaptarse al comportamiento actual del consumidor, que prioriza la rapidez, la comodidad y la atención personalizada. FarmaTotal no cuenta con página web, ni estrategias activas en redes sociales, ni una gestión automatizada de WhatsApp. Esto genera una experiencia de compra pasiva y desconectada, donde el cliente debe recordar qué necesita, cuándo comprarlo y cómo conseguirlo.

Tampoco cuenta con un sistema de recomendaciones ni recordatorios, que es clave en tratamientos prolongados o enfermedades crónicas. La pérdida de estos clientes se traduce en una caída de ventas que podría haberse evitado con mecanismos simples de contacto preventivo.

Por último, no se recopilan datos del cliente ni se analizan sus patrones de compra, por lo que no es posible detectar por qué los clientes no regresan, si hay problemas con la atención, o si simplemente migran a otras farmacias con mayor comodidad y servicio. La falta de mecanismos formales de retroalimentación impide conocer con claridad cuáles son las expectativas, los puntos de dolor y las oportunidades de mejora desde la mirada del consumidor. Esta desconexión puede estar contribuyendo a la pérdida de ventas.

Por todo lo anterior, FarmaTotal necesita avanzar hacia una transformación comercial, que incluya una estrategia digital sólida, modernización de los procesos internos, implementación de indicadores de gestión y desarrollo de una cultura centrada en el cliente. Esto permitirá no solo mejorar su competitividad, sino también adaptarse a las nuevas dinámicas del mercado de la salud y recuperar el crecimiento comercial de manera sostenible.

Así, las necesidades que la empresa tiene que cubrir para mejorar su desempeño, son:

- Implementar canales digitales de venta y comunicación.
- Mejorar la experiencia del cliente.
- Contar con datos e indicadores para la toma de decisiones.
- Escuchar al cliente y responder a sus expectativas.

## Demanda a Satisfacer

La demanda a satisfacer sería,

Proyecto Farmacia Farmatotal					Trabajo Práctico Grupal N°11	
Versión	01	Fecha	14/05/2025	Comercialización	Facultad de Ingeniería - UNCuyo	Ciclo 2025

- Clientes (actuales y potenciales) que necesitan una farmacia moderna, con atención ágil y digital, precios competitivos, y una experiencia confiable en el rubro salud.
- Instituciones y obras sociales que buscan proveedores eficientes y organizados para medicamentos y licitaciones.

En este proyecto nos centraremos en la primera, los clientes y su necesidad de una farmacia moderna con una atención más ágil y digital.

## Herramientas

Para abordar el diagnóstico de la situación de la farmacia FarmaTotal, se aplicaron herramientas metodológicas centradas en la comprensión profunda del cliente y sus experiencias. En primer lugar, se recurrió a la etapa de empatía del modelo Design Thinking, una fase que permite ponerse en el lugar del cliente, comprender sus comportamientos, emociones, necesidades no expresadas y motivaciones reales. Esta instancia fue clave para detectar que los usuarios del servicio de farmacia por recetas no solo buscan adquirir un medicamento, sino también sentirse acompañados, recibir un trato cercano y contar con facilidades que les alivien la carga de tener que gestionar cada compra de forma autónoma y repetitiva.

En segundo lugar, se llevaron a cabo entrevistas cualitativas con personal interno de la farmacia con el objetivo de obtener una mirada desde adentro sobre los procesos de venta y los hábitos de los clientes. Estas entrevistas permitieron entender que no existen protocolos comerciales orientados a sostener el vínculo con el cliente luego de la compra, ni estrategias activas de fidelización o contacto posterior. Además, surgieron percepciones valiosas sobre el desinterés de muchos clientes habituales, que al no recibir recordatorios ni estímulos, podrían haber migrado a otras farmacias con mayor proactividad comercial.

Por último, se elaboró un Customer Journey Map o viaje del cliente que permitió representar de forma detallada cada una de las etapas que atraviesa un usuario desde que detecta la necesidad de un medicamento hasta que lo adquiere. Este análisis permitió visualizar los puntos de fricción más importantes en el proceso, como la falta de recordatorios, la escasa disponibilidad de canales de consulta digitales, y la inexistencia de recomendaciones personalizadas. Al no existir acompañamiento en el recorrido, el cliente carga con toda la responsabilidad del proceso, lo cual puede resultar agotador y llevar al abandono o al cambio de proveedor.

Estas tres herramientas, combinadas, aportaron una visión integral que permitió detectar no sólo qué está fallando en términos comerciales, sino también por qué está fallando desde la mirada del cliente, habilitando propuestas de intervención que parten del entendimiento real de su experiencia y necesidades.

## Conclusiones del Diagnóstico

Los hallazgos permiten afirmar que el área de farmacia por recetas tiene un potencial considerable si se gestiona con una estrategia centrada en el cliente. Actualmente, se está perdiendo rentabilidad por no trabajar con una lógica de fidelización ni de venta asistida. El

Proyecto Farmacia Farmatotal					Trabajo Práctico Grupal N°11	
Versión	01	Fecha	14/05/2025	Comercialización	Facultad de Ingeniería - UNCuyo	Ciclo 2025

cliente está solo en el proceso, no recibe recordatorios ni recomendaciones, y no cuenta con herramientas simples para facilitar su compra. La ausencia de una cultura comercial orientada al cliente, sumada a la falta de digitalización mínima, hace que la empresa pierda oportunidades de venta y no pueda capitalizar la recurrencia natural de este tipo de consumo.

Además, la falta de recolección de datos y de indicadores clave impide que la empresa tome decisiones informadas. No saber por qué un cliente deja de comprar o qué productos son los más sensibles a la pérdida de ventas es, en términos comerciales, una debilidad importante que debe corregirse con urgencia.

## Intervención

A partir de lo diagnosticado, se propone una intervención comercial enfocada exclusivamente en el área de farmacia por recetas, ya que representa el segmento más inmediato para recuperar ingresos y fidelizar clientes. La solución está basada en la simplicidad, la orientación al cliente y la implementación de herramientas accesibles, sin necesidad de grandes inversiones ni desarrollos tecnológicos complejos.

En primer lugar, se sugiere la implementación de un canal de atención digital a través de WhatsApp Business, que funcione como un puente entre la farmacia y el cliente. A diferencia de un ecommerce tradicional, este canal permite mantener la cercanía y flexibilidad de una atención personalizada, pero incorporando automatizaciones básicas como catálogos, respuestas rápidas, y recordatorios programados para compras habituales. Este sistema se puede montar rápidamente y permite mejorar la experiencia del cliente sin reemplazar el vínculo directo.

En segundo lugar, se recomienda la creación de un sistema simple de recordatorios para pacientes con tratamientos crónicos o compras mensuales recurrentes. Estos recordatorios pueden programarse para que el cliente reciba un mensaje algunos días antes de necesitar renovar su medicación, lo que facilita su decisión de compra y reduce las probabilidades de pérdida de ventas. La información se puede recolectar con consentimiento en el momento de la compra, construyendo una base de datos segmentada.

En paralelo, se plantea el diseño de una estrategia de fidelización centrada en beneficios simples como descuentos acumulados, acceso preferencial o promociones personalizadas. La clave está en registrar los hábitos de compra y construir una base de datos digital que permita ofrecer recomendaciones útiles. Incluso sin un ecommerce completo, esta estrategia permite acompañar al cliente y generar una relación de largo plazo basada en confianza y atención.

Se trata de recuperar la venta repetitiva mediante acciones simples, digitales y centradas en el cliente. El objetivo es construir una farmacia que acompañe, recuerde, recomiende y facilite, en lugar de esperar pasivamente que el cliente vuelva por su cuenta. Con una intervención adecuada, el área de farmacia por recetas puede convertirse nuevamente en el motor comercial de FarmaTotal.