



**PROPUESTA DE PLAN DE NEGOCIOS PARA LA VENTA DE
PASUCHACA**

**Tesis presentada en satisfacción parcial de los requerimientos para
obtener el grado de Maestro en Administración**

por:

Arbulú Quevedo, Ricardo Miguel
Bernal Murrugarra, Ingrid Jennifer
Espada García, Percy Nolasco
Huertas Cavada, Brigitte Milagros

Programa de la Maestría en Administración a Tiempo Parcial 62

Santiago de Surco, 22 de Abril de 2019

Esta tesis

**PROPUESTA DE PLAN DE NEGOCIOS PARA LA VENTA DE
PASUCHACA**

Ha sido aprobada.

.....

Eduardo McBride Quirós (Jurado)

.....

Luis Chavez Bedoya (Jurado)

.....

René Cornejo Díaz (Asesor)

Universidad Esan

2019

DEDICATORIAS

Dedico esta tesis

*A mis abuelos, por su gran enseñanza y ejemplo.
A Adriana, mi admirada y amada esposa, por todo su apoyo.
A mis hijos Alonso y Alvaro, por su comprensión y estímulo.*

Ricardo M. Arbulú Quevedo

*A mis padres Víctor y Ana, quienes con su amor, paciencia y apoyo incondicional
me han permitido llegar a cumplir hoy un sueño más.
A LF por ayudarme a encontrar el lado más dulce de la vida,
por motivarme a continuar y creer en mí.*

Ingrid J. Bernal Murrugarra

*A Dios por sus bendiciones, la sabiduría y la fuerza que me da cada día.
A Luis mi amado esposo por el amor y el apoyo incondicional, por ser mi motivo.
A mis hijos Alejandro y Leonardo por ser mi alegría, orgullo y bendición.
A mis padres por la educación, los valores y su orientación,
A mis hermanos y familia por siempre confiar y orar por mí.
Al equipo humano de ESAN por todo lo aprendido
y al profesor René Cornejo, nuestro asesor, por su confianza y enseñanzas.*

Brigitte M. Huertas Cavada

*A dios y a mi padre en el cielo, a mi madre y mis hermanos por su apoyo
incondicional en cada decisión y proyecto de mi vida, a mi esposa y mis hijos por su
cariño incondicional y motivación para cumplir mis sueños.*

Percy N. Espada García

ÍNDICE GENERAL

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1 Objetivos de la Tesis:	3
1.1.1 Objetivo general:	3
1.1.2 Objetivos Específicos:.....	3
1.2 Justificación.....	3
1.3 Alcance y limitaciones	4
1.3.1 Alcance.....	4
1.3.2 Limitaciones.....	4
CAPÍTULO II. MARCO CONCEPTUAL Y CONTEXTUAL.....	6
2.1 Marco conceptual	6
2.2 Marco contextual.....	11
2.3 Marco Legal	13
CAPÍTULO III. INVESTIGACIÓN DE MERCADO	14
3.1 Investigación cualitativa – Entrevistas de profundidad.....	14
3.1.1 Objetivos	14
3.1.2 Metodología	15
3.1.3 Periodo de evaluación	18
3.1.4 Análisis de las entrevistas de profundidad	18
3.1.5 Conclusiones	24
3.2 Investigación cuantitativa.....	27
3.2.1 Objetivos	27
3.2.2 Público objetivo	28
3.2.3 Periodo de evaluación	28
3.2.4 Determinación de la muestra.....	30
3.2.5 Método de análisis	30
3.2.6 Resultados obtenidos	31
3.3 Conclusiones	46
CAPÍTULO IV. ANÁLISIS SITUACIONAL.....	47
4.1 Análisis de los factores externos	47
4.1.1 Análisis del macroentorno del negocio.....	47
4.1.2 Análisis de la Oferta	61
4.1.3 Análisis de las 5 fuerzas de Porter.....	62
4.2 Análisis de los factores internos.....	70
4.2.1 Cadena de valor.....	70
4.2.2 Análisis interno. Matriz de evaluación de factores internos EFI.....	73
4.3 Matriz FODA cruzado de opciones estratégicas	74
4.4 Resumen del capítulo	77
CAPÍTULO V. PROPUESTA DE NEGOCIO	79
5.1 Posicionamiento Estratégico	80
5.2 Estrategias Competitivas	81
5.3 Factores críticos de éxito.....	83
5.4 Estrategia Organizacional	84
5.4.1 Misión	84
5.4.2 Valores	84
5.4.3 Objetivos Estratégicos	85
5.5 Modelo Canvas.....	85

5.5.1	<i>Segmento clientes</i>	85
5.5.2	<i>Propuesta de Valor</i>	85
5.5.3	<i>Canales</i>	86
5.5.4	<i>Relación con el cliente</i>	86
5.5.5	<i>Flujos de ingreso</i>	87
5.5.6	<i>Recursos clave</i>	87
5.5.7	<i>Actividades Clave</i>	87
5.5.8	<i>Asociados Clave</i>	88
5.6	Resumen del Capítulo.....	89
CAPÍTULO VI. PLAN DE MARKETING.....		90
6.1	Objetivos estratégicos.....	90
6.2	Estrategia de Segmentación.....	90
6.3	Estrategia general del marketing.....	92
6.4	Estrategia de Posicionamiento.....	93
6.4.1	<i>Posicionamiento de la empresa</i>	93
6.4.2	<i>Posicionamiento del Producto</i>	94
6.4.3	<i>Posicionamiento ante el cliente</i>	95
6.5	Estrategia de penetración según ciclo de vida del producto.....	95
6.6	Estrategias Funcionales: Marketing Mix.....	97
6.6.1	<i>Estrategia de Producto</i>	97
6.6.2	<i>Estrategia de precio</i>	100
6.6.3	<i>Estrategia de publicidad</i>	101
6.6.4	<i>Estrategia de promoción</i>	103
6.6.5	<i>Estrategia de distribución</i>	104
6.7	Propuesta De Valor.....	105
6.8	Política de Post venta.....	105
6.9	Presupuesto de Marketing.....	105
6.10	Resumen del Capitulo.....	106
CAPÍTULO VII. PLAN DE RECURSOS HUMANOS.....		108
7.1	Estructura Jurídica.....	108
7.1.1	<i>Esquema societario</i>	108
7.1.2	<i>Estructura de propiedad</i>	109
7.2	Estructura Organizacional.....	110
7.2.1	<i>Descripción y especificación del puesto de trabajo</i>	112
7.3	Gestión de personal.....	113
7.3.1	<i>Reclutamiento y selección</i>	113
7.3.2	<i>Modalidades de contratación</i>	116
7.3.3	<i>Estructura remunerativa</i>	116
7.3.4	<i>Políticas laborales</i>	118
7.4	Resumen del capitulo.....	118
CAPÍTULO VIII. PLAN DE OPERACIONES.....		120
8.1	Criterios de ubicación.....	120
8.1.1	<i>Localización</i>	121
8.1.2	<i>Zonas de influencia</i>	121
8.1.3	<i>Diseño de Instalación</i>	122
8.2	Definición de procesos.....	123
8.2.1	<i>Flujograma</i>	123
8.2.2	<i>Definición de los procesos productivos</i>	124

8.3	Proyección de la producción	131
8.4	Procesos y procedimientos	131
8.4.1	<i>Proceso de selección de proveedores</i>	131
8.4.2	<i>Proceso de gestión de compras</i>	132
8.5	Aspectos legales (asesoría para la implementación)	133
8.5.1	<i>Constitución de la sociedad</i>	133
8.5.2	<i>Normas</i>	133
8.5.3	<i>Licencias</i>	134
8.5.4	<i>Marca</i>	134
8.6	Costos y presupuestos	135
8.6.1	<i>Tercerización</i>	135
8.7	Resumen del capítulo	135
CAPÍTULO IX. EVALUACIÓN ECONÓMICA FINANCIERA		137
9.1	Parámetros	138
9.1.1	<i>Horizonte de evaluación</i>	138
9.1.2	<i>Tasas de descuento</i>	138
9.1.3	<i>Tasa de crecimiento de las ventas</i>	138
9.2	Inversiones	139
9.2.1	<i>Inversiones en activos Tangibles</i>	139
9.2.2	<i>Inversión en activos intangibles</i>	139
9.2.3	<i>Capital de Trabajo</i>	139
9.3	Flujo Operativo	141
9.3.1	<i>Ingresos</i>	141
9.3.2	<i>Costos Fijos</i>	142
9.3.3	<i>Cálculo del impuesto a la renta</i>	143
9.4	Costo de Capital	143
9.4.1	<i>Costo de endeudamiento</i>	143
9.4.2	<i>Costo de Accionistas</i>	143
9.4.3	<i>Costo de Capital</i>	143
9.5	Análisis de Riesgo	144
9.5.1	<i>Análisis de punto muerto</i>	145
9.5.2	<i>Análisis de sensibilidad de una y dos variables</i>	145
9.5.3	<i>Escenarios</i>	147
9.6	Resumen de Capítulo	147
CAPÍTULO X. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		149
10.1	Conclusiones	149
10.2	Recomendaciones.....	151
BIBLIOGRAFÍA.....		153

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2.1 Interacciones	8
Tabla 2.2 Distribución de DM estimados en Perú según zona geográfica	12
Tabla 2.3 Afectación de grupo etéreo: estimaciones para el 2025	12
Tabla 3.1 Guía de pautas de entrevistas de profundidad.....	15
Tabla 3.2 Relación de expertos	17
Tabla 3.3 Códigos empleados para análisis en ATLAS.ti	18
Tabla 3.4 Resultados de entrevistas de profundidad analizadas con ATLAS.ti	19
Tabla 3.5 Estadística descriptiva: antigüedad de diagnóstico diabetes.....	32
Tabla 3.6 Tipo de producto natural / frecuencia	37
Tabla 3.7 Concepto de negocio Pasuchaca – Producto Diabethani	41
Tabla 3.8 Estadística descriptiva: frecuencia de compra de frascos de Pasuchaca.....	44
Tabla 3.9 Conclusiones de investigación cuantitativa	46
Tabla 4.1 Proyecciones de casos DM por año: 2019 - 2025.....	51
Tabla 4.2 Distribución de los locales de Essalud que ofrecen el servicio de medicina complementaria en el Perú.....	52
Tabla 4.3 Población de 6 años y más de edad que hace uso de Internet.....	60
Tabla 4.4 Marcas de Pasuchaca en cápsulas de 100 unidades (500 mg)	63
Tabla 4.5 Marcas de Pasuchaca en otras presentaciones	63
Tabla 4.6 Marcas de Pasuchaca combinadas con otros productos.....	64
Tabla 4.7 Tiendas naturistas posicionadas	64
Tabla 4.8 Matriz de Evaluación de Factores Externos – Matriz EFE.....	68
Tabla 4.9 Cadena de Valor.....	71
Tabla 4.10 Matriz de Evaluación de Factores Internos - EFI	73
Tabla 4.11 Matriz FODA cruzado	75
Tabla 5.1 Modelo de negocio Pasuchaca	88
Tabla 6.1 Variables de segmentación	91
Tabla 6.2 Presupuesto de marketing	105
Tabla 7.1 Formas de Organización en Perú	108
Tabla 7.2 Composición de accionariado de la Empresa	109
Tabla 7.3 Proceso de Selección.....	115
Tabla 7.4 Tipos de contratos	116
Tabla 7.5 Estructura remunerativa (en Soles).....	117
Tabla 7.6 Planilla de la empresa	117
Tabla 8.1 Diagrama de flujo de proceso de producción de capsulas de Pasuchaca...	123
Tabla 8.2 Precio de Pasuchaca en Soles x Kg puesto en Lima	125
Tabla 8.3 Demanda Anual de Planta Pasuchaca	125
Tabla 8.4 Equipos en el proceso de Manufactura	127
Tabla 8.5 Demanda de uso de equipos.....	130
Tabla 8.6 Precios de empacado de solidos.....	131
Tabla 8.7 Demanda de capsulas de Pasuchaca en frascos de 60 capsulas.....	131
Tabla 8.8 Flujo de servicio de Maquila en Miles de soles.....	135
Tabla 9.1 Supuestos y variables para la evaluación financiera.....	138
Tabla 9.2 Tasa de crecimiento	138
Tabla 9.3 Inversión en activos tangible en miles de soles	139
Tabla 9.4 Intangibles de la Empresa en miles de soles.....	139
Tabla 9.5 Cálculo de capital de trabajo proyectado en miles de soles.....	140

Tabla 9.6 Determinación de la demanda de consumo de Diabethani en capsula de Pasuchaca.	141
Tabla 9.7 Ingresos por venta de Diabethani en miles de soles	142
Tabla 9.8 Costos Fijos en miles de soles	142
Tabla 9.9 Estado de Ganancias y Pérdidas proyectado en miles de soles	143
Tabla 9.10 Evaluación del Flujo de Caja Económico en miles de soles.....	144
Tabla 9.11 Análisis de Punto Muerto (VAN=0).....	145
Tabla 9.12 Sensibilidad del VAN en miles de soles	146
Tabla 9.13 Análisis Bidimensional del VAN en miles de soles	147
Tabla 9.14 Resultado del análisis para cada una de las variables en estudio.....	147

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1 Algoritmo para el diagnóstico	7
Figura 2.2 Ubicación de regiones de cultivo de Pasuchaca	10
Figura 3.1 Pasos ejecutados en ATLAS.ti	17
Figura 3.2 Collage de trabajo en campo	30
Figura 3.3 Características demográficas del público objetivo	31
Figura 3.4 Frecuencia de control de diabetes.....	33
Figura 3.5 Tipo de cuidado	33
Figura 3.6 Consecuencias por no controlar la diabetes.....	34
Figura 3.7 Consumo de productos naturales para diabetes.....	34
Figura 3.8 Motivos de no consumo.....	35
Figura 3.9 Productos naturales de mayor consumo	36
Figura 3.10 Presentación de productos naturales y frecuencia	36
Figura 3.11 Atributos valorados de productos naturales	38
Figura 3.12 Conocimiento de Pasuchaca	40
Figura 3.13 Nivel de agrado de Pasuchaca	42
Figura 3.14 Atributos valorados de Pasuchaca	42
Figura 3.15 Intención de compra de Pasuchaca.....	43
Figura 3.16 Rango de precio	44
Figura 3.17 Lugar de compra.....	45
Figura 3.18 Medios de comunicación	45
Figura 4.1 Personas de 15 y más años con diagnóstico de diabetes	48
Figura 4.2 Población peruana que recibió tratamiento para controlar su diabetes	50
Figura 4.3 Personas de 15 a más años con exceso de peso 2014-2017.....	50
Figura 4.4 PBI y Demanda Interna Perú.....	53
Figura 4.5 Gasto en salud de las familias (millones de soles)	54
Figura 4.6 Cinco fuerzas de Porter. Industria Pasuchaca.....	68
Figura 4.7 Opciones estratégicas de BOTANICAL LIFE SAC	74
Figura 5.1 Ventaja competitiva.....	83
Figura 6.1 DIABETHANI (Frasco con capsulas de Pasuchaca)	98
Figura 6.2 Logotipo de la marca	99
Figura 6.3 Slogan de la marca.....	99
Figura 6.4 Empaque del producto – Pasuchaca	100
Figura 7.1 Organigrama funcional propuesto	112
Figura 8.1 Ubicación.....	121
Figura 8.2 Diseño de distribución de oficinas y almacenamiento de producto final .	122
Figura 8.3 Diagrama de operación del proceso (DOP) para la fabricación de capsulas de Pasuchaca	129
Figura 9.1 Sensibilidad del VAN.....	146

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

La diabetes mellitus de tipo 2 es una de las principales causas de muerte en el mundo. Su rápido crecimiento viene afectando a grupos poblacionales de menor rango de edad y su agravamiento termina impactando negativamente en el presupuesto familiar y en la calidad de vida del paciente.

Los estudios de la Generalitat Valenciana (2018) señala que la diabetes tipo 2 es una enfermedad crónica que se asocia a la morbimortalidad, así como al consumo elevado de recursos sanitarios, especialmente al empleo de los fármacos hipoglucemiantes no insulínicos.

La Organización Mundial de la Salud (2018) señaló que en el mundo la diabetes ha afectado a 422 millones de personas, con una prevalencia de 8.5% en mayores de 18 años, especialmente en las naciones de ingresos mediano y bajo, vinculándose a 1.6 millones de muertes, en su mayoría en una cohorte menor a los 70 años, proyectándose a colocarse como la séptima causa de muerte en el mundo al 2030.

De acuerdo con la Organización Panamericana de la Salud (2018), la mayoría de los 62 millones de personas que tiene diabetes tipo 2 en las Américas no sabe que la tiene, por lo que tienen un riesgo más alto de amputación, insuficiencia renal terminal, ceguera, accidente vascular encefálico e infarto agudo al miocardio.

Para el MINSA (2016), en el Perú, las personas mayores de 18 años registrarían un elevado contenido de azúcar en la sangre o han sido detectados con diabetes en un 6.7%. Asimismo, dicha entidad, registra que la prevalencia de esta enfermedad llegaría al 7% en la población mayor a 25 años. De ellos, el 70.3% declaró haber recibido o comprado medicamentos. Esto quiere decir que las complicaciones de la diabetes de tipo 2 (relacionado con los altos niveles de glicemia) afectan a la calidad de vida del paciente, por lo que genera más gastos para la familia.

Los últimos registros del MINSA (2018) han determinado que de los casos presentados el 97% engloba a los de diabetes de tipo 2, mientras que el 61.8% de las personas diabéticas son mujeres, el 13.1% corresponde al rango de edad de entre 20 y 44 años, y el 71.4% de aquellos tienen sobrepeso. Estos casos han sido registrados en todas las regiones del país, con excepción de Puno.

Los altos niveles de prevalencia de la enfermedad en el Perú demuestran que la población con esta afección irá creciendo en el mediano plazo, por lo que se necesitará medicamentos complementarios al que ofrecen las empresas farmacéuticas.

La propuesta de negocio es la creación de una empresa BOTANICAL LIFE. Esta empresa introducirá al mercado su único producto DIABETHANI para un horizonte de cinco años. Este producto es derivado de la planta Pasuchaca cuyo efecto hipoglucemiante disminuirá en las personas el nivel azúcar en la sangre. Las personas que se conviertan en clientes disfrutaran de una mayor calidad de vida debido a la despreocupación en el consumo de comidas y desarrollo de actividades diarias.

BOTANICAL LIFE tendrá como estrategia de negocio la fidelización y alianzas sociales con los agricultores. Además, luego del horizonte de tiempo fijado para nuestro producto DIABETHANI, se realizará una diversificación horizontal para la supervivencia de la empresa.

En ese sentido, la propuesta de plan de negocio potencia el conocimiento y atractivo de la planta Pasuchaca en el mercado objetivo, dado que es una planta de la zona norte del Perú, con un alto valor medicinal, por sus propiedades hipoglucémicas y antiinflamatorias, comprobada en distintos estudios realizados a nivel nacional, como en el extranjero, particularmente los realizados en la Universidad de Tokio, Japón. Asimismo, los estudios médicos realizados por la

Universidad San Marcos afirman la eficacia de la Pasuchaca en el tratamiento de la diabetes en pacientes jóvenes y adultos.

1.1 Objetivos de la Tesis:

1.1.1 Objetivo general:

Desarrollar un Plan de Negocios para la comercialización de cápsulas de planta medicinal Pasuchaca “Diabethani” para personas diabéticas de Lima Metropolitana.

1.1.2 Objetivos Específicos:

- Generar una propuesta de valor significativa para segmento de la población diabética que aporte en su calidad de vida de manera que garantice su fidelidad al producto.
- Desarrollar una propuesta y estructura de comunicación, operacional y financiera que permita captar valor para los accionistas de forma sostenible.
- Crear una empresa de producción (BOTANICAL LIFE) de cápsulas de Pasuchaca (DIABETHANI), de manera precoz irrumpir en el mercado con la finalidad ser los primeros en nuestro segmento.
- Generar vínculos de confianza con las comunidades que producen Pasuchaca, con la finalidad de crear barreras de entrada en el mercado.

1.2 Justificación

El presente plan de negocio es relevante por cuanto la inversión en un producto poco explotado en el mercado de la medicina natural, como lo es la Pasuchaca, pero con alto y específico valor curativo para un segmento de la población con una enfermedad crónica en crecimiento, como lo es la Diabetes entrega una propuesta de valor tanto para el usuario como para el productor, a través

de estrategias comerciales de sensibilización de la demanda y estrategias operacionales sobre la oferta, que redundan en una estrategia de responsabilidad social como ventaja competitiva que ofrezca sostenibilidad de la empresa

1.3 Alcance y limitaciones

1.3.1 Alcance

El plan de negocios pretende integrar la oferta generada por los agricultores de planta medicinal Pasuchaca, de propiedades hipoglicemiantes (antidiabéticas) con la demanda de población diabética de Lima Metropolitana, dada la tendencia creciente de este segmento por los productos naturales a través de una estrategia sostenible de responsabilidad con los productores.

La propuesta de valor es la disposición y acceso a un producto 100% natural, seguro en su consumo que mejore la calidad de vida de la población diabética y de las comunidades dedicadas a la producción de planta medicinal Pasuchaca.

1.3.2 Limitaciones

- Limitado conocimiento estadístico de grupos aislados de personas diabéticas distribuidos en Lima metropolitana con duda diagnóstica y fuera de un sistema de aseguramiento.
- Los métodos tradicionales y condiciones especiales de cultivo de la planta medicinal Pasuchaca generan riesgo en la continuidad productiva de no controlarse o articularse estratégicamente, requiriendo para ello estudios del sector productor que no se han tomado en cuenta en presente plan.
- El público objetivo no conoce las propiedades medicinales de la planta Pasuchaca, debido a la limitada difusión de sus beneficios.

- En términos económicos el plan se limita a un análisis de mercado, dejando de lado un estudio más amplio que hubiera dado un elemento de juicio más preciso para la propuesta de valor del producto, especialmente para segmentos sin diagnóstico de diabetes pero que se beneficien de otros efectos afines del producto.

CAPÍTULO II. MARCO CONCEPTUAL Y CONTEXTUAL

El objetivo de este capítulo es conocer conceptos recurrentes y básicos para la comprensión del plan de negocio, el segmento al que se dirige, el producto y la materia prima del que se desarrolla la propuesta de valor.

2.1 Marco conceptual

(i) Diabetes

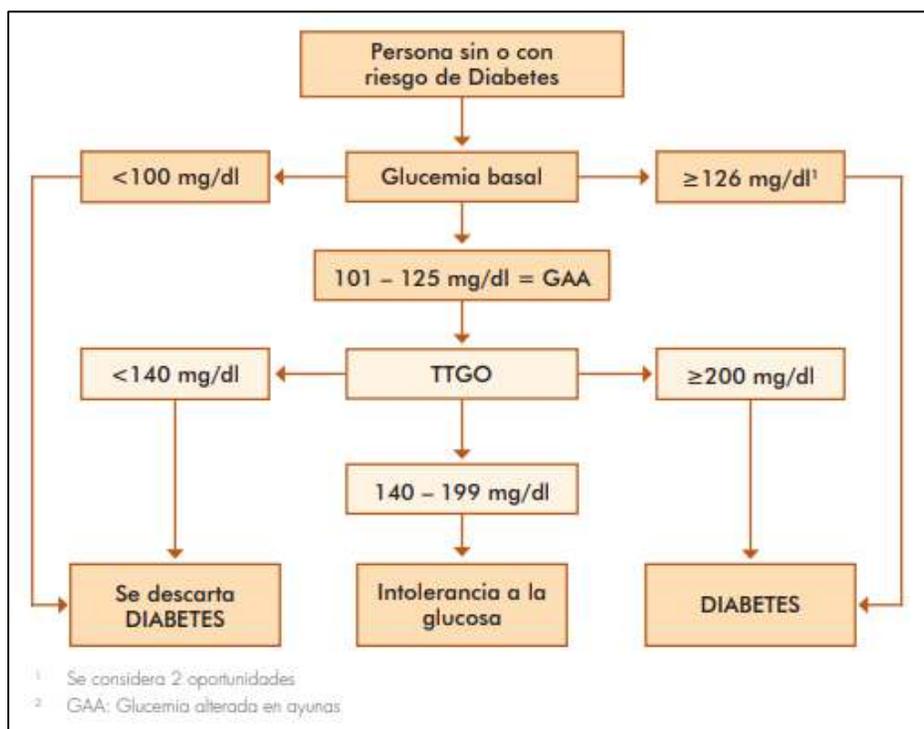
Según la OMS, La diabetes es una enfermedad crónica que aparece cuando el páncreas no produce insulina suficiente o cuando no se utiliza eficazmente la que se produce, siendo su efecto la hiperglicemia o aumento de azúcar en la sangre.

Hay tres tipos principales de diabetes, tipo 1, la más frecuente entre niños y adolescente, asociada a origen genético; tipo 2, en adultos mayores, relacionada con hábitos de sedentarismo, nutrición inadecuada, y obesidad y; tipo de diabetes gestacional, que es una complicación del embarazo en 10% a nivel mundial (OMS, 2019).

Mantener niveles elevados de glicemias desencadena efectos propios de la Diabetes no controlada, como el daño de corazón, vasos sanguíneos, la vista, riñones y nervios, los cuales pueden desencadenar en el tiempo, enfermedades cardiovasculares, neuropatía, retinopatía o ceguera, enfermedad renal crónica y enfermedad vascular periférica y amputaciones de miembros inferiores, tal como lo describe OPS (Paho, 2019).

El proceso diagnóstico de la Diabetes se realiza a través de evaluación laboratorial de glucosa en sangre, orientada por la evaluación clínica; según el algoritmo presentado de la Figura 2.1.

Figura 2.1 Algoritmo para el diagnostico



Fuente y Elaboración: Autores de la Tesis

La incidencia de complicaciones renales, amputaciones, cerebrales y cardiovasculares en personas diabéticas es muy superior al triple en comparación de población que no padece la enfermedad según MINSA

Según OMS el 6% de la población mayor de 18 años padece de diabetes o consumen hipoglicemiantes, un tanto parecido al 7% identificado en población peruana según el reporte PERUDIAB, en personas mayores de 25 años con resultados estadísticamente significativos (BVS, 2019).

(ii) Tratamiento farmacológico de la diabetes

El tratamiento de la Diabetes incorpora una serie de recomendaciones, medicamentos hipoglucemiantes (farmacoterapia), evaluaciones y controles laboratoriales periódicos para prevenir e identificar precozmente complicaciones propias de esta enfermedad crónica.

Dentro de los medicamentos farmacológicos orales como metformina, Glibenclamida, Glimepirida, Pioglitazona, Acarbosa, Repaglinida, Acarbasa, entre otros; e insulina en caso de mal control a los antes mencionados en base a la guía de práctica clínica para el diagnóstico, tratamiento y control de la Diabetes Mellitus en el primer nivel de atención (Minsa, 2019).

Los consumos de antidiabéticos orales presentan per se eventos adversos, así como múltiples contraindicaciones debido a reacciones con otros medicamentos que pueden afectar el efecto hipoglucemiante, tal como se observa en la Tabla 2.1 (ANMM, 2019).

Tabla 2.1 Interacciones

Interacciones			Interacciones		
Potencian efecto hipoglucemiante			Potencian efecto hipoglucemiante		
Alcohol	Esteroides anabolizantes	Metotrexato	IMAOs	AINEs	Itraconazol
Cimetidina	Fenilbutazona	Sulfonamidas	IECAs	Alcohol	Fluconazol
Cloranfenicol	Fenitoína	Sulfinpirazona	Salicilatos	Ketoconazol	Eritromicina
Clofibrato	Gemfibrozilo	Salicilatos	Esteroides anabolizantes		
Dicumarínicos	IECA		Disminuyen efecto hipoglucemiante		
Guanetidina	IMAO		Tiazidas	Hormonas tiroideas	
Disminuyen efecto hipoglucemiante			Corticoides	Simpaticomiméticos	
Barbitúricos	Estrógenos		Anticonceptivos orales		
Corticoides	Furosemida				
Diazóxido	Tiazidas				
Propranolol	Rifampicina				

Reacciones adversas
<p>¶ Hipoglucemia</p> <p>¶ Alteraciones hematológicas: Aplasia medular, agranulocitosis, anemia hemolítica y trombocitopenia.</p> <p>¶ Alteraciones cutáneas: Exantema, púrpura, prurito, eritema nodoso, eritema multiforme, sd. de Steven-Johnson, fotosensibilidad.</p> <p>¶ Alteraciones gastrointestinales: Náuseas, vómitos, colestasis.</p> <p>¶ Alteraciones tiroideas: Hipotiroidismo subclínico transitorio.</p> <p>¶ Efecto renal: Secreción inadecuada de ADH (hiponatremia) con efecto diurético.</p> <p>¶ Efecto antabus (clorpropamida).</p> <p>¶ Reacciones pulmonares difusas: Neumonitis.</p>

Efectos secundarios
<p>¶ Alteraciones gastrointestinales: diarreas, náuseas, vómitos, dolor abdominal.</p> <p>¶ Alteraciones gustativas.</p> <p>¶ Acidosis láctica (descrita fundamentalmente con la fenformina y butformina. Se presenta en pacientes con insuficiencia renal).</p> <p>¶ Efecto anorexígeno.</p> <p>¶ Otros más raros: sabor metálico y reducción de los niveles de vitamina B₁₂.</p>

Fuente: (Sescam, 2019)

La gaceta médica de México describe que los antidiabéticos orales se usan desde principios de 1950, más su efecto terapéutico a largo plazo en la diabetes tipo 2 y sus complicaciones no es categórico, no pudiendo determinarse la mejor opción de ellos, así como las complementarias para evitar el progreso.

Según la encuesta ENDES (ENDES 2014), el 29.7% de personas con diagnóstico de diabetes no compraron medicamentos con receta médica, de lo que se deduce un porcentaje de la población expuesta a los efectos propios de la enfermedad no controlado (Who, 2019).

(iii) Medicina Natural

Según OMS, el uso tradicional de hierbas o plantas medicinales es ancestral y a la fecha reconocida como inocua y eficaz, por lo cual puede aceptarse por las autoridades nacionales.

(iv) Principio Activo

Son los ingredientes de las plantas medicinales a las que se les imputa la actividad terapéutica, los cuales son identificados a través de métodos analíticos adecuados y normalizados; en caso de no identificar el principio activo, se puede considerar que toda la planta es un solo principio activo en sí mismo. (OMS).

(v) Planta medicinal Pasuchaca

La Pasuchaca es una planta que crece de forma silvestre en altitudes cercanas a los 3,000 metros sobre el nivel del mar, con crecimiento principalmente en las zonas de Cajamarca (Chota) y Piura (Ayabaca). Asimismo, existen diversas regiones donde también se cultiva esta planta, como se aprecia en la Figura 2.2.

Figura 2.2 Ubicación de regiones de cultivo de Pasuchaca.



Fuente y Elaboración: Autores de la Tesis

La Pasuchaca corresponde al grupo de plantas medicinales consideradas dentro de las reconocidas a nivel nacional por sus efectos hipoglicemiantes con nivel de evidencia clínica, además de su uso tradicional, según consta en los reportes de nivel de conocimiento de plantas medicinales en Diabetes Mellitus (Medrano, 2015) y a nivel internacional, según investigaciones desarrolladas en la universidad de Tokio.

Según reportes médicos elaborados desde el 2000, la Pasuchaca tiene efecto hipoglicemiante, debido a su mecanismo de acción que impide la reabsorción de glucosa a través del epitelio tubular del riñón, además de otras propiedades que son de reciente descubrimiento, como un fuerte astringente, útil en el tratamiento de diarreas crónicas, cólera infantil, hemorragias, inflamaciones de la garganta y úlceras bucales, pero que requieren mayores investigaciones. (Bell, 2015).

Resultados validados por estudios como el de Calderón y Salazar para la Universidad San Marcos, denominado Efecto hipoglicemiante del extracto etanólico de Pasuchaca en ratas inducidas con aloxano; definiendo concentraciones efectivas a partir de 500mg/kg a partir de 12 horas postprandiales y aumentando efecto a 24 horas, comparado con placebo e hipoglicemiante farmacológica glibenclamida en dosis de 10mg/kg.

2.2 Marco contextual

(i) Diabetes en el Perú

Desde el punto de vista epidemiológico a nivel mundial la prevalencia de Diabetes Mellitus ha aumentado en los últimos 10 años, y se proyecta que para el 2030 se duplicará, actualmente tiene una prevalencia del 2 al 5% según la OMS y en el Perú esta cifra asciende a un 20%, especialmente en el grupo etario mayor de 65 años, es decir uno de cada cinco ancianos es diagnosticado por Diabetes; siendo la distribución geográfica mayor en la zona norte como Piura y Lima, hasta el 5% , sobre departamentos del centro y sur como Cuzco y Pucallpa con 1%. (ENDES, 2016) (Iscii, 2019),

Según estimaciones descritas en Minsa; la Diabetes Mellitus para el periodo 1995 .2025, tendrá un crecimiento de la prevalencia del 35% a nivel mundial, 48% en países en vías de desarrollo, 41% en américa latina, y en el Perú 40%. Siendo la distribución geográfica amplia a nivel rural, representando el 90% y rural 10%, como se observa en la tabla 2.2.

Tabla 2.2 Distribución de DM estimados en Perú según zona geográfica

Zona	Distribución proporcional de casos de DM estimados para el Perú
Urbana	90%
Rural	10%

Ministerio de Salud del Perú: Afectación por zona urbana rural – estimaciones para el 2025

La distribución de la Diabetes Mellitus también hace diferencias a grupos etarios específicos, cuyas proporciones mantienen en las tendencias al 2025, siendo el grupo más relevante en términos cuantitativos la población de 45 a 64 años, según revisiones realizadas por el Ministerio de Salud del Perú, tal como se observa la Tabla 2.3 (Minsa, 2019).

Tabla 2.3 Afectación de grupo etáreo: estimaciones para el 2025

Grupo etáreo	Distribución proporcional de casos de DM estimados para el Perú
20 - 44 a	17.90%
45 - 64 a	51.80%
> 65 a	30.30%

Ministerio de Salud del Perú: Distribución de DM por grupo etáreo - estimaciones para el 2025

(ii) Consumo de medicina natural

Estudios realizados en el Perú, en hospitales de Lima, evidenciaron que el 70% de personas con alguna patología, han utilizado alguna medicina tradicional o complementaria durante la enfermedad, el 90% de la población usa plantas medicinales, de los cuales el 50% lo usa para combatir enfermedades crónicas, accediendo a las mismas por la amplia disposición actual en centros comerciales, farmacias y centros naturistas (Estrada, 2009)

(iii) Consumo de Pasuchaca

De acuerdo con la asociación peruana de endocrinología el 8% de la población de Lima metropolitana sufre de diabetes (La República, 2019). Por lo tanto, el mercado potencial asciende a una cantidad de 374,400 personas. A través de las encuestas, el estudio de mercado indica que existe una intención de compra (top box) del 32 %; entonces, el mercado objetivo es del orden de 119,808 personas. Por otro lado, en relación con la investigación del mercado, el plan de negocios tiene como objetivo alcanzar el mercado meta de 11,980 personas como compradores, lo que generaría un ingreso de S/ 2,431,940 en el primer año de operaciones.

En relación con la prevalencia de la diabetes, La Organización Mundial de la Salud (2018) señaló que en el mundo la diabetes ha afectado a 422 millones de personas, proyectándose a colocarse como la séptima causa de muerte en el mundo al 2030. En el Perú, de acuerdo con Helard Manrique, presidente de la Sociedad Peruana de Endocrinología (SPE), en los últimos siete años los casos de diabetes se duplicaron en Lima Metropolitana y pasaron del 4% de la población al 8% (Perú 21, 2019).

2.3 Marco Legal

La estrategia de la OMS sobre la medicina tradicional 2014 -2023 tiene como objetivo el promover el aprovechamiento de los beneficios de la MTC en los problemas de salud y autonomía de la población; así como fomentar su uso eficaz y practicas seguras. Los objetivos estratégicos: desarrollo de conocimiento, políticas, regulaciones, cobertura e integración de servicios, revela la tendencia favorable para el desarrollo y difusión de estas en el tiempo (Who, 2019).

CAPÍTULO III. INVESTIGACIÓN DE MERCADO

De acuerdo con la asociación peruana de endocrinología el 8% de la población de Lima metropolitana sufre de diabetes (La Republica, 2019). Por lo tanto, el mercado potencial asciende a una cantidad de 374,400 personas. A través de las encuestas, el estudio de mercado indica que existe una intención de compra (top box) del 32 %; entonces, el mercado objetivo es del orden de 119,808 personas. Por otro lado, en relación con la investigación del mercado, el plan de negocios tiene como objetivo alcanzar el mercado meta de 11,980 personas como compradores, lo que generaría un ingreso de S/ 2,431,940 en el primer año de operaciones.

En relación con la prevalencia de la diabetes, La Organización Mundial de la Salud (2018) señaló que en el mundo la diabetes ha afectado a 422 millones de personas, proyectándose a colocarse como la séptima causa de muerte en el mundo al 2030. En el Perú, de acuerdo con Helard Manrique, presidente de la Sociedad Peruana de Endocrinología (SPE), en los últimos siete años los casos de diabetes se duplicaron en Lima Metropolitana y pasaron del 4% de la población al 8% (Perú 21, 2019).

3.1 Investigación cualitativa – Entrevistas de profundidad

3.1.1 Objetivos

Las entrevistas de profundidad se realizaron con el fin de cumplir con los siguientes objetivos:

- Identificar cuáles son las barreras de entrada al mercado de comercialización de productos medicinales naturales.
- Conocer los atributos valorados de un producto medicinal natural.
- Identificar las formas de comunicación que usa el público que consume productos medicinales naturales.

- Conocer las ventajas y desventajas de la tercerización de la fabricación de productos medicinales naturales.
- Identificar el tipo de servicio que el público objetivo valora más durante su proceso de compra.
- Conocer la opinión de los expertos con relación al canal de venta online de productos medicinales naturales.
- Medir el nivel de influencia del tipo de presentación de un producto medicinal en el público objetivo.
- Identificar el perfil de las personas con Diabetes Mellitus con relación a su consumo de productos medicinales naturales.
- Conocer los atributos de mejora de productos naturales medicinales con relación a su presentación.
- Identificar el tipo de estrategia a emplear con un proveedor de medicina natural.

3.1.2 Metodología

El tipo de investigación realizada fue exploratoria. Para ello se elaboró una guía de pautas con los objetivos definidos en el punto anterior. En la Tabla 3.1 se presenta la matriz de preguntas.

Tabla 3.1 Guía de pautas de entrevistas de profundidad

Factores	Objetivo	Preguntas guía de entrevistas
Barreras de entrada	Identificar cuáles son las barreras de entrada al mercado de comercialización de productos medicinales naturales.	1. ¿Cuáles cree usted que son las más importantes barreras de entrada en el mercado de comercialización de plantas naturales medicinales?
Atributo valorado	Conocer los atributos valorados de un producto medicinal natural.	2. ¿Cuál cree es el atributo más valorado por el público objetivo al respecto de un producto medicinal natural?
Formas de comunicación	Identificar las formas de comunicación que usa el público que consume productos medicinales naturales.	3. En su opinión, ¿cuáles son los canales de mayor uso del público objetivo que consume productos medicinales naturales?

Factores	Objetivo	Preguntas guía de entrevistas
Tercerización	Conocer las ventajas y desventajas de la tercerización de la fabricación de productos medicinales naturales.	4. En su experiencia, ¿Qué ventajas y desventajas conllevaría la opción de tercerizar la operación de elaboración de productos naturales? (Genera menos costos que asumirla como parte de la cadena operativa de la empresa)
Servicio	Identificar el tipo de servicio que el público objetivo valora más durante su proceso de compra.	5. ¿Cuál es el tipo de servicio post venta que considera Ud. que el público objetivo valora más?
Venta Online	Conocer la opinión de los expertos con relación al canal de venta online de productos medicinales naturales.	6. ¿En su opinión la venta online tiene alta probabilidad de éxito en comparación con los canales tradicionales?
Presentación del producto	Medir el nivel de influencia del tipo de presentación de un producto medicinal en el público objetivo.	7. ¿En qué porcentaje cree usted que influye la presentación del producto en la decisión de compra del público objetivo?
Consumo Diabetes Mellitus	Identificar el perfil de las personas con Diabetes Mellitus con relación a su consumo de productos medicinales naturales.	8. En su experiencia cual es la respuesta de consumo de la población objetivo con Diabetes Mellitus a los productos naturales en capsulas vs las demás presentaciones.
Atributos de mejora	Conocer los atributos de mejora de productos naturales medicinales con relación a su presentación.	9. ¿En su opinión qué atributos de los productos naturales podrían mejorarse para incrementar la satisfacción del público objetivo?
Proveedor	Identificar el tipo de estrategia a emplear con un proveedor de medicina natural.	10. En su experiencia ¿Qué recomendaciones podría brindarnos con respecto al vínculo con los proveedores?

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

La guía de pautas está conformada por los factores, objetivos y preguntas. Los factores que se mencionan son diez factores: (i) Barreras de entrada; (ii) Atributo valorado de productos medicinales naturales; (iii) Formas de comunicación; (iv) Tercerización; (v) Servicios; (vi) Ventas online; (vii) Presentación del producto; (viii) Consumo de diabetes mellitus; (ix) Atributos de mejora y (x) Proveedor.

La aplicación de las entrevistas de profundidad estuvo orientada a expertos de la medicina natural. En total se realizaron cuatro entrevistas de profundidad. En la

Tabla 3.2 se muestra los nombres de los expertos, empresas donde laboran y cargo. En el **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia., ¡Error! No se encuentra el origen de la**

ferencia., ¡Error! No se encuentra el origen de la referencia. y ¡Error! No se encuentra el origen de la referencia. se presentan las transcripciones de las entrevistas.

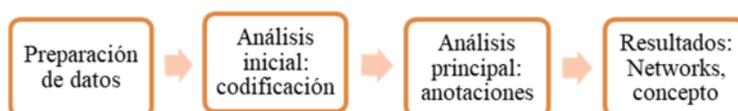
Tabla 3.2 Relación de expertos

N	Empresa & Organización	Nombre del experto	Tipo de experto
1	Santa Natura	Mirtha Zapata	Administrativo de tienda, con experiencia de más de 7 años en venta de productos naturales.
2	Kaita	Karin Balbín	Administrativo de tienda, con experiencia de más de 15 años en venta de productos naturales.
3	Biodeli	Jessica Irasem	Administrativo de tienda, con experiencia de más de 10 años en venta de productos naturales.
4	Laboratorio Induquímica	Duala Balbín	Químico farmacéutico, con especialidad en Gestión de Calidad, con experiencia más de 10 años en industria de productos naturales.

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

Se utilizó el software Atlas ti. V8 para el análisis de las entrevistas de profundidad. En la Figura 3.1 se muestra los pasos que se siguió.

Figura 3.1 Pasos ejecutados en ATLAS.ti



- (i) Preparación de datos: se creó un archivo del proyecto, a la cual se le llamó Unidad Hermenéutica (UH) conformado por las transcripciones de las cuatro entrevistas de profundidad (Justicia, 2005).
- (ii) Análisis inicial: se crearon códigos en base a los diez factores de la guía de pautas (Justicia, 2005).
- (iii) Análisis principal: durante el análisis de las entrevistas de profundidad se fueron registrando en la sección de “anotaciones” de cada código los comentarios más relevantes de los expertos (Justicia, 2005).

(iv) Resultados: lo conforma (i) tabla de Códigos-Documentos Primarios de ATLAS.ti y (ii) conceptos generales por cada factor. (Justicia, 2005).

3.1.3 Periodo de evaluación

Las entrevistas de profundidad se realizaron de manera presencial en la ciudad de Lima, entre el 01 de enero al 30 de enero del año 2019.

3.1.4 Análisis de las entrevistas de profundidad

3.1.4.1 Preparación de datos para el análisis

En el ATLAS.ti, se creó la unidad hermenéutica donde se registró la transcripción de las cuatro entrevistas de profundidad.

3.1.4.2 Análisis inicial

Se etiquetaron en total 14 códigos¹ ; tal como se muestra en la Tabla 3.3, de los cuales 10 corresponden a los factores identificados en la Matriz de Preguntas y los cuatro restantes a códigos creados acorde al análisis.

Tabla 3.3 Códigos empleados para análisis en ATLAS.ti

Nro.	Código
1	Oportunidades
2	Organismos reguladores
3	Barreras de entrada
4	Atributo valorado
5	Formas de comunicación
6	Tercerización
7	Servicio
8	Perfil de persona de ventas
9	Venta Online
10	Presentación del producto
11	Consumo Diabetes Mellitus
12	Pasuchaca

¹ Los códigos, son palabras-clave (keywords), indicadores de conceptos o de expresiones que interesan al usuario, por la razón que sea. Los códigos suelen utilizarse para marcar (codificar) determinadas citas (Atlas.TI, 2017).

13	Atributos de mejora
14	Proveedor

3.1.4.3 *Análisis principal*

Mientras se leía las transcripciones de entrevistas, los párrafos se iban asociando con los códigos. Entre tanto, en anotaciones se llevaba el control de las ideas generales del del código. Con la finalidad de obtener una declaración consolidada de que opinaban todos los expertos de un código. Estos resultados se muestran en la Tabla 3.4.

Tabla 3.4 Resultados de entrevistas de profundidad analizadas con ATLAS.ti

Códigos ATLAS.ti
<p>Oportunidades</p>
<p>Los expertos mencionan que existe una tendencia a consumir productos sanos (menos tóxicos) y que están en la búsqueda de productos amigables con el medio ambiente. Otras oportunidades que mencionan son:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Existe un mercado donde las personas se han cansado de consumir productos sintéticos y buscan por lo natural. - El Perú es muy rico en plantas medicinales. - Que hay productos naturales medicinales que pueden enfocarse para personas que quieren prever ciertas enfermedades. - Existe mayor concientización del cuidado del medio ambiente. - Creación de reservas naturales para el cultivo de plantas medicinales. - Regulación contra la tala indiscriminada. - Interés de grupos económicos en invertir en poner tiendas naturistas y tener alianzas con proveedores de productos naturales. - Crecimiento de tiendas naturistas y especializadas: Flora y Fauna, Zanahoria, - Gran demanda del mercado internacional europeo, asiático por productos naturales. - Casos de éxitos en marketing de empresas que venden productos sin recetas médicas y maquilan como Genomma Lavb. - Investigaciones extranjeras de las plantas medicinales.
<p>Organismos reguladores</p>
<p>Los expertos mencionan que en el Perú existen tres entidades que apoyan a la regularización que los productos naturales sean seguros; ellas son Digesa, Digemid y Senasa; los cuales los tres actúan de forma independiente y sin coordinación.</p> <p>Actualmente, Digesa da muchas facilidades para que un producto natural sea comercializado. Sin embargo, el registrado en Digemid es voluntario y no obligatorio.</p>

Códigos ATLAS.ti

La diferencia ente los dos es que Digemid solicita que los productos naturales medicinales muestren el principio activo del producto (calidad). Otra diferencia entre Digesa y Digemid, es que éste último ejerce inspecciones inopinadas en cualquier momento del año, y toma muestras.

Barreras de entrada

Algunos expertos indicaron que no existe muchas barreras de entrada ya que es muy fácil cumplir con los requisitos que pide Digesa para la comercialización de productos naturales medicinales. Por lo tanto, indican que sí una empresa está comprometida con su calidad, es allí donde sus barreras de entrada aumentan porque necesitarían tener alta inversión en tecnología, personal capacitado, procesos estandarizados y áreas de investigación y desarrollo.

Sin embargo, algunos expertos mencionan como barreras de entrada en la comercialización de plantas naturales medicinales:

- El estado no da las facilidades, no hay leyes y no incentiva a la población a su consumo.
- Pocos estudios científicos de los principios activos de las plantas naturales.
- No existe un sistema educativo de medicina complementaria.
- Grandes intereses económicos del mercado farmacéutico.
- Falta de publicidad que difunda los beneficios de la medicina complementaria.
- Falta de conocimiento de la población de los beneficios de los productos naturales medicinales.
- Falta de difusión, evidencias de casos de éxito que se curaron con la medicina natural.
- Existe contradicciones entre médicos y médicos de medicina complementaria.
- Posicionamiento de marcas propias en el consumidor como Kaita y Santa Natura.
- Miedo del consumidor de productos de medicina natural a cambiar de producto.
- Paradigmas del público que la medicina convencional es mejor que la natural.
- Acceso a la materia vegetal
- Altos costos de inversión de tecnología en laboratorios
- Pocos proveedores con buena tecnología

Atributos valorados

Los expertos opinan que el público objetivo valora la eficacia y el resultado positivo de un producto natural medicinal. Algunos expertos mencionan que el público que compra medicina natural, está convencido que cura y que no les afecta a otros órganos como lo hace la medicina convencional.

Otros atributos que mencionan los expertos son (i) origen natural; (ii) precio accesible; (iii) beneficios medicinales; (iv) productos sin toxicidad y (v) evidencias que funciona (testimonios, recomendaciones). No obstante, los expertos mencionaron que los clientes valoran del lugar de venta: (i) servicio al cliente; (ii) tratamientos eficaces; (iii) personal

Códigos ATLAS.ti
<p>calificado y con conocimiento; (iv) tecnología de la empresa; (v) venta online y (vi) servicio de delivery.</p>
<p>Formas de comunicación</p> <p>Los expertos indican que las redes sociales como Facebook, Instagram son los medios que más usan el público objetivo para conocer de productos naturales. Les gusta ver testimonios de personas que han tenido resultados positivos consumiendo productos naturales medicinales.</p> <p>Actualmente, Kaita lanza sus promociones, ofertas y dan consultas por estas plataformas y que ya lo programas radiales tienen menos afluencia.</p> <p>Los expertos mencionan que también, existen otros canales de venta; como las farmacias, supermercados, tiendas naturistas, bio ferias, tiendas orgánicas y tiendas especializadas.</p> <p>Algunos expertos dicen si bien los canales de comunicación son boca a boca, amistades, puertas, amigos, teléfonos, internet, WhatsApp; la información que se trasmite en todos esos canales necesita ser coherentes.</p> <p>Los expertos mencionan que las personas que se acercan a comprar productos naturales medicinales son por recomendaciones de familiares (abuelos, padres), por amigos que por publicidades masivas.</p>
<p>Tercerización</p> <p>Los expertos mencionan para que una empresa piense en tercerizar, necesita hacer una evaluación de costos, porque tener una planta involucra costos altos. Ellos recomiendan para una empresa nueva, sea más conveniente tercerizar la producción.</p> <p>En base a ellos las ventajas que ellos encuentran en tercerizar son:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Optimización de recursos - Flujo de caja para otras inversiones, nuevas líneas de productos - Enfoque en los canales de venta, marketing y publicidad - Fácil comunicación entre los trabajadores <p>Y las desventajas que mencionan son:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pocas márgenes entre el precio al público y el precio adquirido. - Dependencia del tiempo de producción de los laboratorios. - Contratos con una fecha fin. - Pérdida de conocimiento de cómo es la cosecha de producto. - Muchos competidores maquilando en la misma planta, tráfuga de información. - Falta de diferenciación y desarrollo en innovación de mejoras <p>Y las ventajas que los expertos que encuentran en no tercerizar son: (i) garantizan la producción al mercado; (ii) márgenes altos de ganancia; (iii) área de investigación, desarrollo e innovación, indispensable para que un negocio subsista.</p>
<p>Servicio</p>

Códigos ATLAS.ti

Los expertos mencionan que el servicio de post venta es muy importante; por eso es necesario dar seguimiento personalizado y que exista una continua comunicación con el cliente; ya que los tratamientos medicinales son largos.

Algunos expertos comentan, que el cliente valora mucho que sea escuchado, que le presten atención, que la información sea real, que lo que vende el producto de su beneficio sea creíble para que se pueda generar la confianza entre ellos.

Perfil de persona de ventas

Los expertos mencionan que en el Perú no existe una escuela de médicos naturistas. Los que atienden en las tiendas naturistas son personas con experiencia en el rubro; sin embargo, ellos necesitan saber cómo funciona los productos naturales en el organismo de las personas y cómo es la forma de administrarlos; ya que existen productos naturales que si son mal administrados pueden causar contraindicaciones al paciente. También necesitan saber que tratamientos son los adecuados.

Los expertos indican que las personas que atienden debe ser personas que en sus conversaciones se muestren convencidas y creíbles de los beneficios de producto; por eso es importante que ellos consuman esos productos y que no pueden recomendar en eliminar la medicina del paciente; además, ellos deben saber escuchar a las personas.

Ventas Online

Los expertos mencionan que las ventas online han incrementado, algunas empresas como Kaita cuentan con aplicativos para que puedan llevar el producto a la casa del cliente, para ellos sus ventas han aumentado en un 30%.

Los expertos mencionan que la venta online de productos naturales medicinales no tiene aún mucha probabilidad de compra, algunos dicen que es 50 y 50; porque las personas aún se rehúsan en pagar por internet; además que ellos valoran mucho el poder conversar con un experto de la enfermedad que tienen.

Por ello, los expertos recomiendan que para que la venta online sea exitosa, la persona que está allí debe ser una persona con mucho conocimiento, para que pueda responder cualquier duda; tiene que saber de cómo llegar a las personas para que se logre la venta. Es decir que la información debe ser coherente para la credibilidad e imagen de la empresa.

Presentación del producto

Los expertos mencionan que la presentación del producto natural influye mucho en la compra del público objetivo. Ellos recomiendan que debe tener un buen diseño, nombre corto, registros sanitarios, buen sellado y que el color debe representar los beneficios del producto; de todos ellos el color es el que influye más en el proceso de compra.

Ellos también indican que el tipo de envase del producto natural depende mucho del canal de venta, porque es muy diferente cuando se comercializa en una tienda naturista vs una farmacia. Además, existe reglamentación de etiquetas para productos naturales que se venden por las farmacias.

Algunos expertos mencionan que sí es muy importante la presentación; pero también influye que sea efectivo.

Códigos ATLAS.ti

Los expertos recomiendan que las capsulas son más prácticos para su ingesta, manipulación, se puede llevar a diferentes lugares y son predecibles.

Consumo Diabetes Mellitus

Los expertos mencionan que existen dos tipos de diabetes la Tipo I y Tipo II; los que son Tipo I son dependientes a la insulina; por lo tanto, no podrían consumir productos naturales como parte de su tratamiento. Mientras que, los del Tipo II pueden llegar a controlar su diabetes con productos naturales, pero que necesitan cambiar su alimentación.

Hoy en día hay plantas naturales que ayudan a regular el nivel de glucosa en la sangre, como el Pasuchaca, Cuti Cuti y el Yacón. Por ejemplo, existen capsulas en Pasuchaca, que se recomienda que debe ser tomado antes de los alimentos porque ayuda al organismo a metabolizar los alimentos y que sea un mejor regulador de la glucosa.

Los expertos mencionan que actualmente la demanda es media en el consumo de productos naturales medicinales por parte de las personas que sufren de diabetes; ya que, ellos siguen creyendo en la medicación de sus doctores, y en algunos casos mencionan que la medicina convencional y la natural, no pueden complementarse.

Pasuchaca

Los expertos mencionan que el Pasuchaca es un buen conductor de la glucosa entre todas las plantas. Es una infusión super amarga. Se dice que mientras más amarga es una hierba más curativa es. Esta se debe de tomar como agua de tiempo.

La producción de la Pasuchaca es aún básica, porque la muelen pesan y encapsulan; aún no venden Pasuchaca con el principio activo identificado; ya que existe mucha variabilidad de la eficacia de planta en planta (depende del suelo).

Los expertos indican que un tratamiento natural dura mínimo 90 días y que en una semana hay una mejora del 10%. Ellos comentan que

- En Kaita se maneja la Pasuchaca en presentación de 100 capsulas, a un precio de S/25; también tienen extractos con yacón o cuti cuti.
- En Santa Natura, se vende Glucontrol, que es un extracto que tiene yacón, Pasuchaca, canela y stevia.
- En Biodeli la Pasuchaca lo venden en harina, para preparar como agua de tiempo.

Los expertos mencionan que la medicina natural complementa el tratamiento médico. Por ejemplo, para las personas con diabetes; ellos no pueden decir al paciente que no tome sus pastillas.

Atributos de mejora

Los expertos recomiendan para que los productos naturales puedan mejorar debería de pasar los siguientes aspectos a nivel del entorno:

- Que exista mayor difusión de los beneficios de los productos naturales medicinales que curan y que previenen enfermedades.

Códigos ATLAS.ti
<ul style="list-style-type: none"> - Implementación de un centro educativo donde las personas puedan prepararse en medicina natural. <p>Con relación a nivel de empresa:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Que el personal que atienda tenga conocimiento del producto (para que sirva, cómo es el tratamiento) - Que cuente con procedimientos de gestión de residuos y estándares de calidad - Tener certificaciones de SQF200, ISO 9001 (Sistema de Gestión de Calidad) <p>Y las mejoras a nivel de producto debería de ser:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Productos eco amigables - Presentar certificados con sus niveles de toxicidad - Productos orgánicos (con certificado) - Producto con registro sanitario en Digemid y que presenten su principio activo
Proveedor
<p>Los expertos recomiendan para que se mejore la relación entre empresas distribuidoras y proveedores se deben seguir las siguientes pautas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Que el proveedor se preocupe por el personal de ventas, capacitándolos y generando en ellos experiencias de vida; como, por ejemplo, que ellos sean participe del consumo de ese producto por un tiempo, y con esa información de casos vivenciales puedan transmitir al cliente. - Que el proveedor muestre evidencia física que todo está normado. - Que el proveedor deje muestras para que el público pueda probar. - Que el proveedor deje catálogos de venta. <p>Los expertos también indican que la relación entre la empresa distribuidora y los proveedores debe ser cercana, que trabajen en equipo, igualdad, comunicación constante, alianzas y que se genere confianza entre ellos.</p> <p>Algunos expertos mencionan que sí una empresa produce debe generar vínculos de largo plazo con sus proveedores de materia prima; para que puedan asegurar su abastecimiento. Y que sí la empresa que produce está comprometida con la calidad; también debe de buscar proveedores con ese mismo nivel de compromiso.</p>

3.1.5 Conclusiones

Mediante las entrevistas de profundidad a expertos se conoció el mercado de productos naturales medicinales. Ellos mencionan que hay muchas oportunidades en el mercado natural; esto se debe al crecimiento de consumo de producto ecológico, natural, sano, orgánico y la

concientización del cuidado del medio ambiente; además que el Perú se caracteriza por ser un país rico en plantas medicinales. Y que el entorno está favoreciendo: el estado está preocupándose por las reservas naturales y la tala indiscriminada y el ingreso de nuevas tiendas naturistas especializadas.

Sin embargo, aún en el Perú los organismos que regulan la normatividad de los productos naturales medicinales funcionan como entes independientes; entre ellas esta Digesa, Digemid y Senasa. Cabe mencionar que los expertos indican que si una empresa está comprometida con la calidad de sus productos necesita registrar sus productos por medio de Digemid, que piden el principio activo de la planta y con ello garantizan la calidad en su eficacia.

Hubo expertos que indicaron que las barreras de entrada en la comercialización de productos naturales en el Perú son bajas, porque es muy fácil cumplir con la normativa de Digesa; pero aquellas empresas que están comprometidas con el medio ambiente, la calidad; sus barreras de entrada son altas, ya sea en la alta inversión y procesos estandarizados en toda su canal de producción.

Si bien el estado está preocupándose por las reservas; aun en el Perú no existe una ley que promueva la Medicina Complementaria y la difusión de sus beneficios, es más no hay centros especializados en educación sobre ello y que aún el consumidor cree en lo que dice el doctor; no obstante, aquellos que creen en la medicina natural, les puede resultar difícil el cambio a otro producto.

Los expertos también mencionan que los atributos que más valoran es la eficacia, el resultado positivo y que no afecta a otros órganos del cuerpo. Los otros atributos que valoran son: (i) origen natural; (ii) precio accesible; (iii) beneficios medicinales; (iv) productos sin toxicidad y (v)

evidencias que funciona (testimonios, recomendaciones). Se evidencia que dentro de esos atributos no se mencionó la presentación del producto, pero los expertos indican que es muy importante, su color, diseño, tamaño y etiqueta.

Con relación a la empresa, el consumidor valora mucho el servicio post venta; para ello es necesario que la empresa cuenta con personal capacitado, con conocimiento del producto, que escuche, que de tratamiento y que también consuma el producto para que su testimonio sea verdadero.

Los expertos indican que los medios de comunicación de cómo llega el producto natural medicinal natural al consumidor; son por diferentes medios, ya sea redes, sociales, ferias, supermercados, tiendas naturistas, tiendas especializadas; pero lo más importante son las recomendaciones que pueden tener acerca de la eficacia del producto, estas recomendaciones son por familiares y/o amigos (necesita ser su entorno cercano).

Los expertos mencionan que las ventas online han crecido, pero este no es algo determinante para su éxito; que depende mucho de quien es el que está vendiendo; ya que necesita tener conocimiento, empatía y generar esa confianza como lo hacen presencialmente.

Los expertos recomiendan que para una empresa nueva quiera entrar a la comercialización de productos naturales medicinales; debe empezar con tercerizar; esto le permitirá optimizar sus recursos, enfocarse en el core en el área de ventas, marketing y publicidad y tendría más flujo de caja para nuevas inversiones. Y ellos sugieren que necesitan tener contratos a largo plazo y que siempre estén viendo de como innovar sus productos para que puedan mantenerse en el mercado.

Los expertos comentan que la diabetes tipo II puede controlar su nivel de glucosa, con alimentación balanceada y con capsulas de Pasuchaca, o extractos con yacón, cuti cuti. Ellos

indican que la Pasuchaca es una planta que aún no se comercializa con el principio activo identificado.

Los expertos recomiendan que los productos naturales medicinales sean eco amigables, orgánicos, con certificaciones y que la empresa que comercialice esté comprometida con la calidad. Para ello es importante el trabajo de equipo que se realiza con sus proveedores, con comunicación fluida y que se preocupe de transferir el conocimiento de los beneficios al personal de ventas.

3.2 Investigación cuantitativa

3.2.1 *Objetivos*

La presente investigación se desarrolló con la finalidad de cumplir los siguientes objetivos:

- Determinar los posibles productos sustitutos y nuevos competidores del mercado.
- Conocer el perfil del público objetivo (edad, genero, distrito, antigüedad de diagnóstico de diabetes y tipo de control).
- Identificar los gustos y preferencias que tiene el público objetivo con relación a productos naturales.
- Conocer cuáles son los atributos más importantes que valora el público objetivo en su decisión de compra de productos naturales.
- Medir el nivel de conocimiento de Pasuchaca en el público objetivo.
- Evaluar el concepto de negocio Pasuchaca con relación a su nivel de agrado.
- Identificar los atributos más importantes de Pasuchaca.
- Determinar la intención de compra de Pasuchaca sin conocer el precio y conociéndolo.

- Conocer el rango de precio que estaría dispuesto a pagar el público objetivo por Pasuchaca.
- Determinar el promedio de frascos de Pasuchaca que compraría el público objetivo durante un año.
- Conocer los lugares más valorados del público objetivo para comprar Pasuchaca y los medios de comunicación por donde le gustaría recibir información.

3.2.2 Público objetivo

De acuerdo con Helard Manrique, presidente de la Sociedad Peruana de Endocrinología (SPE), en los últimos siete años los casos de diabetes se duplicaron en Lima Metropolitana y pasaron del 4% de la población al 8% (Perú 21, 2019).

Las encuestas se aplicaron a varones y mujeres, residentes de los distritos de San Isidro, Miraflores, Jesús María y Pueblo Libre. Ellos se caracterizan porque son diagnosticados con diabetes.

3.2.3 Periodo de evaluación

La investigación se realizó a través de encuestas presenciales del 04 de febrero al 10 de febrero año 2019.

Las encuestas fueron aplicadas en las clínicas (Ricardo Palma, Javier Prado, Internacional); hospitales (Hospital Edgardo Rebagliati Martins, Hospital Militar); bioferias ecológicas (Surquillo, San Isidro); Malecón de Miraflores y parques (Campo de Marte). En la

Figura 3.2 se presenta las imágenes de trabajo en campo.

Figura 3.2 Collage de trabajo en campo



Fuente y elaboración: Autores de la tesis.

3.2.4 Determinación de la muestra

El tipo de técnica empleada para el muestreo fue no probabilístico, empleando el muestreo por conveniencia, ya que se aprovechó aquellos puntos de mayor afluencia donde hay personas que podrían tener algún problema de salud (McDaniel & Gate, 2011).

El tamaño de la muestra fue de 400 encuestas que estuvieron compuestas por 20 preguntas, con un nivel de confianza del 95% y tolerando un margen de error del 4.9%.

En el **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.** se encuentra el cuestionario y en el **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.** la fórmula estadística empleada.

3.2.5 Método de análisis

Se realizó el levantamiento de la información de las encuestas válidas a través del procesamiento del Excel y Google Docs.

3.2.6 Resultados obtenidos

En el presente acápite se presentan los resultados obtenidos de 400 encuestas válidas cumpliendo las preguntas de filtro.

3.2.6.1 Perfil del público objetivo

El 52% del público objetivo estuvo conformado por mujeres y el 48% por varones, la edad media es de 53 años con una desviación de 12 años (ver **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**); además en la Figura 3.3 se muestra que el 77% del público objetivo tiene entre 37 y 66 años; el rango con mayor porcentaje es entre 55 y 60 años (20%), seguido por los de 49 a 54 años (19%).

Ellos viven en los distritos de Jesús María (34%), Pueblo Libre (30%), Miraflores (23%) y San Isidro (14%).

Figura 3.3 Características demográficas del público objetivo



Fuente y elaboración: Autores de la tesis.

Los encuestados indican que hace 10 años, en promedio, fueron diagnosticados con diabetes, con una desviación estándar de 8 años. El tiempo mínimo de antigüedad fueron dos semanas y el tiempo máximo 59 años; tal como es muestra en la

Tabla 3.5.

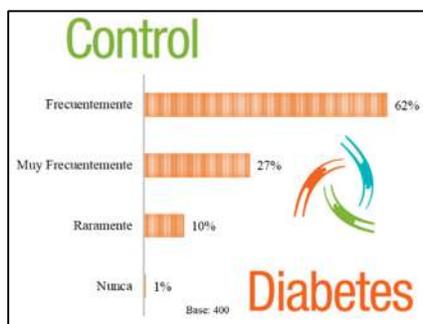
Tabla 3.5 Estadística descriptiva: antigüedad de diagnóstico diabetes

<i>Estadística descriptiva : frecuencia de años de antigüedad de diagnóstico de diabetes</i>	
Media	10
Error típico	0.38909714
Mediana	8
Moda	10
Desviación estándar	8
Varianza de la muestra	60.5586329
Curtosis	5.37951445
Coefficiente de asimetría	1.74999555
Rango	58.9642857
Mínimo	0.04
Máximo	59
Suma	4026.95238
Cuenta	400

Fuente y elaboración: Autores de la tesis.

El 62% de los encuestados indican que controlan su diabetes frecuentemente, 27% muy frecuente y 10% raramente; tal como se muestra en la Figura 3.4.

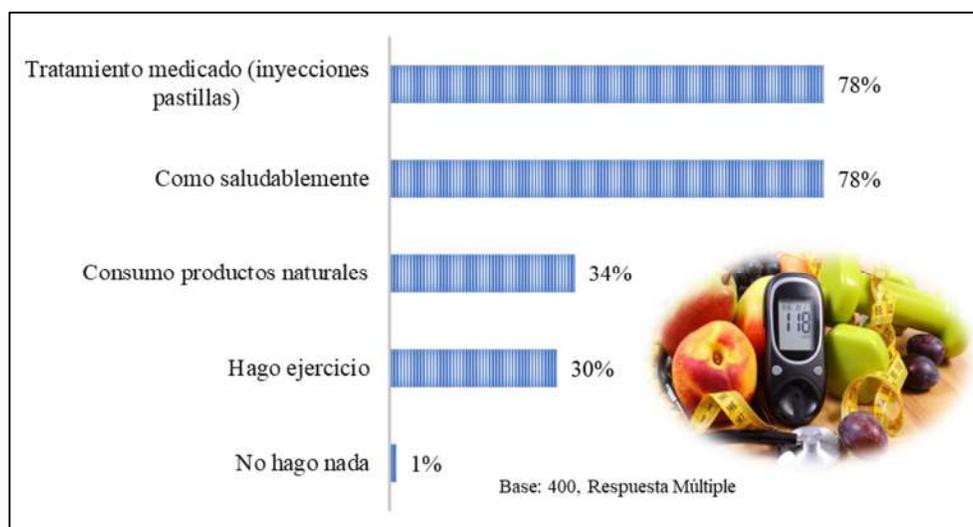
Figura 3.4 Frecuencia de control de diabetes



Fuente y elaboración: Autores de la tesis.

- El 78% de los encuestados están con tratamiento medicado
- El 78% comen saludablemente
- El 34% consumen productos naturales
- El 30 % hacen ejercicios

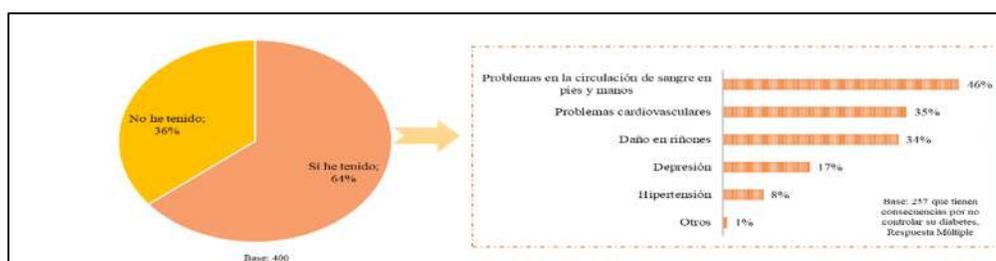
Figura 3.5 Tipo de cuidado



Fuente y elaboración: Autores de la tesis.

El 64% de los encuestados indican que sí han tenido problemas por no mantener su nivel de azúcar en parámetros normales. De los cuales el 46% de ellos tiene problemas de circulación de sangre en pies y manos, 35% problemas cardiovasculares, 34% problemas en los riñones, 17% depresión, 8% hipertensión, entre otros; tal como se muestra en la Figura 3.6.

Figura 3.6 Consecuencias por no controlar la diabetes

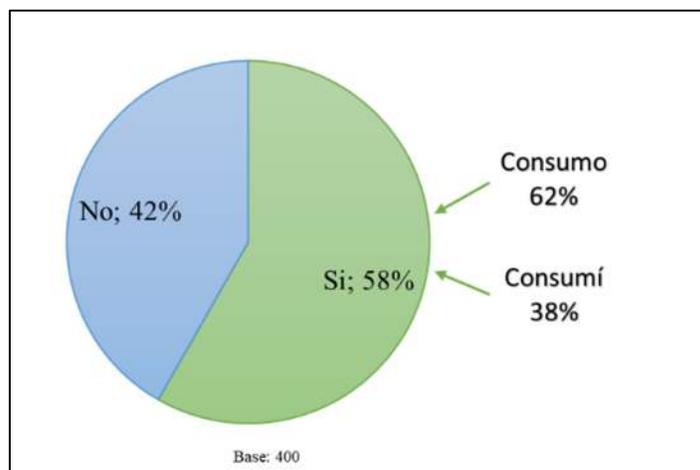


Fuente y elaboración: Autores de la tesis.

3.2.6.2 Gustos y preferencias por productos naturales

El 58% de los encuestados mencionan que consumen o han consumido productos naturales para su diabetes; de los cuales actualmente el 62% lo sigue haciendo (ver Figura 3.7).

Figura 3.7 Consumo de productos naturales para diabetes



Fuente y elaboración: Autores de la tesis.

Con relación a los encuestados que nunca han consumido productos naturales para su diabetes son porque (i) no se ajusta a su estilo de vida, falta de interés y gusto (34%); (ii) falta de información (23%); no les recomienda el doctor (16%); no confían en la veracidad del beneficio de producto (13%); llevan tratamiento médico (12%) y por falta de presupuesto (3%); tal como se muestra en la Figura 3.8.

Figura 3.8 Motivos de no consumo



Fuente y elaboración: Autores de la tesis.

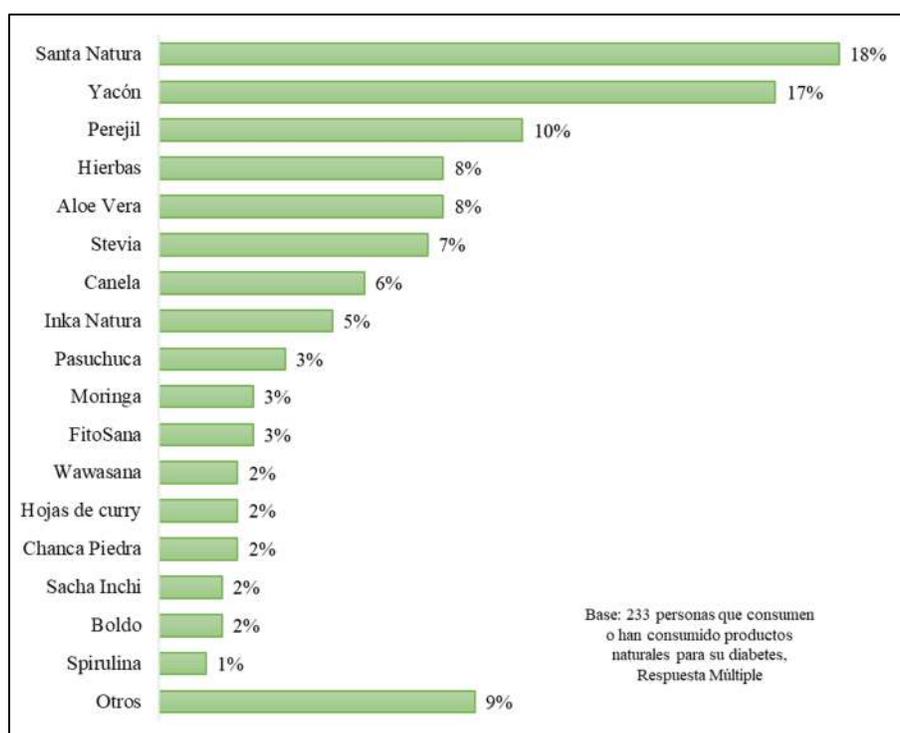
Con relación a los encuestados que consumen y/o han consumido productos naturales para su diabetes.

Los productos que más consumen son los de Santa Natura (18%), Yacón (17%), perejil (10%), hierbas (8%), aloe vera (8%), Stevia (7%), canela (6%), 5% Inka Natura, 3% Pasuchaca; entre

otros (moringa, FitoSana, Wawasana, hojas de curry, chanca piedra, sachá inchi, boldo); tal como se muestra en la Figura 3.9.

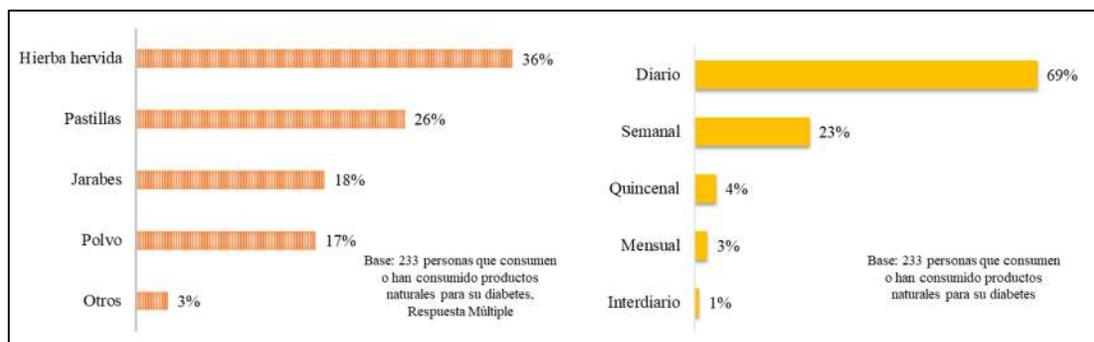
Las presentaciones más comunes que los encuestados indicaron en el consumo de productos naturales son: hierbas (36%), pastillas (26%), jarabes (18%), polvo (17%); en otros. El 69% de ellos consumen diariamente, 23% semanal, 4% quincenal, 3% mensual y 1% inter diario; tal como es muestra en la Figura 3.10.

Figura 3.9 Productos naturales de mayor consumo



Fuente y elaboración: Autores de la tesis.

Figura 3.10 Presentación de productos naturales y frecuencia



Fuente y elaboración: Autores de la tesis.

En la Tabla 3.6 se muestra la cantidad y porcentaje de los encuestados que solo han consumido y/o consumen productos naturales, con relación a su tipo de presentación y frecuencia. Se obtiene que el 23% de ellos consumen pastillas a diario y el 21% consume hierbas hervidas a diario.

La cantidad de consumo por tipo de presentación de producto natural se encuentra en el **¡Error!** **No se encuentra el origen de la referencia.**; se extrae que los encuestados, en promedio, pueden llegar a tomar dos cucharas de jarabe o dos vasos de hierbas hervidas o 2 pastillas o 213 miligramos de polvo.

Tabla 3.6 Tipo de producto natural / frecuencia

Producto natural / Frecuencia	Diario	Interdiario	Mensual	Quincenal	Semanal	Total general
Hierba hervida	50	1	2	4	27	84
Jarabes	20	1	3	6	12	42
Otros	3				4	7
Pastillas	53		1		6	60
Polvo	35				5	40
Total general	161	2	6	10	54	233

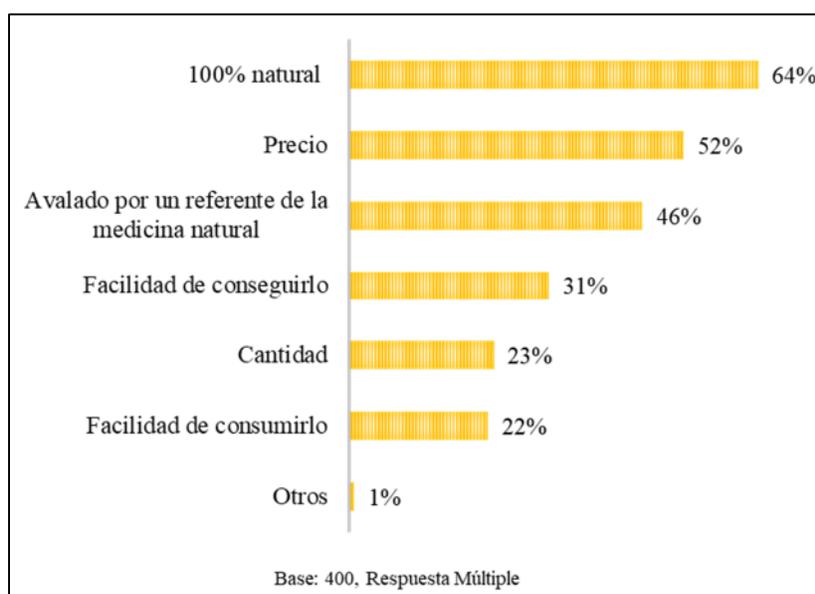
Producto natural / Frecuencia	Diario	Interdiario	Mensual	Quincenal	Semanal	Total general
Hierba hervida	21%	0%	1%	2%	12%	36%
Jarabes	9%	0%	1%	3%	5%	18%
Otros	1%	0%	0%	0%	2%	3%
Pastillas	23%	0%	0%	0%	3%	26%
Polvo	15%	0%	0%	0%	2%	17%
Total general	69%	1%	3%	4%	23%	100%

Fuente y elaboración: Autores de la tesis.

3.2.6.3 Atributos valorados de productos naturales

Los principales atributos que valoran los encuestados en productos naturales son 100% naturales (64%); precio (52%); avalado por un referente de la medicina natural (46%); facilidad de conseguirlo (31%); cantidad (23%) y facilidad de consumirlo (22%); tal como se muestra en la Figura 3.11.

Figura 3.11 Atributos valorados de productos naturales



Fuente y elaboración: Autores de la tesis.

3.2.6.4 Conocimiento de Pasuchaca

Se les pregunto a los encuestados si conocían Pasuchaca y el 79% de ellos indican que no conocen; no obstante, el 21% si conoce; tal como es muestra en la

Figura 3.12.

Figura 3.12 Conocimiento de Pasuchaca



Fuente y elaboración: Autores de la tesis.

3.2.6.5 Evaluación de concepto

Se realizó la evaluación de nivel de agrado de Pasuchaca, que es un producto natural conocida por sus propiedades hipoglicemiante y antidiabética (ver Tabla 3.7). Al 74% de los encuestados les agrado el concepto, al 22% les agrado mucho y al 4% les desagrado; tal como es muestra en la

Figura 3.13.

Tabla 3.7 Concepto de negocio Pasuchaca – Producto Diabethani

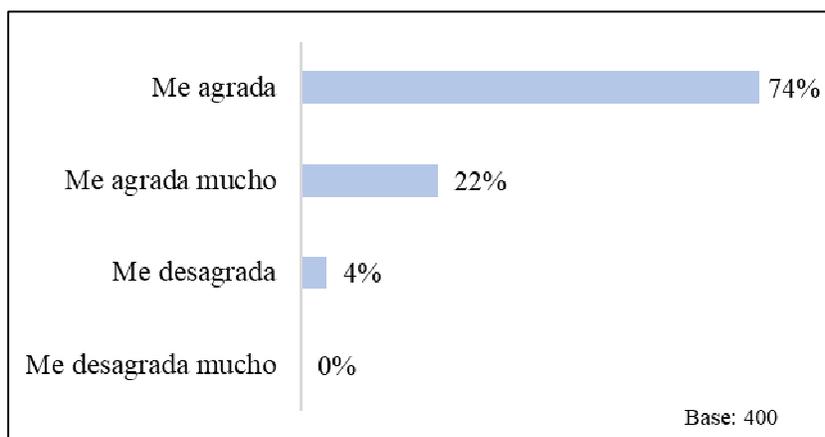
Diabethani

¿Te gustaría controlar tu diabetes de forma natural?
Te presentamos a Diabethani, un producto 100% natural de la planta Pasuchaca, certificado por médicos naturistas. Diabethani te ayudará a mantener tu nivel de glucosa de forma natural, mejorando tu calidad de vida para disfrutar tus comidas con mayor seguridad e independencia. Te llevamos Diabethani cuando quieras, como quieras y en el sitio que más prefieras.



Fuente y elaboración: Autores de la tesis.

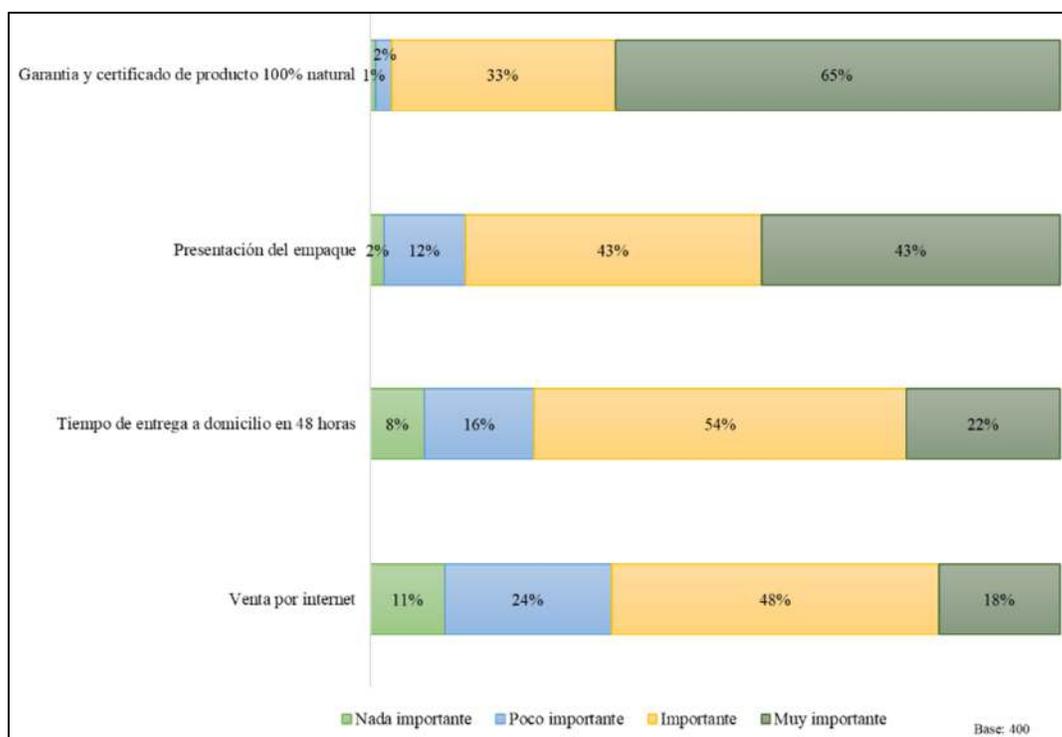
Figura 3.13 Nivel de agrado de Pasuchaca



Fuente y elaboración: Autores de la tesis.

En la Figura 3.14, se muestra las valoraciones de los encuestados, según su nivel de importancia, a una serie de atributos de Pasuchaca.

Figura 3.14 Atributos valorados de Pasuchaca



Fuente y elaboración: Autores de la tesis.

Al 65% del total de los encuestados les importa mucho la garantía y certificación que Pasuchaca sea un producto 100% natural. Al 43% les importa la presentación de empaque.

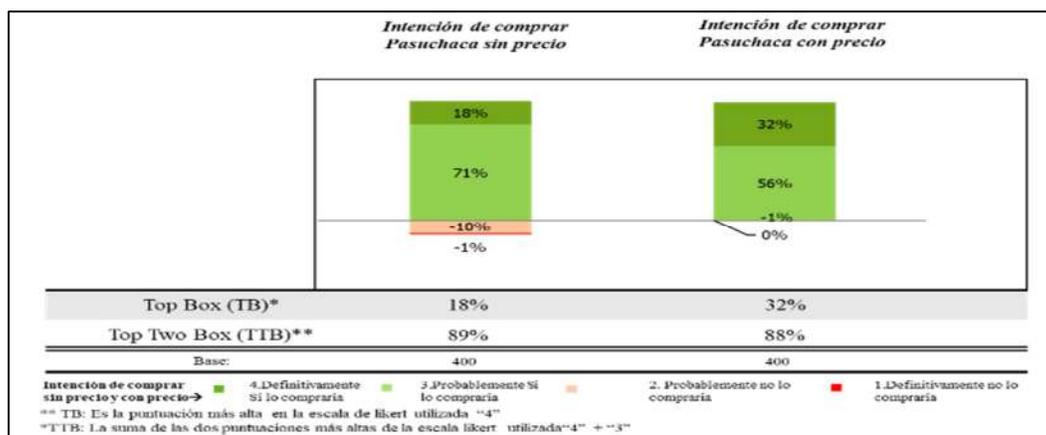
Al 54% de los encuestados les importa que el tiempo de entrega a domicilio sea en 48 horas y al 48% les importa que las ventas sean por internet.

3.2.6.6 Intención de compra

Se evalúa la intención de compra de capsulas (60 unidades) de Pasuchaca; resultando que el 18% definitivamente si lo compraría y 71% probablemente lo compraría, obteniéndose en conjunto (*Top Two Box - TTB*) el 89% de probabilidad de comprar capsulas de Pasuchaca; tal como se aprecia en la Figura 3.15.

Posteriormente se indicó a los encuestados el precio de S/29 por un frasco de 60 capsulas de Pasuchaca y se volvió a evaluar su intención de compra; resultando que el 32% definitivamente si lo compraría y 56% probablemente lo compraría, obteniéndose en conjunto (*Top Two Box - TTB*) el 88% de probabilidad de comprar capsulas de Pasuchaca; tal como se aprecia en la Figura 3.15.

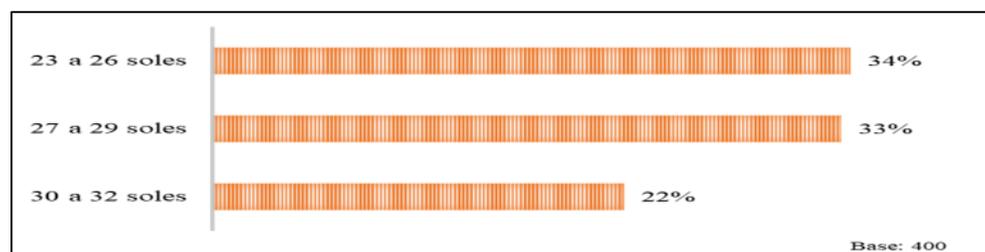
Figura 3.15 Intención de compra de Pasuchaca



Fuente y elaboración: Autores de la tesis.

Se evaluó el precio que estarían dispuestos a pagar los encuestados con relación a un frasco de 60 unidades de Pasuchaca; el 34% de ellos estarían dispuestos a pagar entre 23 y 26 soles, el 33% de 27 a 29 soles y 22% de 30 a 32 soles; tal como se muestra en la Figura 3.16.

Figura 3.16 Rango de precio



Fuente y elaboración: Autores de la tesis.

3.2.6.7 Frecuencia y medio de contacto

Los encuestados mencionaron que durante un año ellos comprarían 7 frascos, en promedio, con una desviación estándar de 4 unidades; tal como es muestra en la Tabla 3.8.

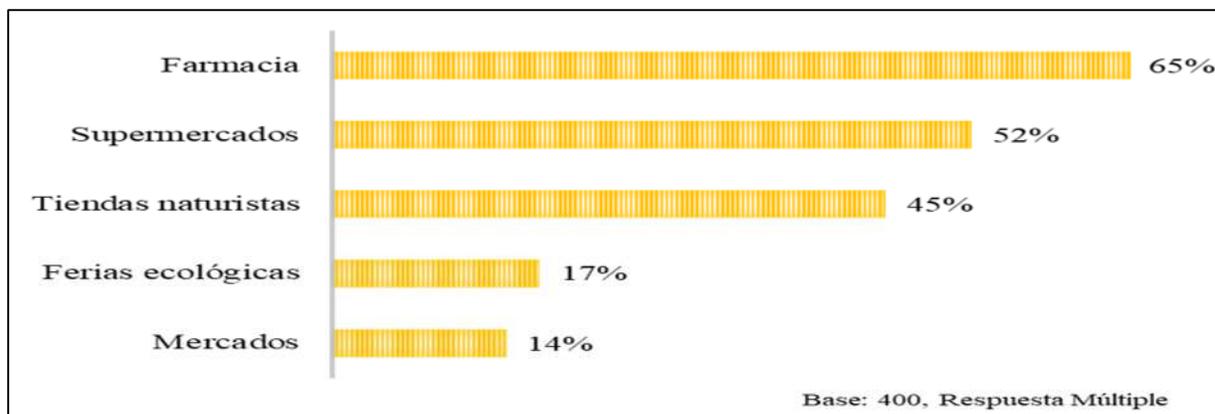
Tabla 3.8 Estadística descriptiva: frecuencia de compra de frascos de Pasuchaca

<i>Estadística descriptiva : frecuencia de frascos de Pasachuca que se vendería en un año</i>	
Media	7
Error típico	0.235941179
Mediana	6
Moda	12
Desviación estándar	4
Varianza de la muestra	19.5395523
Curtosis	-1.577010956
Coficiente de asimetría	-0.043931555
Rango	11
Mínimo	1
Máximo	12
Suma	2375
Cuenta	351

Fuente y elaboración: Autores de la tesis.

Los lugares que los encuestados prefieren para comprar Pasuchaca son (i) farmacias (65%); supermercados (53%); tiendas naturistas (45%); ferias ecológicas (17%) y mercados (14%); tal como se muestra en la Figura 3.17.

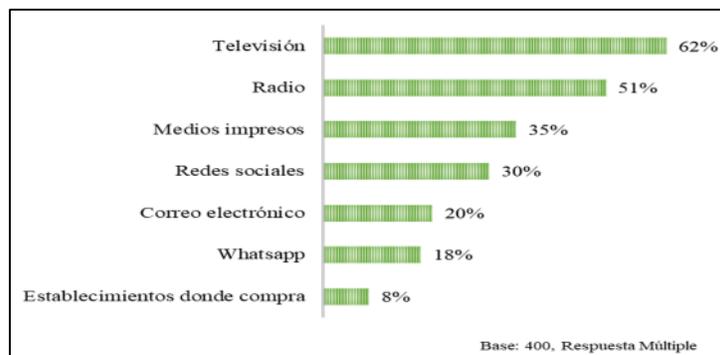
Figura 3.17 Lugar de compra



Fuente y elaboración: Autores de la tesis.

Los encuestados indicaron que la publicidad de Pasuchaca debería de promocionarse a través de la televisión (62%); radio (51%), medios impresos (35%), redes sociales (30%), correo electrónico (20%), WhatsApp (18%) y establecimiento donde ellos compran (8%); tal como se muestra en la Figura 3.18.

Figura 3.18 Medios de comunicación



Fuente y elaboración: Autores de la tesis.

3.3 Conclusiones

En la Tabla 3.9 se presentan las conclusiones de la investigación cuantitativa.

Tabla 3.9 Conclusiones de investigación cuantitativa

Objetivos	Conclusiones
<p>Conocer el perfil del público objetivo (edad, genero, distrito, antigüedad de diagnóstico de diabetes y tipo de control).</p>	<p>El público objetivo se caracteriza por ser en su mayoría mujeres (58%); entre 55 y 60 años (20%). Provenientes del distrito de Jesús María (34%), Pueblo Libre (30%), Miraflores (23%) y San Isidro (14%).</p> <p>Hace 10 años, en promedio, fueron diagnosticados con diabetes, con una desviación estándar de 8 años.</p> <p>El 90% del público objetivo controla su diabetes (62% frecuentemente y 27% muy frecuentemente).</p> <p>Para que ellos cuiden su salud realizan (i) tratamiento médico (78%); (ii) comen saludablemente (78%); (iii) consumen productos naturales (34%) y (iv) hacen ejercicios (30%).</p> <p>A pesar de que cuidan su salud; el 64% tiene problemas de salud como: (i) problemas en la circulación de sangre en pies y manos (46%); (ii) problemas cardiovasculares (35%) y (iii) daños en riñones (34%).</p>
<p>Identificar los gustos y preferencias que tiene el público objetivo con relación a productos naturales.</p>	<p>El 58% del público objetivo ha consumido productos naturales (Santa Natura (18%), Yacón (17%), perejil (10%), hierbas (8%), aloe vera (8%)) para controlar su diabetes.</p> <p>El 36% de ellos consumen hierbas hervidas (dos vasos en promedio al día), 26% pastillas (dos pastillas al día), 18% jarabes (dos cucharas al día) y 17% polvos. El 69% consumen diariamente.</p> <p>Del total de encuestados que no han consumido productos naturales; es porque no se ajusta a su estilo de vida (34%), falta de información (23%), doctor no le recomienda (16%) y porque no confían (13%).</p>
<p>Conocer cuáles son los atributos más importantes que valora el público objetivo en su decisión de compra de productos naturales.</p>	<p>Los encuestados mencionan que valoran en los productos naturales que sean (i) 100% naturales (64%); (ii) precio (52%); (iii) avalado por un referente de la medicina natural (46%) y (iv) facilidad de conseguirlo (31%).</p>
<p>Medir el nivel de conocimiento de Pasuchaca en el público objetivo.</p>	<p>El 21% del total de los encuestados conoce Pasuchaca y 79% no conoce.</p>
<p>Evaluar el concepto de negocio Pasuchaca con relación a su nivel de agrado.</p>	<p>El 74% de los encuestados les agrada el concepto de Pasuchaca y el 22% les agrada mucho.</p>
<p>Identificar los atributos más importantes de Pasuchaca.</p>	<p>Los dos atributos que les importa mucho que tenga Pasuchaca son: (i) garantía y certificación de producto 100% natural y (ii) presentación del empaque. Y los otros</p>

Objetivos	Conclusiones
	dos atributos importantes son: (i) tiempo de entrega a domicilio en 48 horas (54%) y venta por internet (48%)
Determinar la intención de compra de Pasuchaca sin conocer el precio y conociéndolo.	Existen dos tipos de escenarios para la estimación de la demanda: (i) el optimista que considera el Top Two Box de 88%, que definitiva y probablemente compraría Pasuchaca a un precio de S/20 y (ii) el realista que considera el Top Box de 32%, que definitivamente sí compraría Pasuchaca.
Conocer el rango de precio que estaría dispuesto a pagar el público objetivo por Pasuchaca.	El 34% de los encuestados estaría dispuesto a pagar un frasco de 60 capsulas de Pasuchaca entre 23 y 26 soles, 33% entre 27 y 29 soles y 22% entre 30 y 32 soles.
Determinar el promedio de frascos de Pasuchaca que compraría el público objetivo durante un año.	Los encuestados indican que comprarían, durante un año 7 frascos en promedio, con una desviación estándar de 4 unidades.
Conocer los lugares más valorados del público objetivo para comprar Pasuchaca y los medios de comunicación por donde le gustaría recibir información.	El 65% de los encuestados prefiere comprar Pasuchaca en farmacias, 52% en supermercados y 45% en tiendas naturistas. Y les gustaría tener información de Pasuchaca a través de la televisión (62%), radio (51%), medios impresos (35%) y redes sociales (20%)

Fuente y elaboración: Autores de la tesis.

CAPÍTULO IV. ANÁLISIS SITUACIONAL

4.1 Análisis de los factores externos

4.1.1 Análisis del macroentorno del negocio

El presente desarrollo comprenderá el análisis de el plan de negocio con una visión macro, donde se describirá, de acuerdo con la investigación realizada, el enfoque de los principales factores demográficos, políticos, legales, económicos, tecnológicos y medioambientales, también denominado análisis SEPTE, este análisis será el punto de partida para establecer las posibilidades de crecimiento, viabilidad y éxito de la propuesta.

4.1.1.1 Factores demográficos

(i) Personas diagnosticadas con Diabetes mellitus

Según las estimaciones a nivel mundial, 422 millones de adultos fueron diagnosticados con diabetes durante el 2014, el 80% de esa cifra tuvo como consecuencia la muerte por diabetes, esto impacta considerablemente en países de ingresos bajos y medios. Se estima que para el 2019 al 2030 las muertes por diabetes podrían incrementarse por dos (Who, 2018).

En el 2017, el 3.3% de los peruanos de 15 años a más fueron diagnosticados con diabetes mellitus. En la

Figura 4.1 se observa que este porcentaje se incrementó en 0.4 puntos con respecto al año anterior (2016) en la población femenina y en la masculina 0.3 puntos, asimismo se muestra que en Lima Metropolitana el 4.1% de la población es diagnosticada con diabetes durante el año 2017.

Figura 4.1 Personas de 15 y más años con diagnóstico de diabetes

2014 - 2017

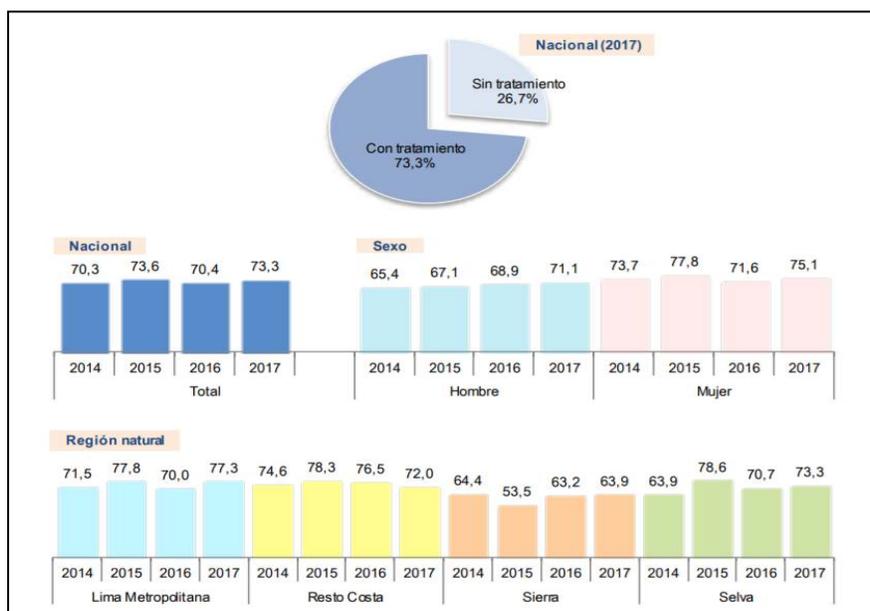


Fuente: (INEI, 2017 - Encuesta Demográfica y de Salud Familiar)

En la

Figura 4.2 se muestra que el 73.3% de la población peruana recibió tratamiento para controlar su diabetes; se observa un incremento de 2.9 puntos porcentuales con relación al año anterior. Lima Metropolitana tiene el mayor porcentaje de personas que reciben tratamiento (77.3%).

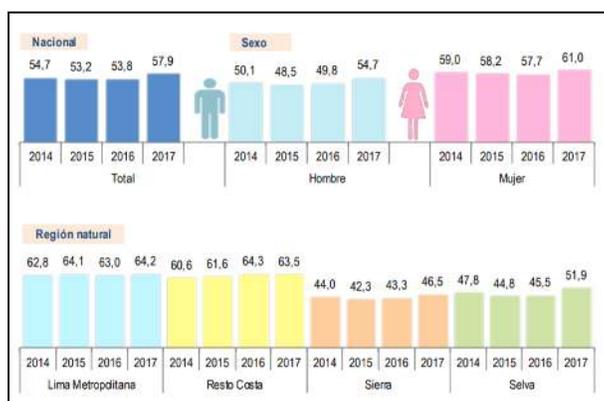
Figura 4.2 Población peruana que recibió tratamiento para controlar su diabetes



Fuente: (INEI, 2017 - Encuesta Demográfica y de Salud Familiar.)

El exceso de peso es un factor importante para adquirir la enfermedad de la diabetes en un futuro, esto incluye las situaciones de sobrepeso y de obesidad. En el 2017, el 57.9% de la población nacional tuvo un exceso de peso, esto se incrementó en 4.1 puntos porcentuales con respecto al año 2016. Las mujeres tienen mayor exceso de peso que los varones de acuerdo con las investigaciones referidas del INEI 2017. Ver Figura 4.3.

Figura 4.3 Personas de 15 a más años con exceso de peso 2014-2017



Fuente: (INEI, 2017 - Encuesta Demográfica y de Salud Familiar.)

En la Tabla 4.1 se muestra la proyección de personas a nivel nacional que serían diagnosticadas con diabetes hasta el 2025; con un crecimiento porcentual constante de 2%.

Se estima que dos tercios de las personas requieren medicación antidiabética y que el tercio restante solo necesita medidas dietéticas no farmacológicas.

Tabla 4.1 Proyecciones de casos DM por año: 2019 - 2025

Año	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Casos Diabetes Mellitus estimados	1,543,178	1,578,921	1,614,664	1,650,407	1,686,150	1,721,893
Crecimiento porcentual		2%	2%	2%	2%	2%

Fuente: (Diabetes: Proyecciones en Perú para el Periodo 2000-2025)

▪ **Medicina Alternativa - Herbolario**

En la actualidad existe una mayor motivación por consumir comidas saludables lo que a la par se traduce en preocupación de las familias, conscientes de los malos hábitos alimenticios, para no adquirir alguna enfermedad crónica como la diabetes, según el profesor Guillermo Alva de la Universidad Esan (Guillermo, 2017). En el mundo, los consumidores atraídos por este mercado medicinal consumen cerca de US\$ 290 mil millones, cifra que está en crecimiento (Siicex, 2014); ver **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia..**

Las hierbas representan uno de los segmentos del mercado de mayor crecimiento, con una esperanza proyectada debido al incremento de personas que se convierten en vegetarianos y/o veganos en un año. Por ejemplo, en Estados Unidos, el 30% de los adultos utilizan hierbas como parte de su terapia y llegan a invertir US\$3 billones al año (Portal de Universidad de Alcalá - Material de Ciencias Naturales, 2018).

Se conoce como Medicina alternativa y complementaria (MAC) al conjunto de prácticas de atención que no están integradas al sistema sanitario convencional. Sus beneficios son: bajo costo

y bajo riesgo (siempre que sea utilizada correctamente). Por ejemplo, el uso de MAC en el mundo es del 75% según estima la Organización Mundial de la Salud (Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior – SIICEX, 2014).

En Essalud existen servicios de medicina complementaria (servicio aún no conocido por el público general), Essalud cuenta con 55 locales distribuidos a nivel nacional y ya se han beneficiado 500 mil pacientes; como consecuencia de tal programa hubo un 19% de disminución de medicamentos convencionales (Essalud, 2014). En la Tabla 4.2 se muestra los tipos de terapias que ofrece Essalud y entre ellas está la “medicina natural”.

Tabla 4.2 Distribución de los locales de Essalud que ofrecen el servicio de medicina complementaria en el Perú

Nivel de atención	Servicios	Terapias que se ofrecen	Distribución	Total de locales
Primer nivel	Unidades de Medicina Complementaria (UMEC)	Trofoterapia Fitoterapia Auriculoterapia Pisocinéticas Meditación	En todos los departamentos del Perú	25
Segundo nivel	Centros de Atención de Medicina Complementaria (CAMEC)	Acupuntura Medicina Natural Terapias Manuales Medicina Energética Medicina Cuerpo-mente	En todos los departamentos del Perú	29
Tercer nivel	Unidad de Cuidados Paliativos de Medicina Complementaria (UCPMEC)	Acupuntura Masoterapia Terapia floral Fitoterapia Actividad psicocinéticas (Yoga-Tai chi)	Hospital Edgardo Rebagliati (Lima)	1

Fuente: (Essalud, 2014)

4.1.1.2 Factores económicos

(i) PBI y Demanda Interna Perú

Al cierre del 2018, el crecimiento mundial fue de 3.7%, se espera una tasa de 3.5% para el cierre del año 2019 y 3.6% para el año 2020. El crecimiento de la economía peruana fue de 4% (2018), se espera una tasa de 3.9% para el 2019 y 2020. Con relación al consumo privado se cerró en un

3.8% en el 2018 y se estima que se mantendrá constante la tasa para el 2019 y 2020 debido al impulso de la inversión privada (Macroconsult, 2019); tal como se muestra en la

Figura 4.4.

Figura 4.4 PBI y Demanda Interna Perú



Fuente: (Macroconsult, 2018) (BCRP, 2019)

(ii) Ingreso promedio mensual

Existe una mayor correlación entre la toma de consciencia de consumo de productos naturales que favorece a la salud humana con los ingresos. A esto se le llama etapa de enfoque de salud (Park et al.2007; Nam et al, 2010). Entre octubre 2017 y setiembre 2018; el ingreso promedio mensual de la población urbana del país fue de S/ 1 573,7 soles (incremento el 2%, con respecto al periodo anterior) (INEI, 2018); ver **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia..**

(iii) Mercado farmacéutico

En el 2017, la facturación mundial del mercado fue de US\$ 1,11 billones se estima que alcance los US\$ 1,43 billones para el 2020; con 28% de crecimiento mundial (AIMFA, 2018).

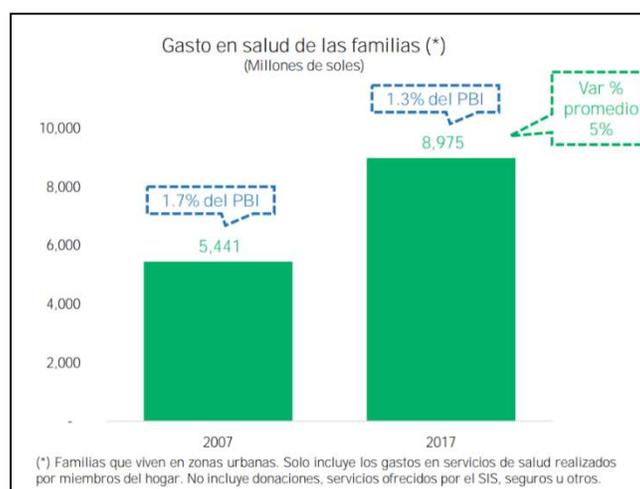
En el Perú la facturación del mercado farmacéutico fue de US\$ 1,900 millones (año 2017); sin embargo, es necesario saber que la pobreza² en ese año en Lima fue de 13.3% (2.3 puntos más

² Pobreza cuando el monto mensual de la canasta familiar es menor que S/338 y pobreza extrema menor de S/183.

que el 2016) y la pobreza extrema 0.7% (0.5 punto creció respecto al 2016); por lo cual aún hay mercado que no tiene acceso a los medicamentos convencionales; lo que hace indispensable la búsqueda de medicamentos de bajo riesgo, eficaces y a precios accesibles (INEI, 2018); en el **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.** se muestra la metodología de la pobreza. En relación al gasto de salud en el 2017 fue de S/ 8,975, que representó el 1.3% de PBI (ENAHO, MACROCONSULT, 2018); ver

Figura 4.5.

Figura 4.5 Gasto en salud de las familias (millones de soles)



Fuente: (ENAHO, MACROCONSULT, 2018)

4.1.1.3 Factores políticos – legales

(i) Imagen política

La imagen de la aprobación del presidente Martín Vizcarra fluctúa en 60% y la oposición sin fuerza; por lo cual en entorno político se ve favorable.

- Presupuesto para estudio de plantas medicinales

En el Perú no existe presupuesto específico para hacer estudio de plantas medicinales (El Comercio, 2018). Sin embargo, Fermín Arévalo docente de la Universidad Nacional Agraria de la Molina, sostiene que el potencial de las plantas medicinales es real y recomienda que se dé una correcta explicación del porqué son efectivas. (El Comercio, 2018).

- **Reglamentación de productos herbarios**

Existe mayor reglamentación de productos herbarios en Estado Unidos. En los últimos años se ha intensificado la colaboración regional e internacional en materia de reglamentación de productos médicos a base de hierbas que se han tocado en *International Regulatory Cooperation for Herbal Medicines* (IRCH) (OMS, 2018).

Entre las principales dificultades que sea ha encontrado relacionado a las normativas con la práctica de la medicina tradicional y complementaria son: (i) falta de datos de investigación; (ii) falta de mecanismos para controlar y reglamentar la publicidad y afirmaciones de la MTC; (iii) falta de mecanismos apropiados para controlar y reglamentarios productos herbarios.

Los productos herbolarios no pueden promover a este tipo de medicina como la cura, sino decir “*puede promover*” o “*ser complementarios*”, debe de tener una especificación en su etiqueta de esta advertencia (UAH, 2018). Existe en el Perú regulación de etiquetados en productos de comercialización alimentaria (El Peruano, 2018).

- **Legislación de peruana sobre Medicina Alternativa y Complementaria (MAC)**

En el Perú no existe legislación sobre el ejercicio, la capacitación y la aplicación de la medicina alternativa y complementaria; sin embargo, se han implementado servicios de salud con Medicina Alternativa y Complementario en MINSA, EsSalud y hospitales de solidaridad. Esto servicios

MAC solo han sido categorizados por la ley como servicios médicos de apoyo con D.S. 013-2006-SA (Congreso del Perú, 2017).

- Legislación internacional sobre Medicina Alternativa y Complementaria (MAC)
- Argentina, incorpora en su legislación desde el año 1968, normas para reglamentar la práctica de las MAC.
- Bolivia; Ley N°1737 que norma la Política Nacional del Medicamento, regula la fabricación, elaboración, importación, comercialización y control de calidad de medicamentos especiales utilizados en las MAC.
- Brasil; desde el año 1985 tiene el ejercicio regulado de las MAC.
- Chile, emitió en el 2004 el Reglamento para el Ejercicio de las Practicas Medicas Alternativas como Profesiones Auxiliares de la Salud (Congreso del Perú, 2017).

La OMC ha determinado como medida para garantizar a los productos como Productos Ambientalmente Preferibles que tengan las siguientes medidas: (i) medidas sanitarias y fitosanitarias (sustentada en investigaciones científicas y debe tener las técnicas de evaluación del riesgo); (ii) normas de productos y reglamentos (composición, calidad y desempeño); (iii) requisitos de empaquetado (norman materiales reciclables o retornables); (iv) etiqueta (información de salud, medio ambiente, uso, advertencias como toxico); (v) eco etiquetado y (vi) trazabilidad de productos (permite seguir la ruta del producto, componentes, materia prima) (Siicex, 2014).

- **Normativa nacional de Biocomercio (Siicex, 2014)**
 - Ley N°26821. Ley orgánica para el aprovechamiento sostenible de los recursos naturales.
 - Ley N°26839 Ley sobre la conservación y aprovechamiento sostenible de la diversidad biológica.

- Decreto Supremo N°068-2001. PCM. Reglamento de la ley sobre conservación y aprovechamiento sostenible de la diversidad biológica.
- Decreto Legislativo N°757. Ley marco para el crecimiento de la inversión privada.
- Decreto Supremo N°102-2001 PCM Estrategia nacional de diversidad biológica.
- Decreto Supremo N° 105-2002- PCM. Política de Estado. N° 19. Gestión ambiental y desarrollo sostenible.
- Ley N°29811 – Ley que establece la moratoria al ingreso y producción de organismos vivos genéticamente modificados.
- Ley 29196 – Ley de promoción de la producción orgánica o ecología.

4.1.1.4 Factor tecnológico

Globalización, mayor difusión de los beneficios de alimentos saludables y de calidad (Macroconsult, 2019).

- **Impacto tecnología en los hogares peruanos**

En el tercer trimestre de 2018, el 93% de los hogares peruanos tiene al menos una Tecnología de Información y Comunicación (TIC): internet, celular, Tv por cable teléfono fijo. En Lima Metropolitana, el 77% (julio, agosto y setiembre 2018) uso el internet, un crecimiento de 5.5% con respecto al mismo periodo del año anterior (ver

Tabla 4.3); siendo que el 74.9% de la población hace uso una vez por día el internet.

Tabla 4.3 Población de 6 años y más de edad que hace uso de Internet

Perú: Población de 6 años y más de edad que hace uso de Internet, según área de residencia			
Trimestre: Julio-Agosto-Septiembre 2017 y 2018			
(Porcentaje del total de población de 6 años y más de edad de cada área de residencia)			
Área de residencia	Jul-Ago-Sept 2017	Jul-Ago-Sept 2018 P/	Variación (Puntos porcentuales)
Total	50,7	56,2	5,5 ***
Lima Metropolitana	72,4	77,0	4,6 ***
Resto urbano 1/	52,4	59,9	7,5 ***
Área rural	15,3	17,9	2,6 ***

* Existe diferencia significativa, con un nivel de confianza del 90%.
 ** La diferencia es altamente significativa, con un nivel de confianza del 95%.
 *** La diferencia es muy altamente significativa, con un nivel de confianza del 99%.
 1/ No incluye Lima Metropolitana.
 P/ Preliminar.

Fuente: (INEI, 2018)

Víctor Carranza, presidente del Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (Concytec); señala que en el Perú existe una débil producción y gestión del conocimiento de la ciencia, tecnología e innovación (El Comercio, 2018).

- **Beneficios tributarios**

Existen beneficios tributarios para empresas innovadoras (Ley N° 30309), para aquellas empresas que efectúan gastos en proyectos de investigación científica, desarrollo tecnológico e innovación tecnológicas.

- **Cuatro tecnologías que pueden ayudar potenciar el desarrollo de alimentos**

Los cuatro tipos de tecnologías en el sector de alimentos que contribuye a su industria son (Más Educación, 2019):

- (i) Imagen química; permite conocer el mapa de composición química del producto, ya sea la humedad, grasa o proteína en tiempo real, con la finalidad de diferencia entre un producto correcto y extrañas materias.

- (ii) Microencapsulación y nano encapsulación: permite desarrollar alimentos con nuevas propiedades.
- (iii) Envases activos: este tipo de envase permite interactuar química o biológicamente un producto alimenticio.
- (iv) Proteómica: estudia las proteínas con el propósito de identificar aquellas implicadas en el proceso biológico.

4.1.1.5 Factor ambiental

En el Perú existe más de 2500 de plantas medicinales, y el Perú se ubica entre los diez países que tiene diversidad en especies, ecosistemas y recursos genéticos; no obstante, solo dos o tres han sido investigadas completamente, según Martha Villar gerente de Medicina Complementaria de Essalud. Según, Fermín Arévalo, docente de la Universidad Nacional Agraria La Molina, menciona que este tipo de investigación puede durar más de 30 años (El Comercio, 2018).

Se realizó un estudio fitoquímico y farmacológico de la Pasuchaca; de lo cual se obtuvo que los extractos atomizados como el pool de alcaloides totales de Pasuchaca es eficaz para reducir la hiperglicemia, llegando a normalizar la glicemia hasta por un período de 24 horas (Castañeda, y otros, 2018).

4.1.2 Análisis de la Oferta

En relación con el estudio de la oferta, la industria de productos naturales tiene una alta informalidad, la venta plantas en los mercados no cumple con ningún criterio de salubridad pública. Lo anterior sumado a la costumbre de nuestra población de asociar lo natural con lo poco procesado genera una gran variedad de sustitutos para nuestro producto por cualquier tipo de planta vendida de forma natural.

Por otro lado, la oferta de productos naturales no presenta exigentes barreras de entrada por lo que sería muy sencillo para cualquier proveedor de Pasuchaca convertirse en una competencia directa; lo que nos obliga a realizar un constante análisis y revisión de nuestra estrategia para tomar decisiones rápidas y flexibles. Además de presentar una propuesta de valor muy bien diferenciada que responda a nuestro estudio de mercado y necesidades de nuestro público objetivo.

4.1.3 Análisis de las 5 fuerzas de Porter

Este modelo establece un marco para analizar el nivel de competencia dentro de la industria de la Pasuchaca; con el objetivo de desarrollar una estrategia óptima de negocio.

4.1.3.1 Amenaza de entrada de nuevos competidores (alta)

En la actualidad (i) las empresas posicionadas en el mercado de medicina natural: Santa Natura, Fitosana, Kaita e Inka Natura (empresas con marcas propias); no venden cápsulas exclusivas de Pasuchaca, combinan las propiedades de la Pasuchaca con Yacón o con cuti cuti. Ellos serían una gran amenaza de competidores directos de la Pasuchaca en cápsulas. También están (ii) los cosechadores de la hierba Pasuchaca; que podrían producir capsulas de Pasuchaca.

Por ende, la amenaza de nuevos competidores es alta; debido a que las barreras de entrada son bajas: (i) no existe una alta diferenciación del producto; (ii) bajo inversión de capital para su producción; (iii) para su distribución no es necesario grandes economías de escala y (iv) no hay la necesidad de tener profesionales con experiencia certificadas (no hay una ley aun que lo rige).

4.1.3.2 Rivalidad entre competidores existentes (Media)

La rivalidad entre empresas competidores se clasifica en:

- (i) Empresas que venden Pasuchaca en cápsulas: se realizó una investigación de campo de marcas de Pasuchaca en el mercado limeño, de lo cual se halló ocho tipos de marcas diferentes que venden cápsulas de Pasuchaca (100 unidades de 500 mg) entre los 18 y 32 soles; tal como se muestra en la Tabla 4.4. Se observa también que no existe mucha diferencia en el tipo de envase que venden las capsulas.

Tabla 4.4 Marcas de Pasuchaca en cápsulas de 100 unidades (500 mg)

Empresa / Marca	Tipo competidor	Productos	Precio S/
Jalk	Proveedor	Cápsulas 100 de 500 Mg	18
Natural Plus	Proveedor	Cápsulas 100 de 500 Mg	25
Selva Natural	Proveedor	Cápsulas 100 de 500 Mg	20
Nutri Damel	Proveedor	Cápsulas 100 de 500 Mg	32
Mass Natural	Proveedor	Cápsulas 100 de 500 Mg	25
Fitonatura	Proveedor	Cápsulas 100 de 500 Mg	30
Natural Medix	Proveedor	Cápsulas 100 de 500 Mg	25
Bio Center	Proveedor	Cápsulas 100 de 500 Mg	20

Fuente y elaboración: Autores de la tesis.

Empresas que venden 100% Pasuchaca en hierbas o te filtrante: con la investigación de campo, también se observó que existen cuatro marcas diferentes que venden Pasuchaca en mate de raíz, harina e infusiones (ver **Error! No se encuentra el origen de la referencia.4.5**).

Tabla 4.5 Marcas de Pasuchaca en otras presentaciones

Empresa	Atributo diferenciador	Productos	Precio S/
Natural Herbal Organic	Productor y distribuidor.	Mate de raíz Pasuchaca	12
Natura Express	Productor	Mate de raíz Pasuchaca	8
Bio Aurora	Productor y distribuidor. Tiene local propio en Miraflores.	Harina de Pasuchaca 200 gr.	13
SenGyn	Productor	Infusión Pasuchaca 25 sobres	7.5

elaboración: Autores de la tesis.

Fuente y

- (ii) Empresas que venden Pasuchaca combinadas con otros productos: empresas posicionadas en el mercado (Santa Natura, Kaita y Fitosana) venden la Pasuchaca tanto en liquido como en capsulas combinadas con yacón, canela o cuti cuti (ver Tabla 4.6;**Error! No se encuentra el origen de la referencia.**).

Tabla 4.6 Marcas de Pasuchaca combinadas con otros productos

Tabla 4.6 Marcas de Pasuchaca combinadas con otros productos

Empresa	Atributo diferenciador	Contenido	Productos	Precio S/
Santa Natura	Producto y Distribuidor	Yacón, canela, camu camu y Pasuchaca	Botella de 500ml	47
Kaita	Producto y Distribuidor	Cuti Cuti, Pasuchaca y Yacón.	Botella de 500ml	34
Fitosana	Producto y Distribuidor	Yacon, Pasuchaca y Cuti cuti	100 capsulas	40
Nutri Damel	Productor	Yacon, Mora, Linaza, Pasuchaca y Stevia	100 capsulas	30
Natural Plus	Productor	Yacón, stevia, Pasuchaca y cuti cuti	Botella de 500ml	25
Hierba Inka	Producto y Distribuidor	Pasuchaca y Yacón	Té filtrante 25 sobres. 18 gm	5

Fuente y elaboración: Autores de la tesis.

Cabe señalar, que en el Perú existen más de 150 empresas peruanas que comercializan productos naturales. Entre ellas están Fitosana, Kaita y Santa Natura; muchos de los distribuidores minoristas se manejan con franquicias y alianzas con laboratorios (El Comercio, 2019) y últimamente hay un fuerte posicionamiento de Inka Natura.

Por ejemplo, la empresa Fitosana cuenta con 76 sucursales propias (con su propia marca vende sus productos); Kaita cuenta con más de 114 sucursales con marcas propias en Lima, Santa Natura cuenta con más de 68 distribuidores en Lima e Inka Natura vende sus productos en supermercados y tiendas naturistas (posicionada en más de 70 tiendas). En la Tabla 4.7 se menciona las sucursales de Fitosana, Kaita, Santa Natura.

Tabla 4.7 Tiendas naturistas posicionadas

Empresas importantes	Descripción
Fitosana	Con 76 boticas naturales en Lima
Kaita	Más de 10 años de experiencia. Tiene más de 114 distribuidoras en Lima.
Santa Natura	Presencia en el mercado peruano. Exporta a Estados Unidos y Europa. Tiene más de 68 distribuidoras en Lima.

Fuente: (El Comercio, 2019)

Por lo tanto, se define a la rivalidad entre empresas competidores como media por el: (i) gran número de tiendas de marcas propias (Fitosana, Kaita, Santa Natura) con más de 258 establecimientos, que venden Pasuchaca con otros productos; (ii) poca diferenciación del producto; (iii) crecimiento medio lento del sector (debido a que aún hay rechazo por la veracidad

de la eficacia de productos naturales). No se menciona como alta porque (i) las barreras de salida son fáciles y (ii) hay poca información de objetivos estratégicos altos.

4.1.3.3 Poder de negociación con los proveedores (Media)

Cuando los proveedores ejercen poder de negociación sobre la industria que participan, pueden llegar a elevar sus precios. Se sabe que la materia prima Pasuchaca se cosecha en Ancash, Cajamarca y Junín; no hay informes de importaciones de Pasuchaca (según las estadísticas del Veritrade); por lo cual se deduce que el mercado interno se provee con esta planta.

Por lo tanto, al ser la Pasuchaca un producto que no se produce en todo el territorio peruano; el poder de negociación de proveedores es media ya que no existen muchos proveedores que llega abastecer al mercado y que los costos de cambio de un proveedor a otro son relativamente bajos.

Los proveedores que se han podido encontrar son los siguientes:

- Exportadora, importadora y distribuidora Perú Nutrition
- Representaciones y Distribuciones Toya
- Llapan Miki
- Cominper
- Proveedores de granos y harinas en general
- Green Leave Perú

4.1.3.4 Poder de negociación con los compradores (baja)

El poder de negociación con los compradores es bajo porque aún ellos no están concentrados en un lugar específico para que pueda negociar el precio de un frasco de capsulas de Pasuchaca y además porque las empresas de marca propia manejan precios fijos de venta al público; y son las que tienen sus propios laboratorios.

Asimismo generaremos estrategias y lazos de confianza con las comunidades que se encargan del abastecimiento de Pasuchaca, para reforzar la lealtad y compromiso y así puedan proveernos la materia prima adecuada cuando se solicite.

4.1.3.5 Amenaza de productos sustitutos (alto)

La amenaza de productos sustitutos es alta. El principal producto sustituto natural, es el yacón que se utiliza para la elaboración de jarabes para personas con diabetes y reduce el nivel de colesterol. Lo venden en presentaciones: miel, harinas, hojuelas, extractos e infusiones (Siicex, 2014). Existen estudios que avalan más las propiedades del yacón que la Pasuchaca. Sus presentaciones exclusivas son distribuidas en las tiendas más posicionadas en el mercado (Santa Natura, Fitosana, Kaita e Inka Natura³. También está el Cuti Cuti, que es una planta que aporta a controlar la glucosa en la sangre (no hay muchos estudios sobre ella).

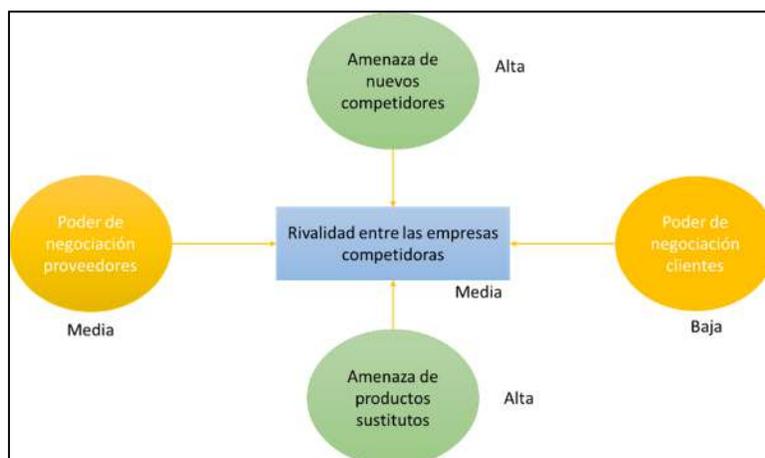
En conclusión, es alta porque: (i) hay mayor propensión que el comprador pueda adquirir otros productos sustitutos naturales como el Yacón; (ii) facilidad de encontrar los productos en diversos lugares; (iii) se percibe que el Yacón es más efectivo que la Pasuchaca y (iv) precio accesible. Sin embargo frente a la alta amenaza de productos sustitutos, nuestro producto DIABETHANI destacará por su composición 100% natural y se realizará la exposición a nuestro público objetivo a través de sampling para que nuestro público objetivo conozca el principio activo de nuestro producto que será lanzado al mercado de productos de plantas naturales.

En la

³ Por medio de sus distribuidores.

Figura 4.6 se presentan las cinco fuerzas de Porter con su respectivo grado de influencia en la industria de comercialización de cápsulas de Pasuchaca.

Figura 4.6 Cinco fuerzas de Porter. Industria Pasuchaca



Fuente y elaboración: Autores de la tesis.

4.1.3.6 Análisis de evaluación de factores externos (Matriz EFE)

El análisis del SEPTTE y las cinco Fuerzas de Porter permitió identificar las oportunidades y amenazas de la industria. En la Tabla 4.8 se realiza la evaluación de sus factores externos y que tanto impacto tiene en la industria. Se considera que para la calificación el 4 corresponde a Oportunidad Principal; 3 a Oportunidad Leve; 2 Amenaza menor y 1 a Amenaza principal.

Tabla 4.8 Matriz de Evaluación de Factores Externos – Matriz EFE

Factores externos claves		Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
Oportunidades				
1	Se proyecta un crecimiento mundial de 200% de personas con diabetes entre los años 2019 y 2030. Y se proyecta un crecimiento de personas con diabetes en la ciudad de Lima (2% anual).	0.09	4	0.36
2	Mayor interés de las personas a recibir tratamiento para su diabetes (2.9% de tasa de crecimiento entre el 2017 y 2016).	0.06	4	0.24
3	Crecimiento ascendente de personas con sobrepeso y obesidad (4.1% de	0.09	4	0.36

Factores externos claves		Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
	tasa de crecimiento entre el 2017 y 2016).			
4	Mayor preocupación por las familias en consumir productos naturales (mercado mundial suma US\$290 mil millones).	0.06	4	0.24
5	Implementación de Servicio de Medicina Complementaria en Essalud (55 locales)	0.02	3	0.06
6	Crecimiento del ingreso promedio mensual del trabajador urbano en Lima (2% entre el 2018 y 2017).	0.06	4	0.24
7	Mayor demanda de la Pasuchaca en mercado internacional (creció 34% entre el 2016 y 2015).	0.02	3	0.06
8	Aumento de costo de vida con relación a gastos de medicamentos. (5% de crecimiento entre 2017 y 2007)	0.015	3	0.045
9	Imagen política aceptable del presidente Vizcarra.	0.015	3	0.045
10	Apoyo de expertos en medicina natural que avalan la eficacia de plantas naturales.	0.06	4	0.24
11	Mayo acceso a TIC en familias limeñas (crecimiento de 5.5% entre el 2017 y 2018).	0.05	4	0.2
12	Desarrollo de tecnologías de microencapsulación y nano tecnología.	0.06	4	0.24
13	Tendencia de crecimiento de tiendas naturistas y ferias ecológicas que venden diferentes marcas de productos naturales.	0.06	4	0.24
14	Poca diferenciación entre los frascos de capsulas de Pasuchaca.	0.01	3	0.03
Amenazas				
1	Falta de difusión de los servicios de Medicina Complementaria en Essalud	0.01	1	0.01
2	Se proyecta un crecimiento mundial del mercado farmacéutico en 28% para el 2020.	0.01	2	0.02

Factores externos claves		Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
3	En el Perú no hay presupuesto para el estudio de plantas medicinales	0.03	2	0.06
4	Falta de legislación peruana sobre el ejercicio, capacitación y la aplicación de la medicina alternativa y complementaria.	0.03	1	0.03
5	A nivel internacional, falta de mecanismos apropiados para controlar y reglamentar productos herbarios.	0.03	2	0.06
6	Pocos lugares donde se cosecha la Pasuchaca (Junín, Cajamarca y Ancash)	0.03	1	0.03
7	Pocos estudios científicos de la Pasuchaca avalados por laboratorios reconocidos.	0.05	1	0.05
8	Posicionamiento de empresas con marcas propias (Santa Natura, Fitosana, Kaita)	0.05	2	0.1
9	Productos en base de Pasuchaca combinados con Yacón, Cuti Cuti (productos sustitutos)	0.04	1	0.04
10	Mayor penetración y recordación del yacón como regulador de la glucosa en la sangre.	0.04	1	0.04
11	Poco conocimiento de proveedores que venden hierbas de Pasuchaca.	0.01	1	0.01
		1		3.05

Fuente y elaboración: Autores de la tesis.

La puntuación de la Matriz EFE está por encima del promedio ($3.05 > 2.5$); lo cual se evidencia un entorno de oportunidades para que se logre el posicionamiento de la Pasuchaca en Cápsulas.

4.2 Análisis de los factores internos

4.2.1 Cadena de valor

La cadena de valor trae un gran número de oportunidades las cuales describen el desarrollo y aporte de las actividades de una organización.

Ante ello, la Tabla 4.9 se muestra el Flujo de Caja Proyectado con los porcentajes que aporta cada actividad en la organización durante el transcurso de los 5 años proyectados para el presente plan de negocios:

Tabla 4.9 Cadena de Valor



Fuente y elaboración: Autores de la tesis.

4.2.1.1 Eslabones controlables (11%):

- Marketing y ventas;** La comercialización de la Pasuchaca en cápsulas (extracto en seco) destinados a las personas con diabetes. Actualmente, el mercado no tiene mucha difusión sobre los beneficios de su consumo. Por lo tanto, se realizará una estrategia de marketing digital para informar los beneficios de las capsulas de Pasuchaca; también se realizará una estrategia de marketing masivo por medio de programas radiales, así como estrategias de Below The Line (promociones, relaciones públicas, merchandising, marketing directo, testimonios).
- Personal de contacto.** Al ser este producto que será colocado en tiendas naturistas, ferias ecológicas; se capacitará los vendedores para que conozcan más del producto y sus beneficios y como se puede comparar con otros productos sustitutos; mostrar los estudios científicos que tiene la Pasuchaca y testimonios de personas.

- **Soporte físico y habilidad.** Se realizará impresiones de banners, folletos y revistas; para que los consumidores finales puedan conocer de la empresa y su reputación.
- **Prestación. Pasuchaca en capsulas (extracto en seco);** es un producto que tiene como beneficio que regule el azúcar en las personas con diabetes; para ello existen políticas de calidad dentro de su proceso de producción y elaboración.

4.2.1.2 Eslabones no controlables

- **Cliente:** para que el cliente puede ganar confianza con el producto, es necesario mostrarles evidencias de otras personas que les ha controlado la diabetes; quizás por medio de campañas de amigos cercanos que se suman al reto de forma gratuita. Así ellos tienen la garantía que las capsulas de Pasuchaca que se comercializa son las más eficaces.
- **Otros clientes:** los otros tipos de clientes podrían ser las personas con son diagnosticas con prediabetes; para ellos se pueden hacer campañas de concientización de un buen estilo de vida y que la Pasuchaca puede contribuir en regular su azúcar.

4.2.1.3 Eslabones de apoyo (13%):

- **Dirección general y RRHH;** Las áreas de apoyo de contabilidad, recursos humanos y tecnología de información, son relevantes para que el proceso de producción y comercialización sean efectivos. Este tipo de servicio al no formar parte del core del negocio, se ha tercerizado.
- **Organización interna y tecnología:** La estructura estará organizada por el área de operaciones; control y calidad; marketing y ventas.

- **Abastecimiento:** Se firmarán contratos con proveedores que provean la planta de Pasuchaca, cumpliendo los estándares de calidad.
- **Infraestructura y medio ambiente:** La infraestructura del laboratorio deberá de cumplir con todos los requisitos de salubridad y normativa que exige las leyes peruanas. La empresa deberá de ser consciente del impacto ambiental que se da desde la cosecha de la Pasuchaca.

4.2.2 *Análisis interno. Matriz de evaluación de factores internos EFI*

En la Tabla 4.10 se presenta el análisis de la matriz de evaluación de factores internos en base a las fortalezas y debilidades de la industria en el mercado de plantas medicinales. El resultado fue de 2.9 mayor que 2.5, lo que evidencia que existen más fortalezas internas para que se puedan aprovechar las oportunidades. Las debilidades mencionadas están relacionadas más que todo por la empresa emergente. Cabe mencionar que la calificación 4 fortaleza principal, 3 fortaleza menor, 2 debilidad leve y 1 debilidad principal.

Tabla 4.10 Matriz de Evaluación de Factores Internos - EFI

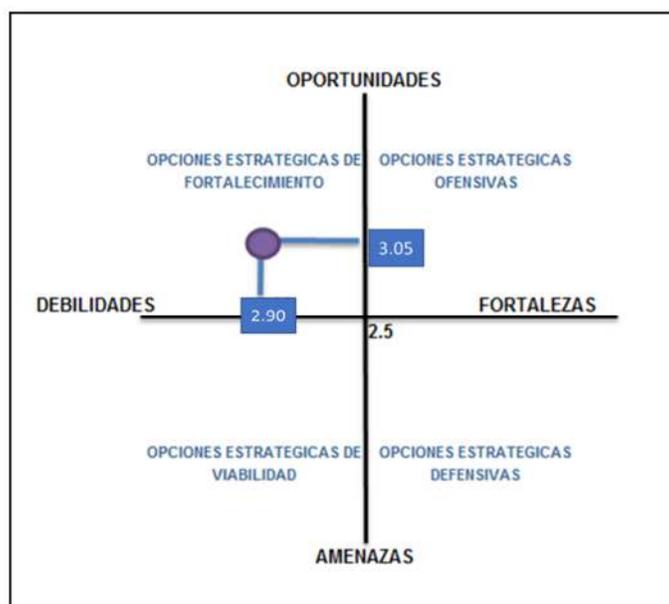
Factores internos claves		Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
Fortalezas				
1	Buenas estrategias de marketing digital y directos.	0.06	4	0.24
2	Innovadores estrategias de referencias en el radio de amigos de las personas con diabetes	0.13	4	0.52
3	Innovadores campañas de concientización de cuidado de salud.	0.05	3	0.15
4	Alianza con tiendas naturistas y bioferias	0.12	4	0.48
5	Tercerización de áreas de apoyo, mejorando la rentabilidad de la empresa	0.03	3	0.09
6	Ingreso del área de control y calidad	0.07	4	0.28
7	Infraestructura y equipo de última tecnología	0.09	4	0.36
8	Experiencia el sector de salud.	0.07	4	0.28
Debilidades				

Factores internos claves		Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
1	Poco Know how de la producción y comercialización de Pasuchaca	0.09	1	0.09
2	Marca desconocida por el público objetivo	0.07	1	0.07
3	Presupuesto limitado para el presente negocio.	0.1	1	0.1
4	Personal limitado en el proceso de producción.	0.05	2	0.1
5	Pocos proveedores en el mercado peruano que cumplan con los estándares de calidad	0.04	2	0.08
6	Falta de conocimiento de impacto ambiente en la cosecha de la Pasuchaca	0.03	2	0.06
		1		2.9

Fuente y elaboración: Autores de la tesis.

Finalmente, los puntajes de las dos matrices se visualizan en la Figura 4.7, donde la empresa escogerá las mejores opciones estratégicas.

Figura 4.7 Opciones estratégicas de BOTANICAL LIFE SAC



Fuente y elaboración: Autores de la tesis.

4.3 Matriz FODA cruzado de opciones estratégicas

Con el resultado del cruce de la matriz FODA de la industria en el mercado de plantas medicinales, se obtienen las siguientes estrategias: (i) Penetración de mercado para tener

participación de mercado de la empresa; (ii) Desarrollo de mercado por medio de nuevos canales de distribución; (iii) Desarrollo de un nuevo tipo de cápsulas de Pasuchaca; (iv) Desarrollo de un sistema integrado desde la cosecha de la Pasuchaca hasta la venta final; (v) Selección de personal con conocimiento y experiencia en el proceso de producción y farmacología de productos naturales; (vi) Préstamo de efectivo en fondos o participación de concursos de innovación; (vii) Creación de un nuevo sistema de confiabilidad con el público objetivo; (viii) Alianza estratégica con laboratoristas, distribuidores (tiendas naturistas, ferias) y proveedores y (ix) Desarrollo de un plan estratégico de procesos de certificación orgánica de la Pasuchaca; tal como se muestra en la

Tabla 4.11

Tabla 4.11 Matriz FODA cruzado

MATRIZ FODA	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	O1 Se proyecta un crecimiento mundial de 200% de personas con diabetes entre los años 2019 y 2030. Y se proyecta un crecimiento de personas con diabetes en la ciudad de Lima (2% anual).	A1 Falta de difusión de los servicios de Medicina Complementaria en Essalud
	O2 Mayor interés de las personas a recibir tratamiento para su diabetes (2.9% de tasa de crecimiento entre el 2017 y 2016).	A2 Se proyecta un crecimiento mundial del mercado farmacéutico en 28% para el 2020.
	O3 Crecimiento ascendente de personas con sobrepeso y obesidad (4.1% de tasa de crecimiento entre el 2017 y 2016).	A3 En el Perú no hay presupuesto para el estudio de plantas medicinales
	O4 Mayor preocupación por las familias en consumir productos naturales (mercado mundial suma US\$290 mil millones).	A4 Falta de legislación peruana sobre el ejercicio, capacitación y la aplicación de la medicina alternativa y complementaria.
	O5 Implementación de Servicio de Medicina Complementaria en Essalud (55 locales)	A5 A nivel internacional, falta de mecanismos apropiados para controlar y reglamentar productos herbarios.
	O6 Crecimiento del ingreso promedio mensual del trabajador urbano en Lima (2% entre el 2018 y 2017).	A6 Pocos lugares donde se cosecha la Pasuchaca (Junín, Cajamarca y Ancash)
	O7 Mayor demanda de la Pasuchaca en mercado internacional (creció 34% entre el 2016 y 2015).	A7 Pocos estudios científicos de la Pasuchaca avalados por laboratorios reconocidos.
	O8 Aumento de costo de vida con relación a gastos de medicamentos. (5% de crecimiento entre 2017 y 2007)	A8 Posicionamiento de empresas con marcas propias (Santa Natura, Fitosana, Kaita)
	O9 Imagen política aceptable del presidente Vizcarra.	A9 Productos en base de Pasuchaca combinados con Yacón, Cuti Cuti (productos sustitutos)

	O10 Apoyo de expertos en medicina natural que avalan la eficacia de plantas naturales.	A10 Mayor penetración y recordación del yacón como regulador de la glucosa en la sangre.
	O11 Mayo acceso a TIC en familias limeñas (crecimiento de 5.5% entre el 2017 y 2018).	A11 Poco conocimiento de proveedores que venden hierbas de Pasuchaca.
	O12 Desarrollo de tecnologías de microencapsulación y nano tecnología.	
	O13 Tendencia de crecimiento de tiendas naturistas y ferias ecológicas que venden diferentes marcas de productos naturales.	
	O14 Poca diferenciación entre los frascos de capsulas de Pasuchaca	
FORTALEZAS	OPCIONES ESTRATEGICAS OFENSIVAS	OPCIONES ESTRATEGICAS DEFENSIVAS
F1 Buenas estrategia de marketing digital y directos.		
F2 Innovadores estrategias de referencias en el radio de amigos de las personas con diabetes	Penetración de mercado para tener participación de mercado de la empresa	Creación de un nuevo sistema de confiabilidad con el público objetivo
F3 Innovadores campañas de concientización de cuidado de salud.	F2, F3, F4, F5, F6, F7, F8, O1, O2, O3, O5, O4, O6, O7	F1, F2, F3, F6, F7, F8, A1, A3, A4, A5, A8, A10
F4 Alianza con tiendas naturistas y bioferias		
F5 Tercerización de áreas de apoyo, mejorando la rentabilidad de la empresa	Desarrollo de mercado por medio de nuevos canales de distribución	Alianza estratégica con laboratoristas, distribuidores (tiendas naturistas, ferias) y proveedores
F6 Ingreso del área de control y calidad	F1, F4, O1, O2, O3, O4, O6, O7, O11, O13	F4, F5, F6, F7, F8, A11, A10, A9, A8, A7
F7 Infraestructura y equipo de		

última tecnología		
F8 Experiencia el sector de salud.		
DEBILIDADES	OPCIONES ESTRATEGICAS DE FORTALECIMIENTO	OPCIONES ESTRATEGICAS DE VIABILIDAD
D1 Poco Know how de la producción y comercialización de Pasuchaca	Desarrollo de un nuevo tipo de cápsulas de Pasuchaca	Desarrollo de un plan estratégico de procesos de certificación orgánica de la Pasuchaca.
D2 Marca desconocida por el público objetivo	D1, D2, D5, O14, O13, O12, O10, O7	D2, D5, D6, A11, A10, A9, A8, A7, A6, A5
D3 Presupuesto limitado para el presente negocio.	Desarrollo de un sistema integrado desde la cosecha de la Pasuchaca hasta la venta final	
D4 Personal limitado en los procesos de producción.	D1, D5, D6, O4, O13, O6, O1, O2	
D5 Pocos proveedores en el mercado peruano que cumplan con los estándares de calidad	Selección de personal con conocimiento y experiencia en el proceso de producción y farmacología de productos naturales	
D6 Falta de conocimiento de impacto ambiente en la cosecha de la Pasuchaca	D1, D4, D5, O12, O11, O9, O8, O5	
	Préstamo de efectivo en fondos o participación de concursos de innovación	
	D1, D3, D6, O9, O1, O2, O3, O6	

Fuente y elaboración: Autores de la tesis.

4.4 Resumen del capítulo

La diabetes es una enfermedad metabólica y crónica que afecta a adultos y niños; se origina cuando existen altos niveles de glucosa en la sangre (hiperglicemia), ya sea por la falta de

capacidad de las células para utilizar la glucosa o que el páncreas no pueda segregar la hormona insulina requerida.

Las plantas con actividad antidiabética pueden ser fuente de nuevos compuestos orales hipoglicemiantes. Por tal motivo; en la presente investigación se realizó el análisis del macroentorno y microentorno; por lo que se evidencia que existe un mercado con muchas oportunidades para explotar en el mercado de plantas medicinales, y poca oferta de diversificación y posicionamiento de la Pasuchaca. La estrategia que se implementará es la de penetración de mercado, enfocándose a brindar un fuerte empuje al reconocimiento del producto al público objetivo, por medio de marketing directo, BTL y digital pueda llegar al público con fuerza la concientización de su eficacia en la regulación de la glucosa en la sangre.

CAPÍTULO V. PROPUESTA DE NEGOCIO

El objetivo de este capítulo es determinar la estrategia a utilizar para captar valor para la empresa Diabethani y entregar valor para el segmento objetivo de pacientes diabéticos de Lima basado en el análisis de las oportunidades y barreras identificadas en el mercado de plantas medicinales comparada con los recursos y fortalezas del producto y la empresa.

Al analizar uno de los segmentos de la población con mayor representación en el perfil epidemiológico nacional de enfermedades crónicas, la población diabética de Lima; se observa a la vez una alta demanda de fármacos hipoglicemiantes en diferentes combinaciones, como parte del control de esta enfermedad, la cual no termina de ser efectiva y segura en la gran mayoría de casos debido a la resistencia que tienden a desarrollar los usuarios en el tiempo, a tratamientos prolongados, combinados y los efectos secundarios asociados a dichos fármacos, lo cual evidentemente altera la calidad de vida hacia una rutina restrictiva de alimentación y cuidados, condicionando la autonomía.

Una de las mejores opciones identificadas fue la Pasuchaca como planta medicinal con evidencia clínica y científica (Medrano, 2015) y a nivel internacional, según investigaciones desarrolladas en la universidad de Tokio, sobre sus ventaja comparativa para la población diabética, (Bell, 2015) debido a las complicaciones a los que están expuestos por la propia enfermedad, así como los efectos adversos de medicamentos farmacéuticos en altas dosis, combinaciones y tiempos prolongados; este producto natural ofrece una opción de coadyuvante que disminuye los riesgos farmacológicos antes mencionados, a la vez que reducción de complicaciones asociadas a la diabetes no controlada.

Cada cápsula de Diabethani mantiene altas concentraciones de principio activo hipoglicemiante, para el control de la enfermedad y está liberada de sustancias aditivas que puedan ser tóxicas o que generen efectos secundarios gracias al proceso químico de transformación de la planta Pasuchaca de su estado natural a cápsula, representando una opción segura y efectiva para el control efectivo de la enfermedad por su amplia gama de beneficios al ser 100% natural, minimizando los efectos adversos asociados en comparación con los fármacos convencionales sintéticos.

Tomando en cuenta el tiempo de los tratamientos de la diabetes, como enfermedad crónica, el costo de los fármacos convencionales, los efectos secundarios elevados así como las restricciones que ejerce la enfermedad, así como el tratamiento sobre la población diabética, a la luz de opciones costo beneficiosas naturales, se desarrolló un emprendimiento orientado a la producción y comercialización de un producto natural oriundo del Perú, efectivo en cuanto a su efecto hipoglicemiante y seguro en cuanto a efectos secundarios, en forma de cápsulas, accesible en precio y disponibilidad que ofrezca mejorar la calidad de vida y cuidado para el usuario, a través de una estrategias de diferenciación, con el fin de atraerlos, sensibilizarlos, satisfacerlos en cuanto a la diferenciación del producto y retenerlos a través de desarrollo de relaciones con los consumidores en el servicio, así como proyectando beneficios para los proveedores a fin de aumentar la rentabilidad y participación de mercado con respeto al equilibrio del medioambiente.

5.1 Posicionamiento Estratégico

El posicionamiento estratégico del negocio se basa en satisfacer necesidades de salud de la población diabética objetivo de una forma natural y segura, a fin de mejorar su calidad de vida, favoreciendo el autocuidado.

La propuesta de valor busca atraer al segmento usuario de productos medicinales naturales para combatir la diabetes, a través de campañas informativas y de sensibilización en cuanto a sus beneficios comparables con productos farmacéuticos en cuanto a su efectividad y competitivamente mejores en cuanto a su seguridad en órganos blandos y servicios post venta para cerrar el ciclo de relación con el paciente

La estrategia de diferenciación se despliega además en los múltiples canales de distribución a utilizar, los cuales se adecúan a los preferidos por el segmento de mercado estudiado, haciéndolos disponibles en el momento que lo deseen en farmacias, supermercados y plantas naturistas.

La relación con los proveedores generará una ventaja operacional competitiva en relación con el mercado, a través de gestión directa con los productores de Pasuchaca, generando valor al desarrollo de la comunidad en cuanto a inversión en la tecnificación del proceso y captando valor del mejor rendimiento del producto.

5.2 Estrategias Competitivas

Producto del análisis del mercado y preferencias del segmento, se despliega a través de la diferenciación el presente plan de negocio “Venta de Pasuchaca”, explotando los atributos de preferencia y que influyen en la decisión de compra de los usuarios, como lo son la calidad, que el producto sea natural y sin efectos secundarios o seguros, apoyados en las opción natural de alto beneficio que ofrecen los productos naturales disponibles en nuestra biodiversidad Peruana, como lo es la Pasuchaca, ofreciendo oportunidades de desarrollo de mercados y comunidades respetando el medioambiente.

Botanical Life desplegará estrategias complementarias con los usuarios diabéticos en Lima en la responsabilidad de promover hábitos de vida saludables, autocuidado y crear comunidades de

usuarios que además de beneficiarse con productos, reciban servicios sin costo adicional colaborativos y de corte preventivo promocional, ello representa además una estrategia de relacionamiento y fidelización a la marca Diabethani.

Según Francés, la responsabilidad social empresarial es una tendencia cada vez más común debido a que los consumidores y empresas tipo PYME tienen preferencias por modos responsables de hacer negocios en su decisión de compra como un criterio de relevancia, dado que entienden que las transacciones tienen consideración y respeto sobre la vida de los productores y medio ambiente, haciendo visible a la empresa sin adicionar o cambiar el modelo de negocio.

El respeto a las comunidades y el medioambiente para contribuir con su desarrollo y equilibrio es parte de la responsabilidad social de la empresa Botanical Life y su expectativa de sostenibilidad en el tiempo impactando en la capacidad para reaccionar o adaptarse al cambio, a nivel de riesgos de ruptura de stock de materia prima, como ante ingreso de nuevos competidores (ver Figura 5.1). Esta estrategia, aunque impulsada por las organizaciones multinacionales o grandes empresas en la década del siglo XXI, ahora no es poco común en las PYMES según refiere Portales en su revisión de responsabilidad social empresarial.

Figura 5.1 Ventaja competitiva



La estrategia para generar ventaja competitiva será la de focalización en diferenciación, orientada al segmento de mercado, población diabética de Lima metropolitana (3).

5.3 Factores críticos de éxito

Lograr exponer la existencia y beneficios de la planta y luego el producto a la población objetivo, a fin de superar las barreras de desconocimiento y desconfianza de forma progresiva a través del despliegue de una campaña de marketing intensiva masiva, asociando el respaldo de calidad a figuras reconocidas en el sector de la medicina natural a través de su recomendación y validación social.

Asegurar la disponibilidad de la materia prima de forma continua para mantener la cadena de producción con volúmenes óptimos para satisfacer la demanda estimada del producto natural Pasuchaca.

La estrategia de integración vertical en el proceso permitirá además de minimizar esta posibilidad, permite mejorar estratégicamente el rendimiento del producto y por ende su rentabilidad a través de una inversión en la tecnificación del proceso.

5.4 Estrategia Organizacional

5.4.1 Misión

Ofrecer un producto 100% natural, seguro y de calidad en formato cápsulas de Pasuchaca a personas diabéticas de Lima para el control de su enfermedad con efectividad y seguridad.

Visión

Ser reconocidos en la industria como una empresa líder en comercialización de productos 100% naturales, de alta calidad y seguros que mejoren la calidad de vida de los usuarios y que desarrolla de forma responsable y sostenible la producción y comercialización de plantas oriundas del Perú con beneficios en la salud.

5.4.2 Valores

Calidad de productos ofertados a través de procesos de control de calidad y satisfacción de las necesidades de los usuarios, como parte de un segmento que además tiene singularidades.

Responsabilidad y respeto empresarial con la comunidad de usuarios y proveedores, generando valor en todos los eslabones de la cadena que permitan desarrollo sostenido de la empresa, a nivel operativo, de relaciones y desarrollo de impacto local.

Comunicación como vehículo para conectar con la comunidad, dando a conocer las propiedades de los productos naturales, sensibilizando sobre el beneficio comparativo con otras opciones tradicionales y la mejora continua ante la retroalimentación de los usuarios.

5.4.3 *Objetivos Estratégicos*

- Desarrollar ventaja competitiva en el mercado de plantas medicinales que controlan la diabetes, posicionando la marca Diabethani en el usuario y genere valor para el productor respetando el medioambiente.
- Desarrollar estrategias de retención de usuarios en un mercado potencialmente competitivo al desarrollarlo.
- Desarrollar barreras de entrada a nuevos competidores a través de alianzas estratégicas y de responsabilidad ambiental con productores de Pasuchaca.
- Desarrollar estrategias de diversificación para la sostenibilidad de la empresa en el corto mediano y largo plazo.

5.5 Modelo Canvas

Se describe cada una de las áreas del modelo de negocio propuesto, la cual se encuentra consolidada en la figura 5.1.

5.5.1 *Segmento clientes*

Hombres y mujeres adultos mayores de 25 años, con diagnóstico de diabetes residentes en Lima metropolitana de los segmentos A, B y C.

5.5.2 *Propuesta de Valor*

La propuesta de valor es mejorar la calidad de vida de personas diabéticas de forma 100% natural y segura, aportándoles mayor flexibilidad en su autocuidado, a la vez que se desarrolló un emprendimiento de interés a la comunidad por tratarse de un problema de salud relevante a nivel epidemiológico nacional cuyas complicaciones son frecuentes de alto costo social y al sistema de

salud, siendo los tratamientos solo farmacológicos insuficientes por si solos, asociados a efectos secundarios entre otros.

Diabethani promete devolver la calidad de vida a las personas diabéticas de Lima a través de un producto con efecto hipoglicemiente para control de diabetes, 100% natural, seguro y de calidad representado por cápsulas de Pasuchaca, planta medicinal oriunda del Perú que se procesa de forma sostenible y responsable con la comunidad y el medioambiente que lo produce.

5.5.3 *Canales*

Los puntos de venta estarán ubicados en farmacias, supermercados y tiendas naturistas de mejor ubicación geográfica en base a la concentración de la población objetivo y conveniencia, siendo la distribución de estos productos desde los almacenes.

En cuanto a los canales de comunicación los medios a utilizar serán los más usados según estudio de mercado, siendo los masivo como radio, televisión, carteles, internet y sampling en fase de introducción a fin de atraer y sensibilizar para luego mantenerse a través de internet y redes a fin de retener la atención del cliente, promoviendo la difusión de actividades preventivo-promocionales para la creación de un vínculo con el cliente.

5.5.4 *Relación con el cliente*

Es común que las empresas se concentren en las características comunes del segmento al que se dirigen obviando aquellas particularidades que pueden determinar el moldeamiento de las estrategias más competitivas tal como lo menciona Francés, por lo que la empresa promoverá a través de campañas preventivo-promocionales, nutricionales, entre otros; información de autocuidado y estilos de vida saludables.

La relación de confianza que se generará a partir de la entrega de productos complementarios de tipo informativo y grupales de manera directa o indirecta, permitirá la creación de redes y el desarrollo de comunidades como estrategia de responsabilidad con los usuarios y de retención de los mismos, modelo Delta.

5.5.5 *Flujos de ingreso*

Los ingresos se percibirán a partir de pagos por concepto de colocación de producto en puntos de venta a concesión.

5.5.6 *Recursos clave*

La planta que constituye la materia prima principal del producto crece en las localidades de Cajamarca y Junín, bajo condiciones propias de los climas de dichas localidades por lo cual contribuir con la extracción responsable a través de contratos de exclusividad y desarrollando un mercado para su oferta permitirá generar valor de escala a la empresa y para dichas localidades sin afectar su ecosistema, por el contrario contribuyendo a su desarrollo económico y generando a la vez barreras de entrada para nuevos competidores.

5.5.7 *Actividades Clave*

La empresa optará por estrategias de eficiencia operativa como la subcontratación de procesos de transformación de la materia prima, así como el proceso de envasado; aportando una diferencia estratégica a nivel financiero sobre los costos y esfuerzo de creación o producción, el cual puede mantenerse estandarizado en cuanto a su calidad a través de procesos de validación que en realidad en su conjunto complementarán la estrategia central de orientación y relación al cliente de la propuesta de valor.

Según Porter, pretender que la eficiencia operativa puede ser la estrategia central es un error y conllevar a riesgo de sostenibilidad en el proyecto al no generar las barreras de entrada suficientes, a diferencia de mantenerse reactivos y sensibles a las necesidades y preferencias del usuario como parte de la propuesta de valor, motivo por el cual Diabethani formará parte de una relación con los proveedores y el medio ambiente.

5.5.8 Asociados Clave

La relación con los productores de la planta Pasuchaca será directa a fin de asegurar el suministro de materia prima estimada requerida para mantener capacidad de producción que responda a la demanda en el tiempo, permitiendo el desarrollo de alianzas de exclusividad que signifique ventaja competitiva para satisfacer la demanda y una barrera de ingreso para otros competidores en el mercado.

Las farmacias, centros de ventas naturistas y supermercados serán asociaciones clave para el desarrollo de campañas de venta o puntos de sesiones específicas; así mismo personas representativas del sector de la medicina natural, como referentes autorizados serán de relevancia especial como respaldos académicos (ver Tabla 5.1).

Tabla 5.1 Modelo de negocio Pasuchaca



Fuente y elaboración: Autores de la tesis.

5.6 Resumen del Capítulo

Del análisis de la demanda de población diabética se concluye que existen necesidades no satisfechas por la industria farmacéutica y a la vez atributos valorados para consumo de otras opciones naturales, pero que requieren mayor exposición o conocimiento al respecto de ellas.

Del estudio de la oferta de opciones para población diabética se concluye en propuestas naturales, más seguras con evidencia científica de calidad y efectividad, que pueden ofrecer soluciones y una oportunidad de negocio a la vez que genera valor e impacto a nivel del usuario, la empresa, el proveedor y la comunidad.

El desarrollo del emprendimiento se basa en una estrategia diferenciación de segmento para comercializar producto Pasuchaca a población diabética de Lima, a partir de la exposición, sensibilización inicial para atraer al público, la distribución en farmacias como puntos de distribución preferidos según el estudio y la retención a través de campañas preventivas para mejorar calidad de vida de los clientes.

CAPÍTULO VI. PLAN DE MARKETING

El plan de marketing estará estructurado de acuerdo con la estrategia del negocio. Inicialmente se describirán los objetivos del plan, posteriormente la estrategia general de marketing, la estrategia de penetración, estrategia funcional o marketing mix. Con todo lo anterior se determinará la propuesta de valor y la política de post venta para finalizar con el costeo o presupuesto de marketing.

6.1 Objetivos estratégicos

Los objetivos de marketing por alcanzar son los siguientes:

- Tomar ventaja de la debilidad de la industria con respecto a la publicidad en los medios masivos y mediante una agresiva campaña en la etapa de pre going posicionar el producto (Pastillas de Pasuchaca) en la mente del consumidor, antes de su lanzamiento oficial.
- En relación con la participación del mercado, lograr una participación del mercado efectivo del 10% de los NSE A, B y C del departamento de Lima en el primer año, crecer a razón del 5 % al año hasta alcanzar el 30% en el quinto año de operaciones.
- Ubicar el producto en el “top of mind” del público objetivo, empleando una estrategia de marketing a través de canales masivos (televisión y radio) y redes sociales.
- Alcanzar una utilidad neta positiva al finalizar el segundo año de operaciones.

6.2 Estrategia de Segmentación.

El producto está dirigido a hombres y mujeres de 25 a 60 años y más, enfermos de diabetes, que radican en Lima Metropolitana, además, pertenecen al NSE A, B y C. El público objetivo controla su enfermedad; por lo tanto, requiere mantener el nivel de glucosa a través de un producto

100% natural, que sea certificado por especialistas, mejorando así su calidad de vida para disfrutar de las comidas con mayor seguridad e independencia. El público objetivo se caracteriza por hacer un seguimiento y control a sus niveles de glucosa, para lo cual se someten a tratamientos médicos, comen saludablemente, consumen productos naturales y realizan ejercicios.

De acuerdo con Kotler y Armstrong, existen varias formas de segmentar un mercado, el especialista debe analizar las variables de segmentación de manera individual aislada y en combinación para determinar de manera más exacta la estructura del mercado. (Kotler y Armstrong, 2012: 191); tal como se muestra en la Tabla 6.1.

Tabla 6.1 Variables de segmentación

Variables	Detalle
Geográficas	País: Perú. Departamento: Lima. Locación: Lima metropolitana.
Demográficas	Adultos y adultos mayores Edad: 25 – 60 a más. Género: Masculino y femenino. Estado de Salud: Diagnosticados con diabetes.
Psicográficas	Actitud: Controlan su nivel de glucosa frecuentemente. Actividad: Realizan algún tipo de actividad o tratamiento para controlar su glucosa. NSE: A, B Y C
Conductuales	Ocasiones de compra: Destinan sus presupuestos a cuidados de salud y alimentación. Fidelidad de consumo: Tienden a tener una fidelidad fuerte con el servicio o producto que utiliza.

Fuente y elaboración: Autores de la tesis.

De acuerdo con la asociación peruana de endocrinología el 8% de la población de Lima metropolitana sufre de diabetes (La República, 2019). Por lo tanto, el mercado potencial asciende a una cantidad de 374,400 personas. A través de las encuestas, el estudio de mercado indica que existe una intención de compra (top box) del 32 %; entonces el mercado objetivo es del orden de 119,808 habitantes. En relación con el mercado específico o meta, el plan de negocios busca alcanzar el 10% en su primer año.

Tomando en consideración todos los datos descritos anteriormente se procede a determinar la demanda de consumo de DIABETHANI en capsulas de Pasuchaca.

Tabla 6.2 Determinación de la demanda de consumo de DIABETHANI en Cápsulas de Pasuchaca

CONCEPTO	AÑO					
	0	1	2	3	4	5
Segmento A,B,C		39%	39%	39%	39%	39%
Población diabetes		8%	8%	8%	8%	8%
Mercado Potencial		374,400	381,888	389,526	397,316	405,263
Disposición (estudio cuantitativo)		32%	32%	32%	32%	32%
Mercado Objetivo		119,808	122,204	124,648	127,141	129,684
Participación de mercado		10%	15%	20%	25%	30%
Mercado específico		11,980	18,330	24,929	31,785	38,905
Consumo anual x Paciente		7	7	7	7	7
Presentaciones		83,860	128,310	174,503	222,495	272,335

Fuente y elaboración: Autores de la tesis.

6.3 Estrategia general del marketing

La industria de productos naturales para la salud no emplea medios de comunicación masiva para la publicidad de sus productos. El público en general y más aún el público objetivo no conoce los productos de los competidores que contienen Pasuchaca. Los productos de los competidores poseen bajo contenido de Pasuchaca, en su mayoría están compuestos por mezclas de plantas y otros agentes. El proceso que emplean los competidores para la elaboración de sus capsulas es conocido como procedimiento de radiación. Este procedimiento está prohibido en países con requerimientos legales más altos.

La estrategia general de marketing se resume en la implementación de tres acciones “atraer, satisfacer y retener”. Se atraerá al público objetivo a través de una agresiva campaña de

prelanzamiento, para luego satisfacer los requerimientos de los clientes con la garantía y certificación del producto natural de calidad, así como, una atractiva presentación del empaque. Finalmente, retener a los clientes a través de un servicio de post venta y seguimiento de las redes sociales.

6.4 Estrategia de Posicionamiento

La estrategia de posicionamiento tendrá tres enfoques: posicionamiento de la empresa, posicionamiento del producto y el posicionamiento ante el cliente. Estos tres enfoques estarán alineados con la política de comercialización y marketing de la empresa, además será coherente y articulada con la estrategia de marca en todos los tipos de campañas, de acciones y esfuerzos de los elementos de imagen de la empresa. La finalidad es posicionar al producto (Diabethani) en la mente del consumidor respecto a otros productos similares.

6.4.1 *Posicionamiento de la empresa*

Las empresas competidoras no emplea medios de comunicación masiva para la publicidad de sus productos. El público en general y más aún el público objetivo no conoce los beneficios de la Pasuchaca. Los productos de los competidores poseen bajo contenido de Pasuchaca, en su mayoría están compuestos por mezclas de plantas y otros agentes. El proceso que emplean los competidores para la elaboración de sus capsulas es conocido como procedimiento de radiación. Este procedimiento está prohibido en países con requerimientos legales más altos.

Por lo tanto, se posicionará en la mente del público objetivo que BOTANICAL LIFE es una empresa cumplidora de normas legales, con altos estándares de calidad y sobre todo de responsabilidad social. Se aprovechará la agresividad de la campaña de marketing en el prelanzamiento del producto para difundir todos los atributos y características positivas de la

empresa vinculándolas con las bondades del producto “capsulas de Pasuchaca” y con las necesidades del público objetivo.

El concepto de BATANICAL LIFE es “calidad natural 100% certificada”, este responde al atributo más valorado por el público objetivo recogido a través de las encuestas “garantía y certificado del producto 100% natural”. A su vez, se resaltarán la marca en los envases y empaques, debido a que son los empaques el segundo atributo más valorado por el público objetivo.

6.4.2 Posicionamiento del Producto

La estrategia en el posicionamiento del producto es reconocer los principales requerimientos de los clientes con la finalidad de resolverlos al vincularlos con los principales atributos del producto con lo que se generará lazos de confianza, construyendo una relación a largo plazo fidelizando a los clientes.

Se posicionará en la mente del público objetivo el mejor atributo del producto: su concentración y procesamiento. La concentración 100% natural de alto contenido de extracto en cada capsula de Pasuchaca se encuentra libre de combinación de otros agentes y plantas. En el mercado existen productos de Pasuchaca combinada con otras plantas y agentes que difieren de la preferencia del segmento del mercado. En relación con el procesamiento, mientras que los competidores emplean un procedimiento de radiación para la elaboración de sus capsulas, la empresa realiza un procedimiento etanólico. Este procedimiento es más seguro para los consumidores por ser natural.

Por otro lado, el precio fijado para el producto ha sido el adecuado y responde a las expectativas del público objetivo, tal y como se puede comprobar en la encuesta realizada. Además, el producto será certificado por un laboratorio especial para productos naturales de acuerdo con la expectativa del público objetivo de consumir productos naturales certificados. Finalmente, el producto será

muy fácil de conseguir, atributo de gran relevancia para el segmento, debido al empleo de cadenas de farmacia, supermercados y tiendas naturistas.

Al igual que el posicionamiento de la empresa, se aprovechará la agresividad de la campaña de marketing en el prelanzamiento y los dos primeros meses de lanzamiento del producto para difundir todos los atributos y características positivas de las capsulas de Pasuchaca vinculándolas con los requerimientos del mercado.

6.4.3 *Posicionamiento ante el cliente*

La estrategia en el posicionamiento ante el cliente está enfocada en la manera por la cual se satisfacen efectivamente las necesidades comunes que tiene cada paciente diabético a través de las bondades del producto. El objetivo es que la imagen de la marca y del producto ofrecidos por la empresa, puedan afianzar y respaldar la confianza y credibilidad de los clientes frente al producto. Por lo tanto, se construye una sólida confianza y prestigio.

Lograr el nivel de confianza a través de un prestigio ganado entre el producto y los clientes será vital para la estrategia de negocio y de marketing. Debido a que en esta industria es muy valorada la comunicación boca a boca, lo anterior se encuentra vinculado con el efecto deseado en la campaña de pre y de lanzamiento de marketing.

6.5 Estrategia de penetración según ciclo de vida del producto

Aunque el producto, Diabethani, tendrá un ciclo de vida mayor a los cinco años. Para efectos de la demostración del plan de negocios se ha corrido el flujo financiero con un horizonte de cinco años tomando en cuenta los periodos de introducción y crecimiento dado las bajas barreras de entrada del mercado.

En relación con la etapa de inicio la finalidad es educar, informar y concientizar al público objetivo sobre las propiedades curativas de la Pasuchaca. La estrategia de penetración como parte de la etapa de inicio tendrá una duración de catorce (14) meses (dos (02) meses de campaña de prelanzamiento y doce (12) meses de lanzamiento). La etapa de inicio consistirá en el empleo saturado de medios de difusión masiva (televisión y radio), se realizará una campaña de sampling a través de alianzas estratégicas con productos suplementarios empleados por la población diagnosticada de diabetes. Además, se brindará un servicio de post venta a través de un registro, monitoreo y seguimiento de clientes. Se realizará alianzas estratégicas con las unidades de medicina complementaria de ESALUD y MINSA. También, se empleará, por un lado, avisos exteriores y medios impresos en clínicas, hospitales e iglesias; por otro lado, redes sociales y correo electrónico. El objetivo final en la etapa de inicio es alcanzar el 10% participación del mercado meta.

En relación con la etapa de crecimiento la finalidad es concientizar al público objetivo sobre las propiedades curativas de la Pasuchaca. La estrategia de crecimiento tendrá una duración de tres (03) años y diez (10) meses. Consistirá en un cambio en la intensidad de empleo de medios. Por un lado, no se empleará el horario prime en televisión. Se mantendrá el empleo de la radio. Se incrementará el uso de avisos exteriores ubicados estratégicamente. La distribución de afiches - volantes se realizará en lugares de alta afluencia del público objetivo. Se incrementará notablemente el empleo publicidad y difusión en las redes sociales como Facebook, Instagram, correos electrónicos y Google ads. Se empleará publicidad en revistas de distribución gratuita como "Guía semanal". Se promoverán foros en donde se trate como tema la diabetes como la liga de lucha contra la diabetes con el fin de lograr una mejor difusión y acercamiento al público objetivo. El Objetivo final de la etapa de crecimiento es crecer a un ritmo de 5 % al año.

En relación con la etapa de madurez se enfocará en la retroalimentación sobre la campaña de marketing. De acuerdo con la información de los indicadores se implementará las correcciones necesarias en la estrategia empleada. Se enfatizará el servicio de post venta a fin de fidelizar a los clientes frecuentes o asociados con los hospitales y clínicas, brindándoles descuentos o promociones especiales.

En la etapa de declive se prevé realizar un relanzamiento del producto que responda a las nuevas expectativas del segmento. Se realizará nuevas encuestas para analizar los cambios en las preferencias del público objetivo. Se evaluará la inversión por realizar y se ejecutará una nueva campaña de marketing.

Es importante mencionar que en todas las etapas del ciclo de vida se ha previsto el pago de producción y diseño de la estrategia de publicidad. También, el empleo de una auditoria de mercado que permite medir los indicadores de respuesta de la población para reaccionar con flexibilidad y reorientar los esfuerzos.

6.6 Estrategias Funcionales: Marketing Mix

6.6.1 Estrategia de Producto

El producto es un frasco de sesenta capsulas duras de Pasuchaca, tamaño número uno de 500 miligramos cada capsula. La dosis para cada cliente es de dos capsulas por día. La primera dosis se tomará por las mañanas y la segunda por las noches. El contenido de cada frasco le permite al cliente contar con el suministro de Pasuchaca por un mes. El frasco tendrá un diseño que fuera aprobado previamente por los clientes potenciales durante la encuesta practicada. El producto contará con la aprobación de DIGESA y certificación de calidad de un laboratorio de prestigio. Las capsulas serán de color natural producto de la elaboración de la transformación de la

Pasuchaca, no se emplearán saborizantes ni colorantes sobre el producto con la finalidad de ser congruentes con la propuesta “100% natural”.

Durante el servicio post venta y el uso de la web se recogerá las sugerencias del público objetivo en relación con el cambio en la presentación del producto.

En cuanto a la propuesta del producto se muestra en la Figura 6.1.

Figura 6.1 DIABETHANI (Frasco con capsulas de Pasuchaca)



Fuente y elaboración: Autores de la tesis. Imagen referencial

6.6.1.1 Marca

La marca de la empresa es “BONTANICAL LIFE”. La marca refleja el deseo final y más importante de los clientes.

El nombre es corto, fácil de recordar, se distingue de todos los nombres de productos naturales que existen en el mercado y encierra el deseo de todo ser humano de estar sano y de disfrutar la vida de manera natural. El color de la letra es verde que significa paz, salud y crecimiento, el nombre tendrá un ribete de color azul que significa confianza. El logo estará estructurado por cinco figuras representativas de lo: espiritual, físico, natural, sentimental y corporal.

Se muestra la identidad de la marca según la Figura 6.2.

Figura 6.2 Logotipo de la marca

Fuente y elaboración: Autores de la tesis.

6.6.1.2 Slogan

El eslogan será “calidad 100% natural certificada”, este concepto responde al atributo más valorado por el público objetivo recogido a través de las encuestas “garantía y certificado del producto 100% natural”; tal como se muestra en la Figura 6.3.

Figura 6.3 Slogan de la marca

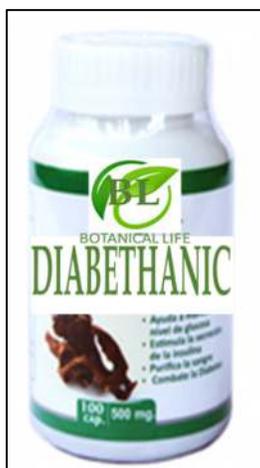
El slogan será difundido en los comerciales en tv, radio, avisos exteriores, afiches, Facebook, Instagram, web, correo corporativo y dominio. Específicamente en el producto en los envases y empaques, debido a que son los empaques el segundo atributo más valorado por el público objetivo. Además, incluso sobre las pastillas se encontrará grabado la palabra BOTANICAL LIFE. Con el slogan se quiere posicionar en la mente del público objetivo que el producto de una alta calidad y 100% natural a diferencia de los productos de la competencia.

6.6.1.3 *Empaque*

El empaque estará compuesto por un envase de color blanco con capacidad para 60 capsulas duras de 500 miligramos cada una, cubierto con un etiquetado al vacío. El etiquetado contara con un diseño que ya fue previamente aprobado por el público objetivo en la encuesta, con letras verdes, tendrá el nombre de la planta claramente visible, contendrá información los atributos más importantes del producto (100% natural, elaboración a través de un proceso etanolico, libre de efectos colaterales), además de las recomendaciones para su cuidado.

En el envase de presentación se apreciará el logo de la marca y el slogan del producto, tal como se observa en la Figura 6.4.

Figura 6.4 Empaque del producto – Pasuchaca



Calidad 100% natural y certificada

Fuente y elaboración: Autores de la tesis.

6.6.2 *Estrategia de precio*

Actualmente en la industria y mercado de productos naturales no existen capsulas cuyo contenido alcance el 100% Pasuchaca pura, los productos ofrecidos por la competencia ofrecen Pasuchaca en combinación con otros agentes y plantas. El proceso que realiza la competencia para

convertir la planta en polvo se llama radiación. La radiación es un proceso prohibido en otros países con estándares altos de calidad, debido a que este proceso puede tener efectos colaterales en la salud.

Por otro lado, el grado de concentración del producto es el más alto en el mercado debido a que es un extracto. A través de un proceso etalonilico se obtiene un extracto de 43 gramos de polvo de Pasuchaca de 2,000 gramos de planta. A pesar de que el proceso es más completo y diferenciado el precio es del orden de 29 soles, en el mercado es uno de los más bajos, teniendo en consideración que se está en la etapa de introducción del producto.

En el mercado los productos similares a las capsulas de Pasuchaca tienen precios más elevados. Por otro lado, es importante mencionar que durante el levantamiento de información en el proceso de las encuestas la muestra arrojó que un precio justo y de acuerdo con las posibilidades del público objetivo era de 29 con el 33% de aprobación.

6.6.3 Estrategia de publicidad

La publicidad empleada para la difusión del producto “Pasuchaca” permitirá transmitir los atributos y beneficios del producto y se ejecutará a través de diversos medios de publicidad. Los medios para emplear serán los siguientes

La estructura que se plantea es la siguiente:

Medios de comunicación masiva: Consistirá en el empleo saturado de medios de difusión masiva como la televisión y la radio. En relación con los avisos por tv, se realizará a través de propagandas en horario prime durante los dos meses previos y dos posteriores al lanzamiento del producto. Además, se contratará espacios para la realización de mini reportajes que sean parte de los programas televisivos y o radiales cuyo tema principal sea la salud a través de medicina natural.

De manera complementaria se empleará al celebrity de dichos programas para la difusión del producto enfocado al segmento de mercado. En relación con la radio su empleo será de mayor flujo con dos meses intensos previos al lanzamiento, para luego mantener un flujo constante y sostenido de propagandas radiales a través de emisoras de Lima.

Elementos visuales exteriores: Se empleará paneles exteriores de publicidad durante el primer mes próximo al lanzamiento del producto y luego los tres primeros meses de cada año, estos estarán estratégicamente ubicados muy cerca de hospitales y clínicas. El mensaje en la difusión contendrá la marca, el slogan, los atributos principales del producto y su proceso etanolico libre de efectos colaterales.

Dípticos y Brochures: Estos serán distribuidos en eventos, hospitales, clínicas, iglesias, centros universitarios con carreras médicas, vía pública y centros comerciales. Los dípticos y brochures no solo contendrán la marca, el slogan, los atributos principales del producto y su proceso etanolico libre de efectos colaterales; sino también, los datos de la página web a través de un concepto gráfico y atractivo del producto.

Redes Sociales: Se empleará el Facebook e Instagram a través de un fan page en Facebook que permita promocionar la “Pasuchaca”. Además, se formulará un anuncio en Instagram y Facebook para estimular el tráfico en la página, con este fin se ha destinado un presupuesto desde los dos meses previos y el año del lanzamiento de 975 soles flat. Posteriormente se incrementará este presupuesto en un 68 % durante los próximos años de producción y de acuerdo con la retroalimentación del copy testing ya auditoria del mercado.

Página Web: La web no solo cuenta con la difusión de la marca, el slogan, los atributos principales del producto y su proceso etanolico libre de efectos colaterales; sino también, con la

ubicación de los supermercados, farmacias y tiendas naturistas. Además, muestra la oferta promocional y la información de contacto. Es utilizable desde cualquier dispositivo con conexión a internet. La web cuenta con una plataforma amigable para que los clientes puedan hacer sus comentarios o retroalimentación que pueda ser útil para replantear la estrategia del negocio o de marketing

Google AdWords: Posicionamiento estratégico en el buscador de Google con la finalidad de aparecer como primera opción ante la búsqueda de cualquier producto relacionado con la diabetes. Además, a través del Google AdWords se podrá conocer que productos relacionados con la diabetes podrían ser estratégicos para la realización de alianzas (sampling).

Mailing: Esta herramienta de gran alcance y de muy bajo costo en combinación con la política de post venta de retroalimentación y la estrategia de promociones permitirá materializar una eficiente y eficaz gestión de relación con los clientes (CRM).

Convenios con las áreas de medicina complementaria: Explotar al máximo la firma de convenios con las áreas de medicina complementaria de diferentes establecimientos de salud a través de los endocrinólogos, a través de los cuales se promocionará las capsulas de Pasuchaca y sus bondades.

6.6.4 Estrategia de promoción

La estrategia de promoción se ejecutará en dos etapas: en la etapa de introducción al mercado a través de sampling con alianzas estratégicas de marcas y productos que tengan relación con la diabetes, el inicio de esta campaña será en el prelanzamiento del producto y su duración será de dos meses. La segunda etapa será con motivo de la celebración por el día del diabético (14 de

noviembre), esta campaña se desarrollará durante el mes de noviembre y tendrá una duración de un mes.

Promociones y ofertas

Para potenciar la estrategia de introducción al mercado y de pre going se han propuesto el siguiente plan de ofertas y promociones con la finalidad de posicionarnos en la mente del consumidor

- 10 % de descuento en la compra del segundo frasco de Pasuchaca.
- 5 % de descuento en la compra de su primer frasco de Pasuchaca al ser referido por un cliente. • Por compartir Fan Page obtendrá un código promocional otorgándole hasta el 10% de descuento.
- 10% de descuento en el precio de la compra de una caja de 24 unidades, este beneficio será para los distribuidores (supermercados, farmacias y centros naturistas).
- 10 % on line durante el CyberDay.

Estos descuentos se pondrán en práctica luego de su evaluación financiera y aprobación de los directivos de la empresa

6.6.5 Estrategia de distribución

La estrategia de distribución se materializará a través de un canal externo o ajeno (la distribución y comercialización es realizada por empresas distintas a la productora). Su alcance será corto debido a que las capsulas de Pasuchaca irán desde el fabricante al minorista, y de éste al cliente final. Por otro lado, la estrategia será la intensiva debido a que la venta se realizará a

través de múltiples agentes (supermercados, farmacias y agentes naturistas) con la finalidad de mostrar las capsulas de Pasuchaca ante el mayor número de clientes.

6.7 Propuesta De Valor

Capsulas de Pasuchaca de alta calidad certificada, 100% naturales.

6.8 Política de Post venta

Se realizará un seguimiento y monitoreo de los clientes para medir el grado de satisfacción con el producto y realizar los cambios en los procesos de acuerdo con la medición de los apropiados indicadores. Se establece una política de garantía del producto, si las capsulas de Pasuchaca no generan un efecto positivo se procede a devolver el dinero invertido por el cliente.

6.9 Presupuesto de Marketing

El presupuesto de marketing (cinco años de operación). Ver Tabla 6.2 En el **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**, se muestra el plan de marketing por periodos.

Tabla 6.2 Presupuesto de marketing

MEDIOS	PRE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
TV	280,800.00	70,200.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Radio	80,640.00	51,840.00	51,840.00	51,840.00	51,840.00	51,840.00
Exteriores	16,250.00	97,500.00	162,500.00	162,500.00	162,500.00	162,500.00
Afiches	1,950.00	11,450.00	11,700.00	11,700.00	11,700.00	11,700.00
Facebook e Instagram	1,950.00	11,700.00	16,900.00	16,900.00	16,900.00	16,900.00
Web, email, dominio y google ad.	100.00	350.00	100.00	100.00	100.00	100.00
Total Medios	381,690.00	243,040.00	243,040.00	243,040.00	243,040.00	243,040.00
Total Producción	95,422.50	60,760.00	60,760.00	60,760.00	60,760.00	60,760.00
Agencias	71,566.88	45,570.00	45,570.00	45,570.00	45,570.00	45,570.00
Total Sampling	100,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Copy testing y auditoría mercado	5,000.00	30,000.00	30,000.00	30,000.00	30,000.00	30,000.00
Total Marketing	653,679.38	379,370.00	379,370.00	379,370.00	379,370.00	379,370.00

Fuente y elaboración: Autores de la tesis.

6.10 Resumen del Capítulo

La industria de productos naturales para la salud no emplea medios de comunicación masiva para la publicidad de sus productos. El público en general y más aún el público objetivo no conoce los productos de los competidores que emplean Pasuchaca en la elaboración. Los productos de los competidores poseen bajo contenido de Pasuchaca, en su mayoría están compuestos por mezclas de plantas y otros agentes. El proceso que emplean los competidores para la elaboración de sus capsulas es conocido como procedimiento de radiación. Este procedimiento está prohibido en países con requerimientos legales más altos. El plan de marketing aprovecha todas estas debilidades y oportunidades del entorno y desarrolla la estrategia en tres etapas:

Etapa de Prelanzamiento: El objetivo es educar e informar al público objetivo sobre las propiedades curativas de la Pasuchaca. La estrategia de penetración es “atraer” y consistirá en el empleo saturado de medios de difusión masiva como la televisión y la radio (horario prime, mini reportajes y celebrities). Se realizará alianzas estratégicas con empresas de productos suplementarios empleados por la población diagnosticada de diabetes para ejecutar una campaña de sampling. Se realizará un registro de los clientes para realizar el posterior servicio de post venta. Adicionalmente, se realizará alianzas estratégicas con la unidad de medicina complementaria de ESALUD y MINSA. De manera complementarias será importante el empleo avisos exteriores, medios impresos, redes sociales y correo electrónico como campaña de publicidad.

Etapa de Lanzamiento: La finalidad es concientizar al público objetivo sobre las propiedades curativas de la Pasuchaca. La estrategia de lanzamiento es “satisfacer” las necesidades del segmento y consistirá en un cambio en la intensidad de empleo de medios en el prelanzamiento. Se disminuirá la frecuencia en el uso del horario prime en televisión, en la radio y en el empleo de

avisos exteriores. Por el contrario, se intensificará el uso de otros medios: la distribución de afiches y volantes se realizará en lugares estratégicos, el empleo publicidad y difusión en las redes sociales como Facebook, Instagram, correos electrónicos y Google ads.

Etapa de Consolidación: La finalidad es mantener concientizado al público objetivo sobre las propiedades curativas de la Pasuchaca. La estrategia de lanzamiento es “retener e incrementar” al público objetivo. Se reemplazará el uso del horario prime en televisión por el uso de la radio y el aumento del empleo de avisos exteriores. Se intensificará el uso de otros medios: la distribución de afiches y volantes se realizará en lugares estratégicos, el empleo publicidad y difusión en las redes sociales como Facebook, Instagram, correos electrónicos y Google ads.

En todas las etapas se ha previsto el pago de producción y diseño de la estrategia de publicidad. También, el empleo de una auditoria de mercado que permite medir los indicadores de respuesta de la población al empleo de medios. Esta auditoría de mercado permite la evaluación del éxito de la estrategia para reaccionar con agilidad y reorientar las estrategias.

CAPÍTULO VII. PLAN DE RECURSOS HUMANOS

El Plan de recursos humanos, es contribuir con el éxito de la empresa, identificando, manteniendo y desarrollando el recurso humano altamente calificado con el perfil y competencias del puesto de trabajo

Asimismo, en esta etapa se describirá el esquema societario

7.1 Estructura Jurídica

7.1.1 Esquema societario

El marco legal que regula la creación de empresas en el Perú está normado de acuerdo con:

- Ley General de Sociedades – Ley N°26887
- Ley de la Empresa Individual de Responsabilidad Limitada - Decreto Ley N° 21621

Las mismas que se clasifican de acuerdo con la Tabla 7.1.

Tabla 7.1 Formas de Organización en Perú

Formas de organización en Perú
La persona natural con negocio o empresa unipersonal.
La Empresa Individual de Responsabilidad Limitada EIRL.
Sociedad Anónima.
Sociedad Anónima Cerrada.
Sociedad Anónima Abierta.
Sociedad Comercial con Responsabilidad Limitada (SRL).
Sociedad Colectiva.
Sociedad en Comandita.
Sociedad Civil.

Fuente y elaboración: Autores de la tesis.

Teniendo en cuenta que en la presente tesis la sociedad estará conformada por 4 socios, se enmarcará al cuadro comparativo de sociedades que explica proinversión (Pro Inversión, 2019), en su artículo indicado, y la empresa se constituirá como una Sociedad Anónima Cerrada SAC denominada en adelante Botanical Life SAC.

La empresa está conformada con una Gerencia General y con sus órganos administrativos de soporte, que ayudarán en la gestión operativa de Botanical Life SAC; mientras que la Junta General de accionistas, supervisará las acciones del Gerente General, en sesiones Ordinarias y/o Extraordinarias.

El adoptar la forma de la sociedad Anónima Cerrada SAC, con Botanical Life SAC se pretende la posibilidad de manejar ampliar sus capitales en el futuro y su constitución será de acuerdo con el proceso de registro de inscripción que explica en la web de la SID_SUNARP (Sunarp, 2019), y cumpliendo:

- Las Normas tributarias, de la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria SUNAT.
- Las Normas del ministerio de trabajo y promoción del empleo, así como la Sunat.
- Licencias de funcionamiento ante la Municipalidad de Magdalena del Mar.

7.1.2 Estructura de propiedad

Para efecto de la presente Tesis, se está considerando el aporte de capital en función a bienes y dinero que es para la inversión inicial en capital de Trabajo.

La sociedad para constituirse para efectos de la tesis, la composición del accionariado se detalla de acuerdo con la Tabla 7.2.

Tabla 7.2 Composición de accionariado de la Empresa

Accionistas	%	Cantidad de acciones	Nacionalidad
Arbulú, Ricardo	25%	25	Peruana
Bernal, Ingrid	25%	25	Peruana
Espada, Percy	25%	25	Peruana
Huertas, Brigitte	25%	25	Peruana

Fuente y elaboración: Autores de la tesis.

El aporte de los socios será en efectivo y depositados en una cuenta corriente, antes de realizar la Escritura Pública ante el notario con el monto total ascendente de 991,872 soles

7.2 Estructura Organizacional

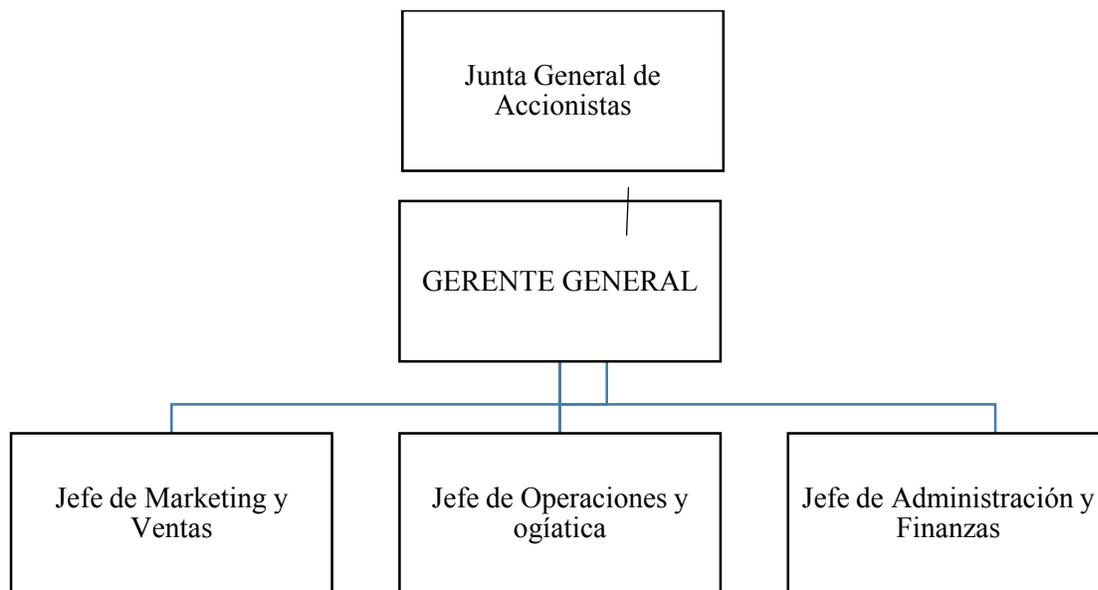
El negocio no requiere de muchos colaboradores para su funcionamiento, al estar considerando el expertis y la colaboración directa de los accionistas, debiendo tener las competencias laborales generales que generen valor en la empresa (Esan, 2019) siguientes:

- Eficiencia comunicativa
- Vocación de servicio
- Resolución de problemas
- Trabajo en equipo
- Adaptabilidad al cambio
- Responsabilidad y confiabilidad
- Integridad
- Proactividad
- Pasión

El diseño organizacional es tradicional del tipo funcional jerárquica (Esan, 2019), conformada por tres áreas grandes: El área operacional, el área de marketing y ventas y área administrativa y finanzas, estructura que pueda ir reestructurándose de manera progresiva de acuerdo con el crecimiento del negocio.

La estructura funcional del organigrama se muestra en la

Figura 7.1.

Figura 7.1 Organigrama funcional propuesto

Fuente y elaboración: Autores de la tesis.

7.2.1 Descripción y especificación del puesto de trabajo

En general, las especificaciones y descripción para cada puesto de trabajo deben de contemplar:

- Funciones Básicas
- Funciones específicas
- Responsabilidades
- Líneas de autoridad
- Competencias técnicas
- Otras competencias (Liderazgo, pensamiento crítico, etc.)

Que serán cuidadosamente diseñadas para cubrir, cada puesto de trabajo y por responsabilidades.

7.3 Gestión de personal

El Gerente General establecerá y responderá por el cumplimiento y realización de las políticas de la empresa.

7.3.1 *Reclutamiento y selección*

El Gerente General tiene la función de aprobar o descartar el requerimiento. Este documento debe resaltar y hacer mención de las competencias, principales funciones y experiencias que desarrollarán para el cumplimiento de los objetivos de la organización.

A las distintas partes del proceso, se debe de tener el cuidado en encontrar el candidato con el perfil ideal como conseguir que su adaptación a la empresa sea la idónea, y así se encuentre en su puesto de trabajo que pueda rendir al nivel que se espera.

Una vez seleccionado el postulante, se incorpora el candidato a la empresa quién cumplió el proceso de acuerdo a la descripción de la

Tabla 7.3.

Tabla 7.3 Proceso de Selección

IT	PROCESO	ACTIVIDAD
1	Detección de necesidades	Saber cuáles son los defectos que posee nuestro sistema de trabajo, si nos hacen falta uno o varios trabajadores, o si por el contrario, podemos suplir algún vacío con nuestros propios trabajadores.
2	Definición del perfil del candidato	Decidir las cualidades que ha de cumplir el candidato. Debemos establecer qué actividades deberá realizar, qué conocimientos técnicos ha de tener, experiencia, valores, capacidad de trabajo en equipo y trabajo bajo presión, niveles de estudio, idioma, etc.
3	Convocatorio o búsqueda	Algunos métodos para esta búsqueda son: anuncios o avisos, recomendaciones, agencias de empleo, empresas de selección, promoción interna, ver quién trabaja en ese puesto en nuestra competencia y realizarle una oferta o echar un vistazo en nuestras bases de datos o en nuestros archivos de currículums que nos hayan podido llegar.
4	Preselección	Recibido la información de los candidatos bien en forma de currículum o porque la empresa ha contactado con el candidato, conviene hacer una primera selección. De esta forma el proceso será menos largo. La manera más común es basándose en el currículum de los candidatos.
5	Selección	La elección de una u otra dependerá del puesto. Conoce todas las técnicas de selección de personal que se realizan para escoger a los candidatos. Finalmente se hace una entrevista de trabajo en profundidad a aquellos candidatos que hayan superado las distintas pruebas. Normalmente, se suele preguntar al candidato su disponibilidad, su motivación y confirmar los datos facilitados.
6	Informe de candidatos	Es hora de recopilar todos los datos de cada uno de los postulantes y realizar un informe con los pros y contras de cada uno de ellos. De este modo será más fácil el siguiente paso que será elegir en base a un criterio de talento. Esta es una de las técnicas principales para atraer al talento humano a la empresa.
7	Toma de decisiones	Es el momento más difícil, el elegir a uno de todos los candidatos presentados. Debemos elegir aquel que más se ajuste al perfil que buscamos.
8	Contratación	Es el momento de firmar el contrato con la persona seleccionada. En él se determinarán todas las condiciones: cargo que ocupará en la empresa, funciones a realizar, remuneración, el tiempo que trabajará en la compañía, etc. Todas ellas tareas de la gestión de talento de los recursos humanos de una empresa.
9	Incorporación al puesto	Nuestro candidato comienza a trabajar en nuestra empresa. En esta fase, el jefe del área deberá acompañar al nuevo componente para presentarle formalmente a sus compañeros.
10	Formación	Debemos procurar que el nuevo integrante de nuestro equipo se adapte lo más pronto posible a las tareas que ha de realizar. Para ello, es posible que sea necesario realizar algún proceso de formación empresarial, con el objetivo de conozca metodologías de trabajo de la empresa, herramientas que se utilizan, o cualquier tipo de información que el empleado desconozca y precise para su puesto de trabajo
11	Seguimiento	Por último, es conveniente realizar un seguimiento de los trabajadores a medio y largo plazo. El instrumento que se suele utilizar para esto son las encuestas de satisfacción. De esta forma, se puede evaluar cuál es estado de los trabajadores en la empresa, estudiando cuál es el grado de satisfacción de los trabajadores con la empresa y de la empresa con los trabajadores

Fuente: *Emprende pyme*⁴

⁴ <https://www.emprendepyme.net/el-proceso-de-seleccion-de-personal.html>

7.3.2 Modalidades de contratación

La empresa manejará cinco modalidades de locación de contrato, y se describe de acuerdo con la Tabla 7.4.

Tabla 7.4 Tipos de contratos

Tipos de contrato	Descripción	Atribuible
Contrato a plazo indefinido	Para el personal de confianza con horario flexible y que responden con el core del negocio	-Gerencia General. -Jefes de línea. -Recepcionista. -Farmacéutico. -Asistente de gerencia.
Contrato a plazo fijo	Para el personal con característica de su especialidad.	- Agrónomo. - Vendedor. - Almacenero.
Contrato a tiempo parcial	Para el personal que trabaja por sus horas de servicio, en modalidad de tiempo parcial.	- Practicante.
Recibo por honorarios	Para el personal, que trabaja por servicios específicos.	- Impulsadores. - Volanteros.
Factura por servicios	Para el personal, que trabaja por servicios específicos.	- Contabilidad. - Asesoría legal. - Mantenimiento. - Sistemas de información. - Distribución y repartos.

Fuente: Autores de esta tesis.

7.3.3 Estructura remunerativa

Existen diferentes niveles para la remuneración: Recibos por Honorarios (auxiliares contables, legal y de vigilancia); Sueldo Fijo mensual (trabajador por contrato indefinido y en horario establecido); para la fuerza de venta (sueldo base por horas, además de comisiones por ventas realizadas). La Tabla 7.5 muestra la estructura remunerativa de la empresa.

Tabla 7.5 Estructura remunerativa (en Soles)

Modalidad	Cargo	Salario bruto mensual en soles
Remuneración fija mensual	Gerente General	4000
	Jefe de Línea	3000
	Recepcionista	1500
	Asistencia de Gerencia	2000
	Almacenero	1800
	Farmacéutico (control de calidad) / Agrónomo	2500
Remuneración base más comisiones por ventas logradas	Vendedor	S/. 2 por cada frasco de venta
	Ejecutivo de ventas	1000
Honorario por horas efectivas laboradas	Practicante	930
Recibo por honorario	Impulsador	930
	Contador	1000
	Vigilancia	1200
	Servicios legales	1000

Fuente: Autores de esta tesis

Con los datos presentados en la Tabla 7.5 se elabora la planilla de la empresa que se presenta en la Tabla 7.6.

Tabla 7.6 Planilla de la empresa

Descripción	Sueldo Base	base variable	Essalud	signación familiar	Afp	to Laboral mens	Mesese	Gratificación	CTS	Total remuneración Mes S/	Total Anual S/
Remuneración Fija Mensual											
Gerente General	4000		360	85	480	4925	12	8000	4000	5925	71100
Jefe de Operaciones	3000		270	85	360	3715	12	6000	3000	4465	53580
Jefe de Marketing y ventas	3000		270	85	360	3715	12	6000	3000	4465	53580
Jefe de Adm y Finanzas	3000		270	85	360	3715	12	6000	3000	4465	53580
Ejecutivo de ventas*	1000		90	85	120	1295	12	2000	1000	1545	18540
Recepcionista	1500		135	85	180	1900	12	3000	1500	2275	27300
Asistencia de Gerencia	2000		180	85	240	2505	12	4000	2000	3005	36060
Agronomo	2500		225	85	300	3110	12	5000	2500	3735	44820
Almacenero	1800		162	85	216	2263	12	3600	1800	2713	32556
Farmacéutico (control de calidad)	2500		225	85	300	3110	12	5000	2500	3735	44820
Remuneración a Tiempo Parcial											
Practicante	930		83.7	85	111.6	1210.3	12	1860	930	1442.8	17313.6
Recibo por honorarios											
Contador	1000					1000	12			1000	12000
Servicios legales	1000					1000	12			1000	12000
Vigilancia	1200					1200	12			1200	14400

Fuente: Autores de la Tesis

7.3.4 Políticas laborales

Además, se estipulará en la selección del personal a contratar, se norman las siguientes políticas laborales:

- Para personal del core de negocio, la planilla de salarios contempla todos los derechos y beneficios previstos por la Legislación vigente.
- Para personal nuevo contratado, su contrato contempla su periodo de evaluación de tres meses, de no cubrir las expectativas para el que fuera contratado, podrá ser separado de la empresa.
- Las ausencias de trabajo, se rige de acuerdo a al reglamento interno de trabajo de la empresa.
- Los pagos se abonarán directo a la cuenta bancaria personal, elegida por el colaborador.
- La empresa proporcionará dos juegos de uniforme semestralmente, variando el tipo de acuerdo al periodo estacional.

7.4 Resumen del capítulo

El Plan de Organización y Recursos Humanos, se plantea, con el objeto de definir y seleccionar el perfil idóneo de los trabajadores de la empresa y así cubrir los puestos de trabajo; asimismo, deben de tener claro sus funciones y responsabilidades. Por otro lado, en el proceso de selección, en los posible, se debe de debe de identificar siempre a personal comprometido y con los valores institucionales.

En el proceso de reclutamiento, el plan establece los criterios de: selección, inducción, capacitación y criterios de evaluación del personal. Finalmente, en el Plan también se establece la

escala remunerativa para cada uno de los puestos de trabajo, así como las políticas laborales de la empresa.

La constitución de la empresa será del tipo Sociedad Anónima Cerrada, cuyo nombre es Botanical Life SAS y se inscribirá en el registro de REMYPE y que se acogerá a los beneficios de la Ley MYPE (Mypes, 2019) contempla.

CAPÍTULO VIII. PLAN DE OPERACIONES

En el presente capítulo, se discutirá los diferentes criterios y actividades que se pueden cumplir en el proceso productivo de la transformación del producto Pasuchaca y para así obtener el frasco de Diabethani. Este plan contempla, desde su fase de recepción de la materia prima hasta el encapsulado y envasado, con el objetivo que el proceso productivo sea óptimo y con la reducción del recurso a emplear.

Se contempla los siguientes objetivos del plan:

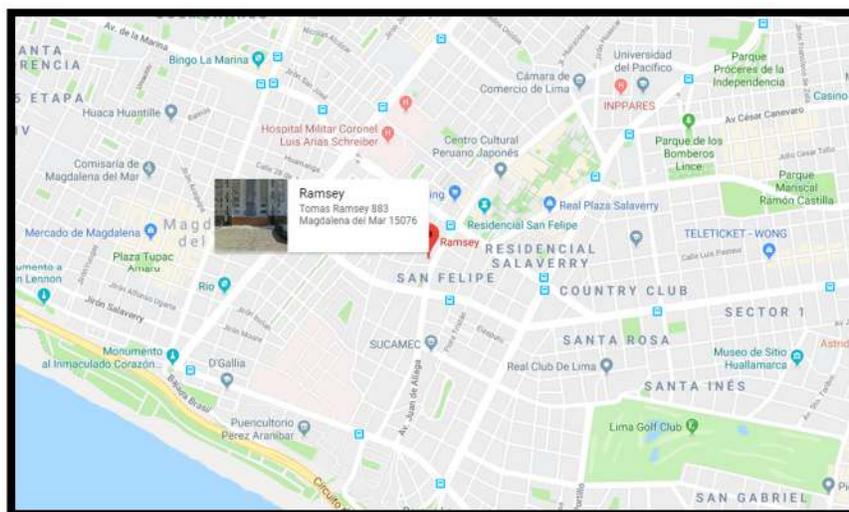
- Proceso productivo con un alto rendimiento
- Control y planificación del inventario mínimo.
- Gestión de personas en el proceso productivo
- Gestión de proveedores
- Mejora del producto y la atención al cliente

Asimismo, se propondrá el modelo de producción a establecer, teniendo énfasis en el maquila (tercerizado); considerando el nivel de demanda de los primeros años, la capacidad ociosa de las plantas como la inversión que conlleva el proyecto.

8.1 Criterios de ubicación

Por conveniencia geográfica, la ubicación de la oficina de Botanical Life SAC, se está alquilando en la Av. Tomas Ramsey 883 oficina 1302 (área de 80 m²), Magdalena del Mar (ver Figura 8.1), ubicación que nos permitirá cubrir el anillo de suministro de Lima Metropolitana.

Figura 8.1 Ubicación



Fuente y elaboración: Autores de la tesis.

8.1.1 Localización

Para la localización de Botanical Life SAC, se usará el método de los factores ponderados, aplicando los conceptos de “F.E. Jarabo Friedrich, F.J. García Álvarez, 2013. Métodos de los factores ponderados 10 de marzo de 2105”, considerando como factores más relevantes:

- Proximidad de clientes
- Proximidad de las vías de comunicación y medios de transporte
- Transporte
- Costos de instalación y servicios públicos, etc.

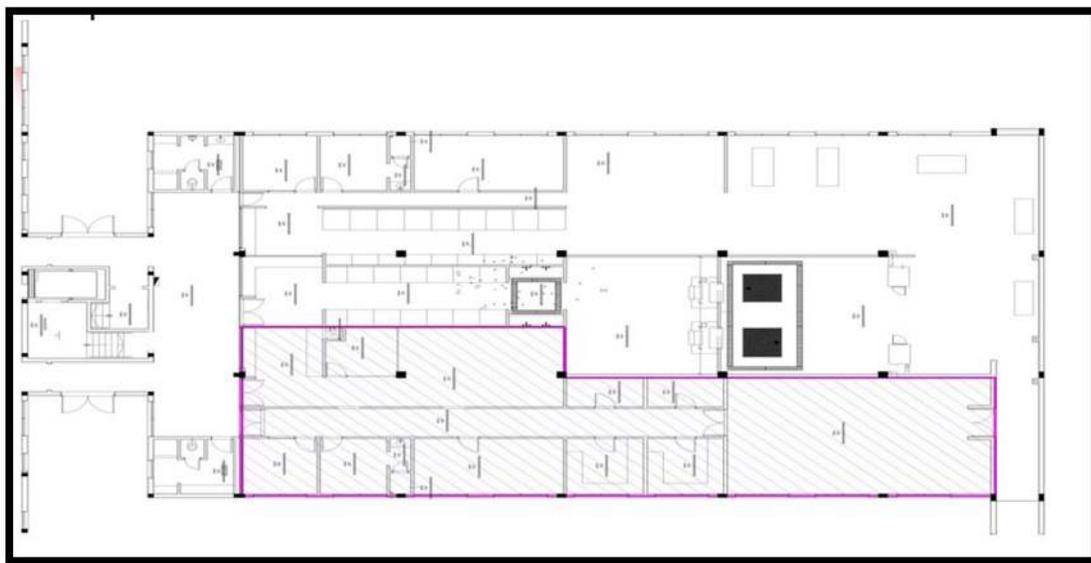
8.1.2 Zonas de influencia

La elección de la zona de influencia de Botanical Life SAC, se debe a la proximidad de Hospitales y Farmacias, este último que serán los puntos de distribución de acuerdo al estudio de mercado realizado.

8.1.3 *Diseño de Instalación*

De acuerdo con las normas técnicas, para la elaboración de Diabethani, el diseño de las instalaciones no puede contemplar desviación alguna, por tratarse de espacios en la que se manipulan la transformación de la planta Pasuchaca. La obtención de medicamentos debe garantizar la vida y la salud del consumidor. Por lo tanto, se han generado requerimientos en el proceso productivo (interior y exterior) que comprenden el personal, los insumos, los equipos y las instalaciones. Los sistemas de apoyo crítico y espacios separados a cualquier otra área de la empresa, como también los puntos de evacuación, salida, ingreso de personal, de esa forma el manejo de las operaciones unitaria a desarrollarse en forma independiente del resto de la empresa. El diseño arquitectónico de la planta debe garantizar que el establecimiento de flujos de materiales, personas, producto y aire evite la contaminación cruzada, la salud, la como la seguridad del personal, así como el cuidado del medio ambiente. En la Figura 8.2 se muestra el diseño y distribución de oficina y almacenamiento de Botanical Life SAC.

Figura 8.2 Diseño de distribución de oficinas y almacenamiento de producto final



Fuente y elaboración: Autores de la tesis.

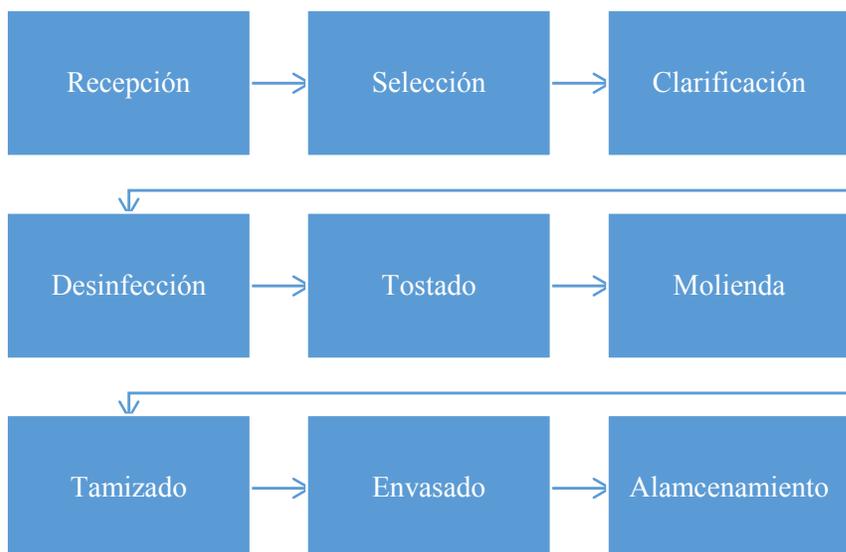
8.2 Definición de procesos

En el procesamiento y elaboración de la capsula de la Pasuchaca, se encuentran fases necesarias antes de producir las capsulas, siendo un extracto homogenizado que, puedan ser estables en el tiempo y así mantenga su calidad invariable. Dentro de la estrategia de diferenciación, Botanical Life SAC, acompañara de las fases previas al encapsulado; es decir, acompañaran a las comunidades en sus diferentes fases, como: las productivas, cosecha (que es todo el año), cuidando siempre el acondicionamiento de la recolección, selección y clasificación, secado.

8.2.1 Flujograma

Dentro de las fases de producción para la elaboración de las capsulas de producción de la Pasuchaca, se tendrá las fases de control que se muestran en la Tabla 8.1 y comprenden:

Tabla 8.1 Diagrama de flujo de proceso de producción de capsulas de Pasuchaca



Fuente y elaboración: Autores de la tesis.

8.2.2 Definición de los procesos productivos

La logística interna de distribución de los productos se realizará mediante las buenas prácticas de cross docking, método que nos permite la elaboración de pedido sin stock de la mercancía, reduciendo de esta forma los tiempos de almacenaje que nos permita una máxima eficiencia en toda la cadena de suministros, involucrando al cliente y proveedor. Por lo tanto, es importante que las actividades de almacenaje y distribución se encuentren sincronizadas.

8.2.2.1 Compra y recepción de materia prima

La materia prima se recepcionará y pasará por un control de calidad para determinar que sea la adecuada para la producción de la capsula; luego de pasar por dicho control es ingresada a la base de datos, almacenada y distribuida.

Producción de Pasuchaca: Planta silvestre que crece de forma espontánea y natural en lugares soleados de la zona altoandina del Perú, en altitudes por encima de los 3,000 m.s.n.m.

Su habitat tenemos: por el norte (Cajamarca, La libertadas, Ancash), por el Sur (Apurímac, Huancavelica, Puno, Cusco), por el centro (Huánuco, Junín y Cerro de Pasco); y lugares identificadas como Yanahuanca, Tambo Pampa, Oxapampa, Palca.

A efectos de evitar su extinción de la planta, por la extracción indiscriminada, ya se viene desarrollando planes de desarrollo sostenible de plantas medicinales silvestres; tenemos el caso Cajamarca que desde el 2006 viene desarrollando estas buenas prácticas.

En su cultivo, las buenas prácticas del cultivo andino, tienen sus propios procedimientos, como: preparado del almacigo, el trasplante a parcelas que fueran preparadas previamente ya sea con abono o sin ella. En su proceso productivo, hay etapas de deshierbe, riego y control fitosanitario.

Acondicionamiento: Etapa más delicada del proceso de producción, con extracción manual. Un indicativo del grado de madurez es el cambio del color de follaje. Durante su extracción o post extracción, su almacenaje debe estar en lugares secos y con un esparcido en una sola capa, para así evitar cualquier daño, ya sea por humedad o el mismo peso de la planta.

Recolección: Es durante todo el año, siendo abril y mayo los meses de mayor cosecha (Revista Agora, 2019), de acuerdo con la fuente de información.

La tabla 8.2, se muestra la evolución de precios por kilogramo de pasuchaca puesto en la ciudad de Lima, que justifica lo sostenible de su producción durante el año.

Tabla 8.2 Precio de Pasuchaca en Soles x Kg puesto en Lima

Periodo	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
2011	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
2012	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
2013	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
2014	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6

Funete y Elaboración: Elaboración con fuentes de la Dirección de Información y Control Forestal y de Fauna Silvestre DGFFS del Ministerio de Agricultura

La recepción de la planta es entera (raíz, tallo, hojas, flores), demanda que se indica en la Tabla 8.3, determinada en el plan de marketing. El precio que se fija con las comunidades es a cinco soles por kilo de Pasuchaca, precio que hoy en día se comercializa en Lima Metropolitana, y cuyo valor es en las instalaciones de Botanical Life SAC oh lugar donde indique el comprador.

Tabla 8.3 Demanda Anual de Planta Pasuchaca

Demanda	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Kgs planta	117,014	179,037	243,493	310,458	380,002

Fuente y elaboración: Autores de la tesis.

Asimismo, en nuestro estudio y acompañamiento de ingreso de la Pasuchaca a la ciudad de Lima, se comprobó el ingreso en dos fechas a la semana; siendo estos días cada Lunes y Jueves que hacen en promedio de ingreso de 20 Toneladas por semana; información que fuera cruzada con los laboratorio herbarios.

Estos suministros garantizan la demanda de nuestro Plan de negocio, que explica nuestra logística de entrada, el primer año un consumo de 11% y el quinto año el 37% del total que ingresan a la ciudad de Lima.

8.2.2.2 Procesos de Fabricación de capsulas

Para el proceso de fabricación de la capsula, se toma como fuente de información del artículo de la unidad de postgrado de la Facultad de Farmacia y Bioquímica (UNMSM), en la cual explican el efecto hipoglucemiante del extracto etanólico en polvo de la Pasuchaca, en cuyo estudio se determinó, por cada 2 kg de la planta (raíz, tallo, hojas, flores) se obtuvo 43 gr de extracto etanólico seco, que será una fuente importante para definir la producción de capsulas.

Selección y clasificación

Una vez recolectada, su transformación es en polvo, harina pre-gelatinizada o extracto, y para su obtención, es sometida a diferentes procesos como: secado, tostado, horneado, cocción, molienda y extracto etanólico.

Secado

Se debe de dejar de secar de tres a cuatro días, hasta que sequen las hojas en un lugar adecuado. Sin embargo, estos cuidados se practicaron en la etapa de cosecha.

Harina pretostada

Se establece el proceso de recepción, selección de la planta y su clasificación para luego efectuar una desinfección rigurosa. El tostado es controlando la temperatura, cuidando que no se degraden sus proteínas, minimizando la desnaturalización de estas. Se continúa con una molienda y un tamizado para lograr la homogenización de la partícula. Finalmente, se envasa en la presentación formulada en el Plan de marketing.

Cápsula

Las cápsulas, se elaboran a partir de las harinas, cumpliendo estándares establecidos, para así lograr una mejor presentación y estabilidad. La mezclada con aditivos y excipientes naturales le permiten tener una mayor estabilidad en el tiempo.

Para el proceso de manufactura de la Pasuchaca, las plantas farmacéuticas disponen 4 líneas de producción según la propuesta de mejora de Ramos Noriega (Pucp, 2019) y los equipos de producción/manufactura se muestran en la Tabla 8.4.

Tabla 8.4 Equipos en el proceso de Manufactura

N°	Equipo	Capacidad	Ubicación
1	Mezclador Doble Cono 200 Kg. Fija	200 Kg	Fija
2	Mezclador en V	100 Kg	Fija
3	Mezclador Dado	50 Kg	Libre
4	Amasador Ligold	100 Kg	Libre
5	Amasador Stokes	50 Kg	Libre
6	Pulverizador Fitzzmill	90 Kg/hr	Libre
7	Micropulverizador Summit	90 Kg/hr	Libre
8	Granulador Morandi	70 Kg/hr	Libre
9	Granulador CAM	70 Kg/hr	Libre
10	Estufa Estática Seraming	200 kg	Fija
11	Estufa de lecho fluidizado Glatt	100 Kg	Fija
12	Tableteadora Rotativa Manesty	75,000 unidades/hora	Fija
13	Tableteadora Rotativa Riva	60,000 unidades/hora	Fija
14	Tableteadora Rotativa Sejong	60,000 unidades/hora	Fija
15	Encapsuladora Automatica Sejong	40,000 unidades/hora	Fija
16	Bombo Grageador Brucks Nro. 4 200 Kg. Fija	200 kg	Fija
17	Bombo Grageador Brucks Nro. 5 200 Kg. Fija	200 kg	Fija
18	Recubridor Pharmalink 200 Kg. Fija	200 kg	Fija
19	Recubridor Automático Sejong 200 Kg. Fija	200 kg	Fija

Fuente y elaboración: Autores de la tesis.

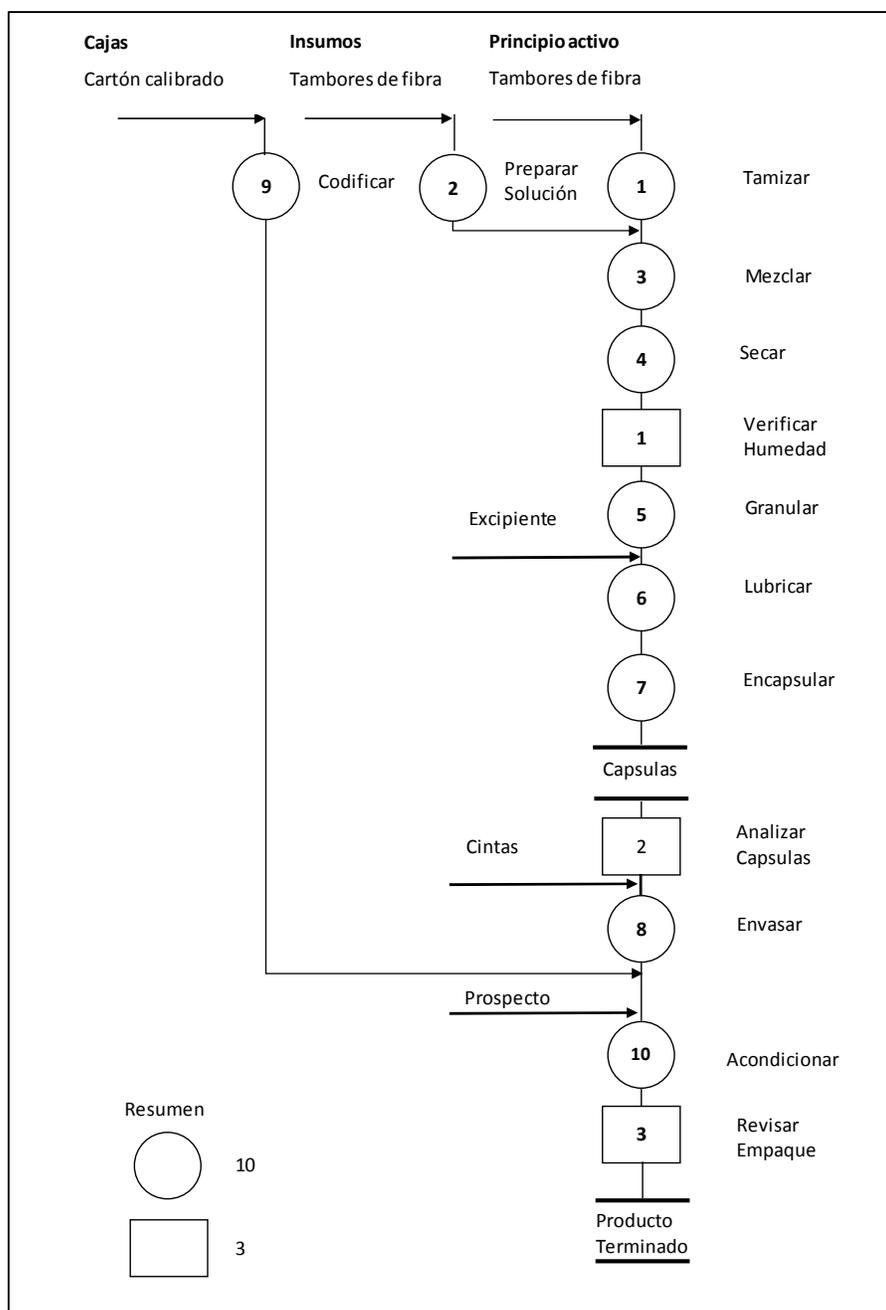
8.2.2.3 Actividades por tercerizar en el proceso productivo

La tercerización o subcontratación es una práctica, que nos permitirá evitar la etapa de aprendizaje en una línea nueva de producción, aprovechará experiencias de empresas especializadas en producción farmacéutica, reducir costos en capacidad ociosa de planta, reducir inversiones en plantas de producción propia, como una mejor gestión del riesgo del negocio.

En la Figura 8.3, mostramos el Diagrama de operación del proceso para la fabricación de capsulas de Pasuchaca, y entender el tamaño de infraestructura a instalar, teniendo en cuenta que se debe de disponer una infraestructura acorde a las normativas que las unidades regularas de salud exigen, al tratarse de productos que tienen que ver con la vida y la salud de las personas.

En la Tabla 8.5 se muestra un demostrativo de la utilización del equipo (tomando como equipo crítico la encapsuladora), y su uso son: en el primer año 5%, 8%, 11%, 14% y 18% en el último año, de esta forma no se tendrá que invertir en activos, tercerizando todo el proceso productivo de transformación de la planta Pasuchaca hasta su obtención de la capsula y envasado final.

Figura 8.3 Diagrama de operación del proceso (DOP) para la fabricación de capsulas de Pasuchaca



Fuente y elaboración: Autores de la Tesis

La empresa tercerizada, debe de cumplir los Requisitos sanitarios y certificaciones que otorga la Dirección General de Salud (DIGESA).

La empresa a tercerizar debe de cumplir su proceso de acuerdo con el Diagrama de operación del proceso (DOP) para la fabricación de capsulas de Pasuchaca, como se muestra en la Figura 8.5, materia de inspección al momento de su selección para prestación del servicio.

Tabla 8.5 Demanda de uso de equipos

Descripción	Und	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Presentación en envase de 60 capsulas	Envases	83,860	128,310	174,503	222,495	272,335
Demanda de capsulas	Capsulas	5,031,600	7,698,600	10,470,180	13,349,700	16,340,100
Equipo encapsulador de 40,000 unidades /hora	Hrs	126	192	262	334	409
Equipo disponible 24 días x 8 hrs/día x 12 meses	Hrs	2,304	2,304	2,304	2,304	2,304
Uso de encapsulador		5%	8%	11%	14%	18%

Fuente y elaboración: Autores de la tesis.

El precio total por el proceso de limpieza, secado, tostado, horneado, cocción, molienda y extracto etanólico en una planta farmacéutica es 4 soles x Kg de Pasuchaca en estado natural (raíz, tallo, hojas, flores), el mismo que se fijará en un contrato.

8.2.2.4 Proceso de empaque de sólidos (capsulas y embaces).

Los equipos que se utilizan en la etapa de empaque, la gran mayoría tienen ubicación fija existiendo también portátiles, para el caso no califica, ya que se acoplara a la línea de producción posterior al encapsulado de esa forma se evitan la contaminación cruzada, es decir, se protegerá y preservará el cuidando de la higiene, la salud y la seguridad del personal, así como el cuidado del medio ambiente; esta parte del proceso se terceriza con planta farmacéutica, cuyo costos se indican en la Tabla 8.6.

Tabla 8.6 Precios de empaqueo de solidos

Descripción	Und	Valor
Frascos H100 para 60 capsulas	S/und	1.52
Precio de encapsulado	S/und	0.02
Precio de envasado	S/und	0.02
Precio de etiquetado	S/und	0.01
Impresión de etiquetas	Global	0.05
Embalaje de carton para 24 envases	S/und	0.7

Fuente y elaboración: Autores de la tesis.

8.3 Proyección de la producción

La producción calculada dependerá de la proyección de la demanda establecida en el plan de marketing. A continuación, se muestra la proyección de la demanda en la Tabla 8.7, durante el periodo del proyecto.

Tabla 8.7 Demanda de capsulas de Pasuchaca en frascos de 60 capsulas

Descripción	Und	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Presentación en frascos de 60 capsulas	Envases	83,860	128,310	174,503	222,495	272,335

Fuente y elaboración: Autores de la tesis.

8.4 Procesos y procedimientos

8.4.1 Proceso de selección de proveedores

Es importante indicar, al tercerizar la gran mayoría de los procesos de producción de la Pasuchca, es necesario contar con un banco de fabricante Farmacéuticos (PromAmazonia, 2019), como los proveedores de materia prima que son comunidades de la sierra alto andina, mencionadas anteriormente.

Para la fabricación de la capsula de la Pasuchaca, será necesario estipular criterios para la selección de estos con el objetivo de poder asegurar el producto final y evitar a su vez sobre costos, siendo necesarios conocer:

- Conocer la reputación del proveedor

- Situación financiera e económica
- Localización estratégica como su tamaño.
- Facilidades de crédito y/o pago, según corresponda
- Cantidades mínimas que produce la planta
- Rapidez en la entrega del producto (order lead time)
- Documentación, certificaciones y autorizaciones de funcionamiento vigente.
- Servicios de postventa y garantías

8.4.2 *Proceso de gestión de compras*

De acuerdo a la programación de producción que indica la demanda de Pasuchaca (Tabla 8.3) y venta de Frascos de Diabethani (Tabla 8.7); es decir la logística de entrada y salida, en la selección de los insumos se considera lo siguientes:

- El precio de la Pasuchaca, se establece con las comunidades puesto en las instalaciones del maquilador de Lima Metropolitana; estipulándose en el contrato, el objeto del servicio, criterios de evaluación de desempeño, exclusividad, duración, entre otros.
- La administración y certificación de la calidad del producto es totalmente por cuenta de Botanical Life SAC.
- Los antecedentes productivos, financieros y comerciales del proveedor, según sea el caso.
- El diseño de producto, hasta la ficha técnica del producto es proporcionada por Botanical Life SAC

Asimismo, las condiciones generales de suministro por los proveedores son:

- El producto se entrega a los volúmenes, precio y periodicidad preestablecidos en los contratos.
- Los productos que no cumplen las exigencias de calidad serán rechazados, reflejándose en la facturación los descuentos, según corresponda.

8.5 Aspectos legales (asesoría para la implementación)

8.5.1 Constitución de la sociedad

La empresa Botanical Life SAC, es constituida como una Sociedad Anónima Cerrada (S.A.C.) con su directorio, la cual será inscrita en el Registro Nacional de la Micro y Pequeña Empresa, REMYPE; tal cual fuera descrito en el capítulo anterior.

8.5.2 Normas

Para la constitución de la empresa, se basará en los marcos legales que respaldan:

- En la sociedad, Ley N.º 26887, Ley General de Sociedades, la cual regula las formas societarias.
- En lo tributario, cumpliendo los reglamentos y normas que son emitidos por la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT), que vinculan al: Registro Único de Contribuyentes (RUC), libros contables, emisión de comprobantes y otras obligaciones tributarias relacionadas.
- En lo laboral, Los reglamento y normas que emite el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, al igual la SUNAT, este último para llevar las planillas electrónicas, y sus dos componentes: el T-Registro (donde se registra a todo el personal de la empresa,

independientemente del tipo de contrato y plazo) y el Plame (planilla mensual donde se declara el ingreso percibido por el personal registrado en el T-Registro).

8.5.3 Licencias

Se harán los trámites la licencia de funcionamiento ante la Municipalidad de Magdalena del Mar, bajo la denominación de Edificación, calificadas con nivel de alto riesgo, para locales comerciales, con un área no mayor de 100 m², lo que requiere un pago de S/ 425.90, lo mismo que esta normado en el TUPA del municipio, debiendo presentarse principalmente:

- Completar el formato de declaración jurada para licencia de funcionamiento
- Llenar el formato ITSE (Defensa Civil)
- Plano de ubicación y localización.
- Planos de arquitectura (plantas, corte y elevaciones).
- Plano de seguridad y evacuación.
- El proceso incluye una inspección técnica de seguridad en defensa civil de detalle.

A fin de cumplir con los requisitos mínimos de seguridad, se deberá contar con un botiquín de emergencias, puertas de evacuación, extintores contra incendios y la necesaria señalización de zonas seguras.

8.5.4 Marca

La marca Diabethani, es el nombre comercial del frasco que contiene la capsula de Pasuchaca, y para proteger la propiedad intelectual se registrará la marca ante el Indecopi. El trámite respectivo tiene un plazo máximo de 180 días hábiles, para ser resuelto y se incurrirá en un costo de 3.9% de una UIT, que equivale a S/ 576.85.

8.6 Costos y presupuestos

8.6.1 Tercerización

La etapa de transformación de la materia prima al producto final (capsulas de Pasuchaca), es procesada en plantas farmacéuticas; infraestructura totalmente equipada para industrias que cumplen con la producción de la capsula al estar relacionado con la salud y la vida del consumidor, descritos en el proceso de selección de proveedores.

En el proceso de producción, siempre será supervisado por un personal especializado de Botanical Life SAC, verificando los estándares de calidad y que no existan desvíos en su procesamiento para la obtención de la capsula.

En la Tabla 8.8 se muestra el costo del servicio de maquila.

Tabla 8.8 Flujo de servicio de Maquila en Miles de soles

CONCEPTO	AÑO					
	0	1	2	3	4	5
Costo de maquila proceso extracto	468,055.81	716,148.84	973,970.23	1,241,832.56	1,520,009.30	
Costo de maquila proceso de encapsulado	100,632.00	153,972.00	209,403.60	266,994.00	326,802.00	
Total servicio de Maquila	568,688	870,121	1,183,374	1,508,827	1,846,811	

Fuente y elaboración: Autores de la tesis.

8.7 Resumen del capítulo

El Plan de Operaciones desarrolla las actividades propias del proceso de producción, teniendo el cuidado en el diseño de las propias instalaciones como el estricto control de procedimientos y control de calidad en su elaboración de la capsula de Pasuchaca, al tratarse de la producción de productos para el cuidado de la vida y salud de los pacientes. Para la ubicación del local, se ha considerado para su seleccionada diferentes factores de localización, teniendo como exigencia diversos radios de influencia, para así facilitar el desplazamiento a los puntos de distribución, así como de las vías de acceso disponibles.

Igualmente se ha toma en consideración en el diseño/ubicación de la instalación de acuerdo a normas y leyes que regulan la apertura de este tipo de establecimientos para su funcionamiento.

CAPÍTULO IX. EVALUACIÓN ECONÓMICA FINANCIERA

En el presente capítulo se realiza la evaluación económica y financiera del proyecto con el objetivo de que se pueda determinar su rentabilidad. Los criterios para utilizar para su evaluación, es basándonos en el Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR), del mismo modo se realizará el análisis de sensibilidad (unidimensional y bidimensional), puntos críticos y escenarios.

Supuesto para el desarrollo de la evaluación financiera (ver Tabla 9.1).

- La moneda de evaluación es el nuevo sol, en términos corrientes.
- El costo inicial de la planta de Pasuchaca es de 5 soles / Kg y esto se incrementa, en 5% en términos nominales.
- La inflación esperada anual es de 2%, de acuerdo con el marco macroeconómico anual.
- El proyecto producirá un único producto, que es en frasco de Diabethani de 60 capsulas de Pasuchaca.
- El crecimiento demográfico es del 2%
- El proyecto es Greenfield, es decir que la empresa que lo ejecutará no existe aún, y si lo ejecuta, no tendrá otras operaciones.
- Los costos de maquila y envasado en frasco aumentarán únicamente por inflación.
- Los gastos de ventas de distribución representan el 2% de los ingresos
- Los gastos de marketing, gastos de alquiler, gastos de investigación y desarrollo se ajustan con la inflación
- Los gastos administrativos y los gastos generales serán de 364,416 y 57,840 soles hasta 200,000 frascos de Diabethani, y subiendo en un 20% superados los 200,000 frascos de Diabethani.

Tabla 9.1 Supuestos y variables para la evaluación financiera

CONCEPTO	UNIDAD	AÑO				
		1	2	3	4	5
Mercado Específico	Paciente Diabético	11,980	18,330	24,929	31,785	38,905
Presentaciones	Frascos	83,860	128,310	174,503	222,495	272,335
Pasuchaka tratada	Kg	2,516	3,849	5,235	6,675	8,170
Planta de Pasuchaca	Kg	117,014	179,037	243,493	310,458	380,002
Tasa de crecimiento del costo variable	en términos nominales(con inflación	5%				
Costo variable	Soles / Kg	5.00	5.25	5.51	5.79	6.08
Inflación	%	2.00%				
Precio Diabethanic	Soles / Frasco	29.00	29.58	30.17	30.78	31.39
Costo de maquila proceso extracto	Soles / kg de planta	4.00	4.08	4.16	4.24	4.33
Costo de maquila proceso de encapsulado	Soles / millar de cápsulas	20.00	20.40	20.81	21.22	21.65
Costo de envasado	Soles / Frasco	1.52	1.55	1.58	1.61	1.65

Fuente y elaboración: Autores de la tesis.

9.1 Parámetros

9.1.1 Horizonte de evaluación

Considerando que el ciclo de vida de Diabethani aún está en crecimiento hasta el año 5, referida en el capítulo (6.5); y al considerar que la barrera de entrada es baja, Botanical Life SAC decide que el Horizonte de evaluación es de 5 años.

9.1.2 Tasas de descuento

Para el cálculo de la tasa de descuento, se tiene que tomar en cuenta que el plan de negocio no requiere deuda, dado que los inversionistas aportarán capital propio para su puesta en marcha.

9.1.3 Tasa de crecimiento de las ventas

La tasa de crecimiento de las ventas se muestra en la Tabla 9.2.

Tabla 9.2 Tasa de crecimiento

AÑO			
2	3	4	5
56%	39%	30%	25%

Fuente y elaboración: Autores de la tesis.

9.2 Inversiones

9.2.1 Inversiones en activos Tangibles

La inversión en activos tangibles es de 211,793 miles de soles, y su composición se indica en la Tabla 9.3.

Tabla 9.3 Inversión en activos tangible en miles de soles

Descripción	Und	Precio USD	Monto S/.	Qty	Monto
Infraestructura (M2)	USD/m2	750	2497.5	80	199,800
Computadoras	USD/Und	350	1165.5	6	6,993
Telefonos	S / UND		1000	5	5,000
TOTAL					211,793

elaboración: Autores de la tesis.

Fuente y

Asimismo, Botanical Life SAC, en el estudio de operaciones que presenta, el uso de los equipos para el nivel de demanda no justifica su inversión, por lo que la empresa decide tercerizar los servicios (Maquila).

9.2.2 Inversión en activos intangibles

El Marketing Pre going y el gasto preoperativo (constitución, licencia, registro sanitario, otros) son las inversiones en intangibles y suman S/. 660,979 como se muestra en la Tabla 9.4.

Tabla 9.4 Intangibles de la Empresa en miles de soles

Concepto	Monto
Gasto preoperativo	7,300
Marketing Pre going	653,679
Flujo de caja económico	660,979

Fuente y elaboración: Autores de la tesis.

9.2.3 Capital de Trabajo

Los accionistas aportaran para el emprendimiento de Botanical Life SAC con el monto de 1'179,287 soles a lo largo del proyecto, para el cálculo de capital de trabajo, que es la liquidez

que se debe de disponer, los supuestos para su cálculo con su resultado se indican en la Tabla 9.5.

El cálculo de Capital de trabajo se realizará por el enfoque empírico; identificando factores que evolucionan con el tiempo y su razonabilidad en el monto.

$$\text{Capital de trabajo necesario (Stock CT)} = \text{Caja} + \text{CxC} + \text{IMP} + \text{IPP} + \text{IPT} - \text{CxP}$$

$$\text{Stock CT}_t = \frac{1}{360} \left(\text{Dias caja} + \text{PPC} + \left(\frac{\text{LC}}{2} + \text{ImMP} \right) * \%MP + \text{Duracion} * \left(\frac{\%MP + \%MO}{2} \right) + \text{ImPT} * (\%MO + \%MP) - \text{PPP} * \%MP \right) * \text{Venta Anual}_{t+1}$$

$$\text{Stock CT}_t = \alpha * \text{Venta Anual}_{t+1}$$

$$\text{Inversión en Capital de Trabajo (ICT}_t) = \text{Stock CT}_{t-1} - \text{Stock CT}_t$$

$$\text{Si } \alpha \text{ se mantiene: } \text{ICT}_t = \alpha * (\text{Venta Anual}_t - \text{Venta Anual}_{t+1})$$

Con los supuestos siguientes:

MO: Mano de obra directa 0%, al ser maquilado 100%

MP: Materia prima, que representa el 24% el primer año

Caja en días: 5 días

Inventario min, MP: 15 días

Compras MP: 15 días

Duración del proceso: 10 días

Inventario min. Productos terminados: 10 días

Tabla 9.5 Cálculo de capital de trabajo proyectado en miles de soles

CONCEPTO	AÑO						
	0	1	2	3	4	5	
Ventas	2,431,940	3,795,410	5,265,035	6,847,291	8,548,741		
MO	0%	0%	0%	0%	0%	0%	
MP	24%	25%	25%	26%	27%		
Caja días	5	5	5	5	5		
Inv min MP (días)	15	15	15	15	15		
Compras MP (días)	15	15	15	15	15		
Duración del proceso (días)	10	10	10	10	10		
Inv Mínimo productos terminados (días)	10	10	10	10	10		
Capital de trabajo		94,722	150,625	212,943	282,286	359,303	
Inversión en capital de trabajo	-	94,722	- 55,903	- 62,318	- 69,342	- 77,017	359,303

Fuente y elaboración: Autores de la tesis.

Requiriendo para un capitán neto para el inicio del proyecto de 94,722 soles

9.3 Flujo Operativo

9.3.1 Ingresos

Para el cálculo de Los ingresos, se está considerando la demanda proyectada, considerando que la capacidad instalada de la Planta farmacéutica tiene una utilización del 100%, cuya demanda se indica en la Tabla 9.6.

Tabla 9.6 Determinación de la demanda de consumo de Diabethani en capsula de Pasuchaca.

CONCEPTO	AÑO					
	0	1	2	3	4	5
Segmento A,B,C		39%	39%	39%	39%	39%
Población diabetes		8%	8%	8%	8%	8%
Mercado Potencial		374,400	381,888	389,526	397,316	405,263
Disposición (estudio cuantitativo)		32%	32%	32%	32%	32%
Mercado Objetivo		119,808	122,204	124,648	127,141	129,684
Participación de mercado		10%	15%	20%	25%	30%
Mercado específico		11,980	18,330	24,929	31,785	38,905
Consumo anual x Paciente		7	7	7	7	7
Presentaciones		83,860	128,310	174,503	222,495	272,335

Fuente y elaboración: Autores de la tesis.

Para la determinación del público específico, que es el punto de partida de los ingresos, los supuestos son:

- (v) El público objetivo, población diabética, del segmento ABC de Lima metropolitana (para obtener el mercado potencial) es de 39%, fuente CPI.

- (vi) Según la asociación peruana de endocrinología el 8% de la población Lima metropolitana sufre de diabetes. Por tanto, el mercado potencial asciende a una cantidad de 374,400 habitantes
 - (vii) Para determinar el mercado Objetivo, la disposición de adquirir medicina complementaria es 32% (Top box) del estudio de mercado.
 - (viii) La participación de mercado es del 10% el primer año, con crecimiento anual del 5%. (Que determina el mercado específico).
 - (ix) Consumo anual por paciente es de 7 frascos de Diabethani contenidas de 60 capsulas de 500 mg de Pasuchaca; información del estudio de mercado
- Se establece que el precio del frasco de Diabethani de 60 capsulas de Pasuchaca es 29 soles, de acuerdo con las encuestas del estudio de mercado.

Los ingresos por la venta de Diabethani se muestran en la Tabla 9.7.

Tabla 9.7 Ingresos por venta de Diabethani en miles de soles

CONCEPTO	AÑO					
	0	1	2	3	4	5
Ingresos		2,431,940	3,795,410	5,265,035	6,847,291	8,548,741

Fuente y elaboración: Autores de la tesis.

9.3.2 Costos Fijos

Los costos fijos comprenden en planilla (administrativo para el tema de tesis), marketing, investigación y desarrollo y alquiler, tal como se muestra en la Tabla 9.8.

Tabla 9.8 Costos Fijos en miles de soles

CONCEPTO	AÑO					
	0	1	2	3	4	5
Costos Fijos						
Gastos administrativos		364,416	364,416	364,416	364,416	364,416
Gastos en marketing		379,370	379,370	379,370	379,370	379,370
Gastos de alquiler		29,970	29,970	29,970	29,970	29,970
Gastos de investigación y desarrollo		120,000	120,000	120,000	120,000	120,000
Total		893,756	893,756	893,756	893,756	893,756

Fuente y elaboración: Autores de la tesis.

9.3.3 Cálculo del impuesto a la renta

La pérdida obtenida el primer año se arrastra al año 2, a partir del cual se obtiene utilidades, para efectos del cálculo de impuesto a la renta de tercera categoría se fija en 29.5%, como se presenta en la Tabla 9.9, el estado de pérdidas y ganancias.

Tabla 9.9 Estado de Ganancias y Pérdidas proyectado en miles de soles

CONCEPTO	AÑO					
	0	1	2	3	4	5
Ingresos		2,431,940	3,795,410	5,265,035	6,847,291	8,548,741
Costo de Materia Prima	-	585,070	939,945	1,342,253	1,796,971	2,309,476
Costo de maquila proceso extracto	-	468,056	730,472	1,013,319	1,317,843	1,645,307
Costo de maquila proceso de encapsulado	-	100,632	157,051	217,864	283,336	353,741
Costo de envasado	-	127,467	198,932	275,960	358,892	448,072
Margen Bruto		1,150,715	1,769,009	2,415,639	3,090,249	3,792,145
Gastos administrativos	-	364,416	364,416	364,416	437,299	437,299
Gastos de ventas y distribución	-	48,639	75,908	105,301	136,946	170,975
Gastos en marketing	-	379,370	386,957	394,697	402,590	410,642
Gasto Trabajo con las comunidades	-	175,200	175,200	175,200	175,200	175,200
Gastos de alquiler	-	29,970	30,569	31,181	31,804	32,440
Gastos Generales	-	57,840	57,840	57,840	69,408	69,408
Depreciación	-	216,913	215,453	215,453	215,453	215,453
UAI	-	241,633	340,265	946,704	1,494,203	2,150,835
Impuestos		71,282	100,378	279,278	440,790	634,496
Utilidad neta	-	170,351	239,887	667,427	1,053,413	1,516,339

Fuente y elaboración: Autores de la tesis.

9.4 Costo de Capital

9.4.1 Costo de endeudamiento

La deuda es Cero. El financiamiento es Equity, capital de accionista 100%.

9.4.2 Costo de Accionistas

El Costo del Capital del Accionista (K_e) es del 23% por el método del costo de oportunidad del accionista.

9.4.3 Costo de Capital

Dada la estructura de financiamiento, el K_e es igual al WACC (23%), que permite obtener el VAN del flujo económico del proyecto, resultado que se muestra en la tabla 9.5.

El resultado de la VAN es positivo de S/. 773,556 y una TIR de 40.32% versus el Ke del 23.0%; estos resultados indican que el proyecto es viable, por tanto, proyecto genera valor; tal como se muestra en la Tabla 9.10.

Tabla 9.10 Evaluación del Flujo de Caja Económico en miles de soles.

CONCEPTO	AÑO					
	0	1	2	3	4	5
Ingresos		2,431,940	3,795,410	5,265,035	6,847,291	8,548,741
Costo de Materia Prima	-	585,070	939,945	1,342,253	1,796,971	2,309,476
Costo de maquila proceso extracto	-	468,056	730,472	1,013,319	1,317,843	1,645,307
Costo de maquila proceso de encapsulado	-	100,632	157,051	217,864	283,336	353,741
Costo de envasado	-	127,467	198,932	275,960	358,892	448,072
Margen Bruto		1,150,715	1,769,009	2,415,639	3,090,249	3,792,145
Gastos administrativos	-	364,416	364,416	364,416	437,299	437,299
Gastos de ventas y distribución	-	48,639	75,908	105,301	136,946	170,975
Gastos en marketing	-	379,370	386,957	394,697	402,590	410,642
Gasto Trabajo con las comunidades	-	175,200	175,200	175,200	175,200	175,200
Gastos de alquiler	-	29,970	30,569	31,181	31,804	32,440
Gastos de investigación y desarrollo	-	120,000	122,400	124,848	127,345	129,892
Gastos Generales	-	57,840	57,840	57,840	69,408	69,408
Depreciación	-	216,913.08	215,453	215,453	215,453	215,453
UAI	-	241,633	340,265	946,704	1,494,203	2,150,835
Impuestos		71,282	100,378	279,278	440,790	634,496
Depreciación		216,913	215,453	215,453	215,453	215,453
Gasto preoperativo	-	7,300				
Inversión en activo fijo	-	423,586				
Marketing Pre going	-	653,679				
Inversión en capital de trabajo	-	94,722	55,903	62,318	69,342	77,017
Flujo de caja económico	-	1,179,287	9,341	393,022	813,537	1,191,849
Ke						23.00%
VANE						773,556
TIRE						40.32%

Fuente y elaboración: Autores de la tesis.

9.5 Análisis de Riesgo

Al existir variables inciertas que afectarían la rentabilidad del proyecto, es necesario realizar el análisis de riesgo sobre dichas variables y poder determinar el impacto que tienen sobre los indicadores de rentabilidad principalmente VAN del proyecto; con este propósito se realiza tres tipos de análisis: Análisis de punto muerto, análisis de sensibilidad de una y dos variables, y análisis de escenarios.

Las variables son:

- Ingresos
- Materia Prima

- Costo de Maquila
- Gasto Administrativo.

9.5.1 *Análisis de punto muerto*

El análisis de Punto muerto o de equilibrio indica a que valor de las indicadas variables el proyecto tiene rentabilidad exigida por el accionista: $TIR = K_e$, y a la vez el flujo generado de ingresos alcanza para cubrir los costos, $VAN = 0$; es decir es el umbral de la rentabilidad que genera un margen de contribución. El resultado de dicho análisis se muestra en la Tabla 9.11.

Tabla 9.11 Análisis de Punto Muerto (VAN=0)

Factor	Valor original	Punto muerto	Variación
Factor Ingresos	1	0.9157	-8.43%
Factor costo de materia prima	1	1.3099	30.99%
Factor Costo de maquila	1	1.3516	35.16%
Factor Gasto Administrativo	1	2.0165	101.65%

Fuente y elaboración: Autores de la tesis.

En la que muestra que la variable Ingreso, es más susceptible en el estudio.

9.5.2 *Análisis de sensibilidad de una y dos variables*

9.5.2.1 *Análisis Unidimensional*

- Sensibilidad del VAN

Los resultados del análisis de sensibilidad del VAN, respecto a cada una de las cuatro variables se indican en la Tabla 9.12, en los diferentes escenarios que se plantea, siendo muy sensible a la disminución del ingreso, es decir un disminución en el precio de venta de las capsulas, es muy riesgoso, el mismo que se expone al tener una barrera de entrada débil.

Rankin de sensibilidad (ver Figura 9.1):

- Factor de Ingreso
- Factor de costo de materia prima

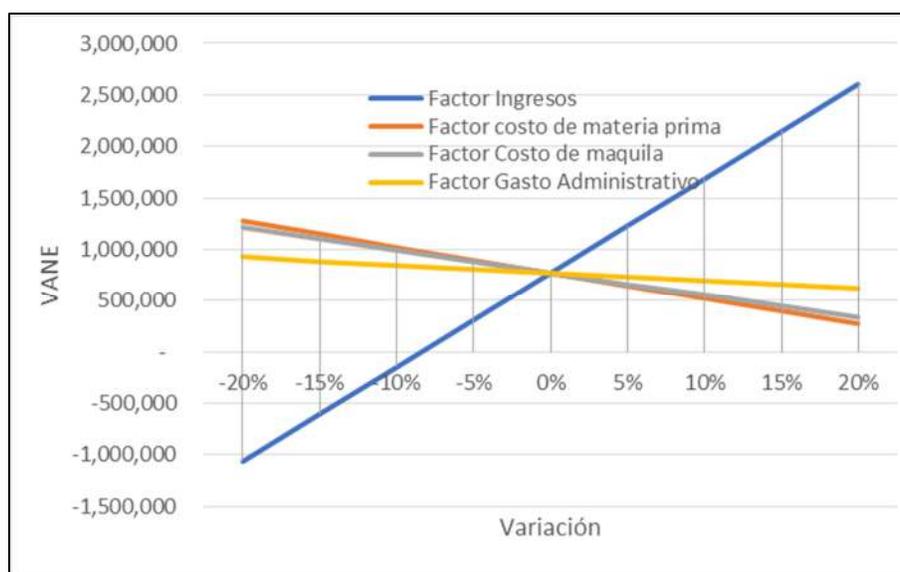
- Factor de costo de maquila
- Factor de gasto administrativo

Tabla 9.12 Sensibilidad del VAN en miles de soles

Variación	Factor Ingresos	VANE	Factor costo de materia prima	VANE	Factor Costo de maquila	VANE	Factor Gasto Administrativo	VANE
		773,556		773,556		773,556		773,556
-20%	0.80	- 1,061,699	0.80	1,272,700	0.80	1,213,507	0.80	925,746
-15%	0.85	- 602,885	0.85	1,147,914	0.85	1,103,519	0.85	887,698
-10%	0.90	- 144,072	0.90	1,023,128	0.90	993,531	0.90	849,651
-5%	0.95	314,742	0.95	898,342	0.95	883,544	0.95	811,603
0%	1.00	773,556	1.00	773,556	1.00	773,556	1.00	773,556
5%	1.05	1,232,370	1.05	648,770	1.05	663,568	1.05	735,508
10%	1.10	1,691,183	1.10	523,984	1.10	553,581	1.10	697,461
15%	1.15	2,149,997	1.15	399,198	1.15	443,593	1.15	659,413
20%	1.20	2,608,811	1.20	274,412	1.20	333,605	1.20	621,366

elaboración: Autores de la tesis.

Figura 9.1 Sensibilidad del VAN



Fuente y elaboración: Autores de la tesis.

9.5.2.2 Análisis Bidimensional

En el análisis de sensibilidad Bidimensional, se toma las dos variables más sensibles del proyecto, es decir si se comparará el factor ingreso versus factor de costo de materia prima, observando que un incremento al 5% de la materia prima con una disminución del 5% de

ingresos, se está al límite en que el proyecto no sea viable, resultados comprobables que se muestran en la Tabla 9.13.

Tabla 9.13 Análisis Bidimensional del VAN en miles de soles

Costo de materia prima									
773,556	0.8	0.85	0.9	0.95	1	1.05	1.1	1.15	1.2
0.80	- 562,555	- 687,341	- 812,127	- 936,913	- 1,061,699	- 1,186,485	- 1,311,271	- 1,436,057	- 1,560,843
0.85	- 103,741	- 228,527	- 353,313	- 478,099	- 602,885	- 727,671	- 852,457	- 977,243	- 1,102,029
0.90	355,072	230,286	105,500	- 19,286	- 144,072	- 268,857	- 393,643	- 518,429	- 643,215
0.95	813,886	689,100	564,314	439,528	314,742	189,956	65,170	- 59,616	- 184,402
1.00	1,272,700	1,147,914	1,023,128	898,342	773,556	648,770	523,984	399,198	274,412
1.05	1,731,513	1,606,727	1,481,941	1,357,156	1,232,370	1,107,584	982,798	858,012	733,226
1.10	2,190,327	2,065,541	1,940,755	1,815,969	1,691,183	1,566,397	1,441,611	1,316,825	1,192,039
1.15	2,649,141	2,524,355	2,399,569	2,274,783	2,149,997	2,025,211	1,900,425	1,775,639	1,650,853
1.20	3,107,954	2,983,169	2,858,383	2,733,597	2,608,811	2,484,025	2,359,239	2,234,453	2,109,667

Fuente y elaboración: Autores de la tesis.

9.5.3 Escenarios.

Resultado de los análisis en los diferentes escenarios planteados se muestran en la Tabla 9.14.

Tabla 9.14 Resultado del análisis para cada una de las variables en estudio

Resumen del escenario				
	Valores actuales:	Pesimista	Moderado	Optimista
Celdas cambiantes:				
Factor_Ingresos	1	0.95	1	1.05
Factor_costo_de_materia_prima	1	1.05	1	0.95
Factor_Costo_de_maquila	1	1.05	1	0.95
Factor_Gasto_Administrativo	1	1.05	1	0.95
Celdas de resultado:				
VANE	773,556	41,921	773,556	1,505,191
TIRE	40.32%	23.99%	40.32%	55.29%

Fuente y elaboración: Autores de la tesis.

9.6 Resumen de Capitulo

El mercado objetivo está conformado para diabéticos mayores entre 25 años, que tiene una intención de compra (top box) del 32 %. En relación con el mercado específico o meta, el plan de negocios busca alcanzar el 10% en su primer año en Lima Metropolitana con una estrategia de diferenciación.

Seguido, se presenta el presupuesto del plan de negocio para los próximos 5 años, partiendo de la estimación de ingreso del consumo de la Pasuchaca, costos directos, administrativos, gastos de venta, pre going; determinando los presupuestos de inversión que contempla los desembolsos por los accionistas y capital de trabajo.

Finalmente, se incluyen un análisis acerca de las principales variables sensibles que impactan en el plan de negocio, en los diferentes escenarios planteados, como son: los ingresos, materia prima, servicios de maquila y gastos de administración siendo las más sensibles a una variación VAN los ingresos y materia prima

CAPÍTULO X. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

10.1 Conclusiones

El plan de negocios para la comercialización de cápsulas de planta medicinal Pasuchaca para personas diabéticas de Lima Metropolitana es viable. Este plan de negocios generará una propuesta de valor significativa para segmento de la población diabética que aporte en su calidad de vida de manera que garantice su fidelidad al producto. Además, que permita captar valor para los accionistas de forma sostenible.

Se irrumpirá en el mercado de manera precoz para convertirnos en los primeros con nuestra marca DIABETHANI como primer producto de nuestra empresa de producción, BOTANICAL LIFE. Además para elevar las barreras de entrada se generará vínculos de confianza con las comunidades que producen Pasuchaca.

Si bien la tendencia de consumo de productos naturales en segmentos con enfermedades crónicas es creciente, es pobre el conocimiento sobre la amplia variedad de opciones disponibles tal como lo revela el estudio realizado, donde el 72% de los encuestados desconocen la existencia de la planta Pasuchaca y sus beneficios, por lo cual la estrategia de posicionamiento a través de campaña de marketing intensiva en medios masivos con mensajes clave, permitirá la saturación, sensibilización, atracción del cliente y la capacidad de recordación como ventaja competitiva, logrando el 10% de participación de mercado en su primer año y un crecimiento del 5% para los años posteriores.

A través de la estrategia de diferenciación y posicionamiento en el segmento, se maximizará el valor de la propuesta para el cliente ofreciendo nuestra ventaja competitiva representada por un producto 100% natural, con mayor grado de concentración de principio activo de efecto hipoglicemiante y seguro a través de procesamiento diferenciado a un precio competitivo en su

categoría, siendo este un atributo altamente valorado por el segmento según el estudio de mercado realizado, reduciendo los efectos adversos propios de las altas dosis y combinaciones de tratamientos farmacológicos.

Parte de la ventaja competitiva será el servicio postventa como estrategias de retención del cliente a largo plazo que contribuyan con la retroalimentación y mejora constante de nuestro producto para fidelizarlos.

La industria de productos naturales para la salud no emplea medios de comunicación masiva para la publicidad de sus productos. El público en general y más aún el público objetivo no conocen los productos de los competidores que emplean Pasuchaca en la elaboración. Los productos de los competidores poseen bajo contenido de Pasuchaca, en su mayoría están compuestos por mezclas de plantas y otros agentes. El proceso que emplean los competidores para la elaboración de sus capsulas es conocido como procedimiento de radiación. Este procedimiento está prohibido en países con requerimientos legales más altos.

El proyecto contempla la tercerización (outsourcing) en el proceso de transformación de la elaboración de la capsulas de Pasuchaca, dado que permitirá crecer sin usar más capital y la necesidad de responder a las amenazas y oportunidades de la economía.

El proyecto es viable, dado que el VAN es positivo y TIR mayor a la tasa de descuento, pues se estima un rendimiento mayor al mínimo requerido. Las variables más sensibles del proyecto son los ingresos y la materia prima.

Finalmente, en relación con la responsabilidad social, la empresa emplea como estrategia de sostenibilidad contribuir con el desarrollo y mejorar las capacidades técnicas de siembra y cosecha

de la Pasuchaca en las comunidades, con lo cual se pretende minimizar riesgos de ruptura de stock de materia prima, fidelizar a nuestros proveedores y al mismo tiempo elevar las barreras de entrada.

10.2 Recomendaciones

Desarrollar otros canales de distribución como online o venta por internet y aplicativos Android que permita conquistar otros segmentos usuarios de estos canales o facilitar la oportunidad de compra ante la recomendación.

Valorar la posibilidad costo beneficio de hacer parte del modelo de negocio al proceso productivo de planta medicinal Pasuchaca, como punto de apoyo para la diversificación

El desarrollo de alianzas estratégicas con los proveedores puede representar una ventaja competitiva que no solo asegure el suministro de la materia prima para responder a ofertas crecientes proyectadas en él tiempo, sino también genera relación y desarrollo de comunidades como parte de responsabilidad empresarial.

Explotar las debilidades de marketing de los competidores en la industria, a través de la implementación del plan de marketing que busque “atraer, satisfacer y retener” al público objetivo.

Ejecutar un plan de marketing con tres etapas diferenciadas por el cambio en la intensidad del uso de medios de acuerdo con el objetivo de cada etapa.

Realizar una auditoría de mercado permanente que permite medir los indicadores de respuesta de la población al empleo de medios. Esta auditoría de mercado permite la evaluación del éxito de la estrategia.

Se recomienda en la selección del subcontratista, del proceso de transformación de las capsulas de Pasuchaca, identificar un proveedor de respaldo; estipulándose en el contrato el objeto del

servicio, la duración y los criterios de evaluación de desempeño. Siendo la administración de la calidad totalmente por cuenta de Botanical Life SAC.

BIBLIOGRAFÍA

- Alejandre, G., & Lopez, J. (2001). *Antidiabeticos*. Lima, Peru: Insalud. Recuperado de http://sescam.castillalamancha.es/sites/sescam.castillalamancha.es/files/documentos/farmacologia/ii_1_antidiabeticos.pdf
- Bell, C. (2015). *Productos Naturales PASUCHACA*. Revista Científica Ágora, 02(01), 139-141. Recuperado de www.revistaagora.com/index.php/cieUMA/article/download/27/27
- Bengoa, M. R. (2016). *Plan de negocios para el ingreso a la exportación del espárrago congelado*. Lima, Peru: Escuela de Postgrado de la Universidad del Pacífico.
- Bio Center Natural. (2019). *Pasuchaca: Suplemento Natural*. Lima, Peru: Mercado Libre Peru. Recuperado de https://articulo.mercadolibre.com.pe/MPE-423825084-pasuchaca-100-capsulas-500mgrs-_JM
- Borello, A. (2000). *El Plan de Negocios: De herramienta de evaluación de una inversión a elaboración de un plan estratégico y operativo*. Colombia: Mc Graw Hill Interamericana S.A. .
- Castañeda, B., Castro de la Mata, R., Manrique, R., Ibañez, L., Fujita, R., Barnett, & E, M. (2018). Estudio Fitoquímico y farmacológico de 4 Plantas con efecto hipoglicemiante. *Horizonte Medico*. 8(1), 6-43. Recuperado de http://www.medicina.usmp.edu.pe/medicina/horizonte/2008_1/Art1_Vol08_N1.pdf
- Castañeda, L., Céspedes, E., Guzmán, M., & Tenorio, F. (2015). *Plan de negocios de exportación del arándano fresco envasado en clamshells hacia el mercado de los Emiratos Arabes Unidos: Viabilidad Comercial, Económica y Financiera para la empresa agroindustrial Agrícola Don Ricardo SAC*. Lima, Peru: Universidad ESAN.

- Castillo, K., Fernandez, G., Llahuilla, L., Magallanes, J., Montes, J., Quiñones, M., Tolentino, J., & Vizconde, S. (2014). *Proyecto de Investigacion: Efecto normoglicemiante del extracto hidroalcoholico de "Geranium ruizii Hieron" en ratas inducidas con aloxano*. Lima, Peru: Scrib. Recuperado de <https://es.scribd.com/document/242888269/Efecto-normoglicemiante-de-la-pasuchaca-pdf>
- Comision de Promocion del Peru – PROMPERU. (2014). *BIOCOMERCIO: Modelo de negocio sostenible*. Recuperado de <http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/exportaciones/166661321rad78925.pdf>
- Conexión Esan. (2015). *Gestión por competencias: ¿Cuáles son los tipos de competencias dentro de una organización?*. Recuperado de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2015/10/gestion-por-competencias-cuales-son-los-tipos-competencias-dentro-organizacion/>
- Conexión Esan. (2017). *La estructura organizacional funcional*. Recuperado de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2017/03/la-estructura-organizacional-funcional/>
- Congreso de la Republica del Perú. (2017). *Proyectos de Ley que norma la practica de la Medicina Alternativa y Complementaria*. Recuperado de http://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/2016_2021/Proyectos_de_Ley_y_de_Resoluciones_Legislativas/PL0148920170608..pdf
- De Souza, M., Farach, F., & Peñaloza, E. (2009). *Plan de negocios para producir y comercializar vegetales orgánicos en Lima*. Lima, Peru: CENTRUM.
- Diario Oficial El Peruano. (2018). *Decreto Legislativo que aprueba la Ley de Etiquetado y Verificaciond e los Reglamentos Tecnicos de los Productos Industriales Manufacturados*

- *Decreto Ley N°1304*. Recuperado de <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-legislativo-que-aprueba-la-ley-de-etiquetado-y-verif-decreto-legislativo-n-1304-1468963-4/>
- Droznos, L. (2005). *Manual para un plan de negocio*. Argentina: Autodesarrollo.
- El Comercio. (2017). *Conoce el mercado de la medicina natural en el Perú*. Lima, Peru. *El comercio: Medicina y Salud*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/suplementos/comercial/medicina-salud/conoce-mercado-medicina-natural-peru-1002885>
- El Comercio. (2018). *Falta de producción de conocimiento en el Perú es dramática*. Lima, Peru. El Comercio: Ciencias. Recuperado de <https://elcomercio.pe/tecnologia/ciencias/falta-produccion-conocimiento-peru-dramatica-258460>
- Fleitman, J. (2009). *Cómo elaborar un Plan de Negocios*. México: Pax México.
- Francés, A. (2006). *Estrategia competitiva. En Estrategia y planes para la empresa : con el cuadro de mando integral*. México, D.F.: Pearson Prentice Hall.
- Francés, P. (2005). *Responsabilidad social de las empresas : fundamentos y enfoque de la gestión responsable*. Madrid: Editorial Forética.
- García, F., Jarabo, F. (2019). *Metodo de los Factores Ponderados*. Campus Virtual Ull. Recuperado de <https://campusvirtual.ull.es/ocw/mod/resource/view.php?id=4173&redirect=1>, criterio de factores ponderado para la localización de un local
- Gonzalez, C., Manzo, F., & Lopez, A. (2014). Antidiabeticos orales y odontologia. *Avances en Odontoestomatologia*, 30(05), 271-281. Recuperado de <http://scielo.isciii.es/pdf/odonto/v30n5/original4.pdf>

- González, D. (2007). *Plan de Negocios para Emprendedores al Éxito*. Mexico, D.F.: Editorial Mc Graw Hill Interamericana.
- Gottau, G. (2008). *Pasuchaca, hipoglucemiante natural*. Lima, Peru: Vitonica. Recuperado de <https://www.vitonica.com/enfermedades/pasuchaca-hipoglucemiante-natural>
- Guevara, A. (2016). *Plan de negocio para la comercialización de alimentos orgánicos a través del canal tradicional*. Lima, Peru: Escuela de Postgrado de la Universidad del Pacífico.
- Hax, A., Wilde, D. (2003). *El modelo Delta: una nueva perspectiva para los negocios*. En *Proyecto Delta: estrategias para hacer más rentables las empresas en el mundo de hoy*. Bogotá, Colombia: Editorial Norma.
- Hierba Inka. (2019). *Pasuchaca y Yacón*. Lima, Peru: Tienda Hierba Inka. Recuperado de <http://hierbainka.com/productos/hierba-inka/pasuchaca-yacon-hierba-inka/>
- IgeaHub. (2018). *Top 10 compañías farmacéuticas 2018 a nivel mundial*. Agrupación de Investigación y Marketing Farmacéutico. Recuperado de <https://www.aimfa.es/top-10-companias-farmaceuticas-2018-nivel-mundial/>
- Inkanal. (2019). *Inka Natural*. Lima, Peru: Tienda Inkanal. Recuperado de <http://www.inkanatural.com/es/detalle.asp?prod=Yacon-capsulas-Extracto>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2018). *Cifra de Pobreza*. Lima, Peru. INEI Pobreza. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/cifras-de-pobreza/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2018). *Condiciones de Vida en el Perú*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-condiciones-de-vida-en-el-peru-n4-dic-2018.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2018). *PERÚ Enfermedades No Transmisibles y Transmisibles, 2017*. Recuperado de

- https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1526/libro.pdf
- Jalk (2018). *Pasuchaca: Suplemento Natural*. Lima, Peru: Eco Tienda Organica. Recuperado de https://ecotiendaorganica.com/web/secciones/producto_detalle.php?idprod=1749.
- Justicia, J. M. (2005). *Análisis cualitativo de datos textuales con Atlas.Ti*. Barcelona: Universitat Autònoma de Barcelona.
- KAITA Red de Empresarios (2018). *Extracto de Yacon Max*. Lima, Peru: Facebook. Recuperado de <https://www.facebook.com/784133891724867/photos/a.1102390599899193/1102390629899190/?type=3&theater>
- La República. (2016). *De 4% a 8% aumentaron los casos de diabetes en Lima*. Lima, Peru: La Republica Sociedad. Recuperado de <https://larepublica.pe/sociedad/935833-de-4-a-8-aumentaron-los-casos-de-diabetes-en-lima>
- Lavaggi, J., Mori, G., & Rozas, M. . (2016). *Plan de negocio para una empresa de exportación de chocolate orgánico*. Lima: Escuela de Postgrado de la Universidad del Pacífico.
- Lopez, M. (2015). *Diseño de una planta farmaceutica*. Lima, Peru: Scrib. Recuperado de <https://es.scribd.com/doc/294147684/Diseno-de-Una-Planta-Farmaceutica>
- López, M. (2016). *Plan de negocios para la producción y exportación de fresa congelada en la Asociación de Agricultores Sin Tierras Pampa La Carbonera (provincia del Santa, Región de Ancash*. Lima, Peru: Universidad ESAN.
- Luján, E., & Carpio, E. (2014). El servicio de Medicina complementaria de EsSalud, una alternativa en el sistema de salud peruano. *Revista Med Hered* 25(01), 105-106. Recuperado de <http://www.scielo.org.pe/pdf/rmh/v25n2/v25n2credit1.pdf>

- Macroconsult S.A. (2019). *Proyecciones Económicas 2019 – 2020*. Recuperado de <https://sim.macroconsult.pe/revision-de-proyecciones-economicas-2019-2020-febrero-2019/>
- Martiarena, C., & Quispe, D. (2008). *Plan de negocio para la exportación de aguaje*. Lima: CENTRUM.
- Más Educación Noticias. (2019). *Cuatro tecnologías que pueden ayudar potenciar el desarrollo de alimentos*. Recuperado de <https://maseducacion.aptitus.com/noticias/tecnologia/4-tecnologias-que-pueden-ayudar-potenciar-el-desarrollo-de-alimentos/>
- Ministerio de Salud. (2016). *Guía Práctica Clínica para el Diagnóstico, Tratamiento y Control de la Diabetes Mellitus Tipo 2 en el Primer Nivel de Atención*. Recuperado de <http://bvs.minsa.gob.pe/local/MINSA/3466.pdf>
- Ministerio de Salud. (2018). *Impacto potencial del TLC en acceso a medicamentos- Informe Final: Capítulo II – “Diabetes: proyección el Perú para el periodo 2000 al 2025”*. Recuperado de <http://bvs.minsa.gob.pe/local/minsa/2069-2.pdf>
- Ministerio del Trabajo y Promoción del Empleo. (2019). *¿Qué es REMYPE?*. Lima, Perú: REMYPE. Recuperado de <https://www.mypes.pe/que-es-el-remype>
- Natural Herbal Organic Perú. (2019). *Natural Herbal Organic Perú: Quiénes Somos – Qué Hacemos*. Recuperado de <http://naturaherbalorganicperu.com/presentacion.html>
- Organización Mundial de la Salud. (2014). *Estrategias de la OMS sobre medicina tradicional*. Recuperado de <http://apps.who.int/medicinedocs/documents/s21201es/s21201es.pdf>
- Organización Mundial de la Salud. (2019). *Diabetes*. Recuperado de https://www.who.int/diabetes/diabetes_infographics_facts_es.pdf?ua=1

- Organización Panamericana de Salud. (2019). *Apura el paso, vence a la diabetes: camina y come sano*. Lima, Peru: OPS Campañas. Recuperado de https://www.paho.org/per.../index.php?option=com_content&view=article&id=3616:diabetes&Itemid=794
- Perú 21. (2016). *Día Mundial de la Diabetes: En el Perú el 50% de personas no está diagnosticada*. Lima, Peru: Peru 21 Secciones. Recuperado de <https://peru21.pe/lima/dia-mundial-diabetes-peru-50-personas-diagnosticada-video-233290>
- Portales, L., García, C. (2012). *Evolución de la responsabilidad social empresarial: nacimiento, definición y difusión en América Latina*. México D.F: Editorial Raufflet
- Porter, M. (1999). *¿Qué es la estrategia? En Ser competitivo: nuevas aportaciones y conclusiones*. Barcelona: Deusto.
- Pro Inversión. (2019). *Cuadro comparativo de sociedades*. Lima, Peru: Pro Inversión publicaciones. Recuperado de <https://www.proinversion.gob.pe/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?are=0&prf=0&jer=5732&sec=1>
- PromAmazonia. (2019). *Plantas Medicinales*. Lima, Peru: PromAmazonia publicaciones. Recuperado de http://www.promamazonia.org.pe/SiBiocomercio/wfr_LineaProductiva.aspx?Lip_IdLineaProductiva=7
- Ramos, E., & Vento, G. (2013). *Propuesta de Mejora en el Área de Producción de Sólidos para un Laboratorio Farmacéutico* (tesis de pregrado). Pontificia Universidad Católica del Perú, Peru. Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/4876>

- Sanchez, G. (2019). *Curso: Planes de Negocios-COFIDE*. Lima, Peru: Centro de Entrenamiento para Empresarios. Recuperado de http://guido_sanchez.tripod.com/planes_de_negocios.PDF
- Santa Natura. (2019). *Productos Santa Natura*. Lima, Peru: Facebook. Recuperado de https://www.facebook.com/pg/AdmDiamante/photos/?ref=page_internal
- Sistema Integrado de Informacion de Comercio Exterior. (2019). *Especificaciones y características tecnicas de PASUCHACA*. Recuperado de <http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/fichaproducto/pasuchaca%C3%A7.pdf>
- Superintendencia Nacional de los Registros Publicos. (2018). *Constituye tu empresa en seis pasos*. Lima, Peru: Sunarp Noticias. Recuperado de <https://www.sunarp.gob.pe/PRENSA/inicio/post/2018/08/03/constituye-tu-empresa-en-seis-pasos>
- Universidad de Alcala. (2018). *Terapias alternativas y complementarias*. Recuperado de https://portal.uah.es/portal/page/portal/universidad_mayores/descarga_material_docente/material_ciencias_naturales_guadajalara/documentos/terapias_alternativas.pdf
- Weinberger, K. (2000). *Plan de Negocios: "Herramientas para evaluar la viabilidad de un negocio"*. Lima, Peru: USAID/PERÚ. Obtenido de <http://www.crecemype.pe/por>
- Zarate, A., Islas, S., y Saucedo, R. (2014). Eficacia y efectos adversos de los antidiabeticos orales. *Gaceta Medica de Mexico*. 150(1), 5-7. Recuperado de https://www.anmm.org.mx/GMM/2014/n1/GMM_150_2014_1_005-007.pdf
- Zhang, X. (2019). *Medicina Tradicional: definiciones*. Ginebra, España: OMS. Recuperado de https://www.who.int/topics/traditional_medicine/definitions/es/

