

Badaró, Karen

Yacob, Carolina María

Optimización de inventarios, distribución y experiencia de compra en Droguería Avenida

Licenciatura en Administración y Gestión de la Información

Fecha: 30/06/2025

Obra bajo Licencia:  <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

Cita recomendada: Badaró, K.; Yacob, C.M. (2025). *Optimización de inventarios, distribución y experiencia de compra en Droguería Avenida* [Trabajo final de grado]. Universidad Nacional de Rafaela. Licenciatura en Relaciones del Trabajo

Optimización de Inventarios, Distribución y Experiencia de Compra en Droguería Avenida

Carolina Yacob y Karen Badaró

Universidad Nacional de Rafaela

Ciclo de Complementación Curricular Licenciatura en Administración y Gestión de la

Información

Trabajo Final de Grado

Alan Zimmermann, Mauro Aimar y Nadia Bitschin

30 de junio de 2025

Índice

Introducción	4
Marco Referencial	6
Logística de Distribución	6
Administración de Inventarios	7
Implementación de Tecnologías	8
Diagnóstico	11
Historia	11
Perfil Institucional	12
Ubicación	13
Productos y Servicios	14
Relación con Clientes	16
Proceso Logístico	17
Herramientas de Análisis Estratégico	19
Objetivos	22
Objetivo General	22
Objetivos Específicos	22
Desarrollo de Metas y Actividades del Proyecto	24
Recursos y Presupuestos	27
Viabilidad Técnica	27
Viabilidad Operacional	29
Viabilidad Económica / Financiera	32

Conclusiones	35
Referencias	37
Anexo 1. Diseño del Proyecto	38

Introducción

El presente trabajo, realizado en el marco de la asignatura Trabajo Final de Grado, del Ciclo de Complementación Curricular Licenciatura en Administración y Gestión de la Información, se centra en el análisis y propuesta de intervención en el área de ventas de Droguería Avenida, una empresa familiar con más de 25 años de experiencia en el sector farmacéutico. Con sede en Corrientes y centros operativos en Posadas (Misiones) y Sáenz Peña (Chaco), se ha posicionado como líder en la región litoral, abasteciendo productos farmacéuticos y hospitalarios a más de 2.000 clientes en ocho provincias.

Actualmente, la empresa enfrenta desafíos en la gestión de su inventario y en la planificación de la demanda, especialmente en lo que respecta a productos esenciales que requieren una alta disponibilidad y una distribución constante. Estos medicamentos de venta libre, destinados a aliviar dolencias que no exigen para su compra la intervención de un profesional médico, incluyen por ejemplo paracetamol, ibuprofeno, jarabes para la tos, loratadina, entre muchos otros. La escasez ocasional de estos y otros productos farmacéuticos impacta negativamente en farmacias de menor tamaño, las cuales, al no disponer de un control de inventario optimizado, suelen quedar en desventaja frente a grandes establecimientos. Esto no solo genera una interrupción en la cadena de suministro, sino también una pérdida potencial de ventas y un deterioro en la relación con clientes clave que esperan un servicio confiable.

El problema radica en que el sistema de control de inventarios actualmente implementado no está siendo aprovechado de manera óptima. Esto ha llevado a desajustes en la disponibilidad de productos, generando faltantes imprevistos y, en ocasiones, excesos de otros productos de menor demanda. Esto, a su vez, afecta la capacidad de respuesta de la empresa frente a fluctuaciones en la demanda y limita su competitividad en el mercado.

Por lo tanto, este trabajo propondrá una intervención enfocada en optimizar el uso del sistema actual de gestión, ajustando sus funcionalidades para mejorar el control de inventarios, fortalecer la logística y optimizar la experiencia de compra.

Marco Referencial

En un contexto donde la transformación digital redefine las formas de operar y brindar valor en las organizaciones, el uso estratégico de tecnologías en la cadena de suministro se vuelve fundamental, especialmente en sectores críticos como el farmacéutico. En este ámbito, la gestión eficaz de inventarios es clave, ya que un control inadecuado del stock y de la demanda de productos críticos puede desencadenar graves consecuencias económicas y afectar la salud pública. Según Tejero (2015), el uso de herramientas avanzadas para la planificación de inventarios y la predicción de demanda permite reducir la incertidumbre en la disponibilidad de productos, asegurando un flujo de abastecimiento constante y ajustado a las necesidades reales del mercado. Además, Tejero (2015) destaca que una distribución equitativa y bien estructurada es esencial para mantener la satisfacción del cliente y la eficiencia operativa, especialmente en sectores críticos como el farmacéutico, donde el abastecimiento continuo de productos es imprescindible.

El trabajo de intervención se enfoca en la optimización de la gestión de la demanda de productos esenciales, dentro del contexto de la comercialización farmacéutica y hospitalaria. Para fundamentar este análisis, es necesario abordar conceptos clave relacionados con la logística de distribución, la administración de inventarios, y la implementación de tecnologías que permitan una mejor eficiencia en la cadena de suministro, optimizando la comunicación con los clientes, facilitando la personalización del servicio y la anticipación a sus necesidades.

Logística de Distribución

La logística de distribución, tal como indica Tejero (2015), es esencial para asegurar que los productos lleguen en tiempo y forma a los clientes, maximizando la eficiencia y reduciendo

costos. Un aspecto importante es el control del costo del transporte sobre las ventas, que mide la relación entre los costos logísticos y las ventas logradas.

Para optimizar la logística de distribución, se propone aprovechar las funcionalidades del sistema existente, utilizando los datos disponibles para mejorar la planificación de rutas y la asignación de entregas. Una mejor configuración del sistema permitirá identificar recorridos más eficientes, reducir los tiempos de envío y costos logísticos, y garantizar que los productos lleguen en tiempo y forma. Estas mejoras, acompañadas de una adecuada capacitación al personal, fortalecerán el desempeño logístico.

Administración de Inventarios

La administración eficiente de inventarios implica mantener el equilibrio adecuado entre el costo de capital y el nivel de servicio al cliente. Para la droguería, donde el manejo de medicamentos y productos farmacéuticos puede tener márgenes bajos, es crucial minimizar los costos de inventario sin afectar la capacidad de satisfacer la demanda. La empresa puede aplicar algunas estrategias como ser Sistema de Inventarios ABC o Inventario de Seguridad.

Tejero (2015) afirma lo siguiente:

El análisis ABC, conocido también como la regla 80/20 o principio de Pareto, constituye una de las técnicas universalmente más aplicadas para seleccionar aquellos ítems más importantes dentro de un colectivo determinado. Su aplicación, sobre todo en el campo de la gestión de stocks, es evidente, ya que nos va a permitir seleccionar aquellos artículos que presentan más interés para la referida gestión. (p. 53)

Consiste en clasificar los productos en función de su importancia económica y rotación. Los artículos del grupo A, que representan el mayor valor, deben gestionarse con un control riguroso y recuentos cíclicos frecuentes.

El Inventario de Seguridad, que es un excedente de inventario que protege contra la incertidumbre de la demanda, el tiempo de espera y los cambios en el abastecimiento, tal como indica Tejero (2015), sirve para evitar problemas en el servicio al cliente y ahorrarse los costos ocultos de no contar con los productos necesarios. Las empresas mantienen un acopio de seguridad que es conveniente cuando los proveedores no entregan la cantidad deseada, en la fecha convenida y con una calidad aceptable. Garantiza que las operaciones no se interrumpirán cuando se presenten esos problemas, lo cual permitirá que las subsiguientes se lleven a cabo normalmente.

Implementación de Tecnologías

La empresa puede transformar sus operaciones mediante la incorporación de tecnología en los procesos de la cadena de suministro, con el objetivo de optimizar el control de inventarios, mejorar la eficiencia logística y agilizar la toma de decisiones.

Se propone mejorar la configuración y aprovechamiento del sistema de gestión ya implementado, adaptando sus funcionalidades para optimizar los procesos clave. Entre las mejoras sugeridas se encuentran la generación de alertas preventivas sobre productos próximos a vencer, el ajuste del stock en función de patrones reales de demanda y la automatización parcial del reabastecimiento. Asimismo, se recomienda fortalecer la capacitación del personal en el uso del sistema, de modo que todas sus funcionalidades sean utilizadas de manera efectiva. También se sugiere optimizar la interfaz de la plataforma de pedidos, facilitando la navegación del cliente y mejorando su experiencia de compra.

Otro aspecto fundamental es la profundización en el uso de tecnologías de información y comunicación (TIC), como los sistemas CRM (Customer Relationship Management).

Brunetta (2016) afirma lo siguiente:

El CRM es un nuevo modelo y estrategia de gestión cuyo factor clave es incrementar el valor percibido por los clientes a través de una mejor atención de sus necesidades, teniendo como punto de partida la rentabilidad que estos nos ofrecen. (p. 42)

En este sentido, la transformación digital se entiende como un proceso estratégico que implica la incorporación de tecnologías digitales en todas las áreas de una organización, generando cambios profundos en sus operaciones, cultura y formas de generar valor. Este proceso no se limita a la implementación de herramientas tecnológicas, sino que requiere un rediseño integral de procesos, una mentalidad orientada a la innovación y un enfoque centrado en las necesidades del cliente (Ries, 2011). En el caso de Droguería Avenida, la transformación digital permite optimizar la gestión operativa, mejorar la trazabilidad de productos, agilizar la atención al cliente y fortalecer la toma de decisiones basada en datos. Este enfoque resulta clave para adaptarse a entornos cambiantes y altamente competitivos.

A modo de reflexión, se lograría mejorar el funcionamiento general de la organización adoptando un enfoque integral que abarque la optimización de la logística de distribución y la gestión de inventarios. Implementar herramientas como el sistema de gestión ABC y mantener inventarios de seguridad contribuiría a evitar faltantes de productos esenciales. Además, el uso de tecnologías avanzadas como CRM permitiría una mejor toma de decisiones, reducir costos y mejorar la atención al cliente. Esto no solo haría más eficiente a la empresa, sino que también permitiría un abastecimiento constante de medicamentos clave, beneficiando tanto a la organización como a sus clientes.

Los sistemas ERP (Enterprise Resource Planning) constituyen una herramienta tecnológica central para la integración de procesos internos. Según Laudon y Laudon (2020), un ERP permite coordinar áreas como inventarios, compras, finanzas y ventas desde una única plataforma, optimizando recursos y reduciendo errores. En el caso de Droguería Avenida, el

sistema de gestión actual cumple varias funciones propias de un ERP, aunque presenta una configuración limitada. Esta propuesta parte del supuesto de que, al mejorar su parametrización y ampliar su uso, se pueden obtener los beneficios esperados de una solución ERP sin necesidad de adquirir uno nuevo.

Diagnóstico

Droguería Avenida ha logrado posicionarse como un referente en la región en lo que respecta al rubro farmacéutico. A lo largo de su historia, la empresa ha experimentado un notable crecimiento, expandiéndose geográficamente, incrementando su cartera de productos y modernizando su infraestructura y logística. Para su análisis estratégico, se aplicarán herramientas elaboradas para tal fin que ayudarán a identificar oportunidades de mejora y diseñar planes de acción adecuados. A continuación, se presenta la información detallada sobre la empresa.

Historia

Droguería Avenida fue fundada en octubre de 1996. Su fundador Carlos Miño decidió abrir camino en forma independiente invitando a sus dos hijos mayores, Marianela y Carlos Miño, para que lo acompañen en el comienzo de una nueva etapa.

Según la Gerente de Ventas (D. Orfeo, comunicación personal, 20 de agosto de 2024), primero se denominaron “Insumos Avenida” y luego, con la habilitación correspondiente, pasaron a llamarse “Droguería Avenida SRL”. Recibieron el respaldo de Clínicas, Sanatorios, Hospitales, Farmacias y otros centros de salud, quienes confiaron en la calidad de sus productos y servicios, estableciendo alianzas comerciales y convirtiéndose en sus principales clientes desde los primeros años.

Comenzaron con un pequeño local en Avenida 3 de abril, pero el crecimiento de la empresa los llevó a trasladarse varias veces y hasta tener que habilitar otros depósitos.

Como objetivo principal siempre sostuvieron la necesidad de brindar un servicio bueno y eficiente a todos sus clientes de las provincias de Corrientes, Chaco, Formosa y Misiones.

Abrieron una sucursal en Posadas para dar mayor cobertura a la zona de Misiones e incorporaron una mayor cantidad de empleados.

De acuerdo con lo conversado con la Gerente de Ventas (D. Orfeo, comunicación personal, 20 de agosto de 2024), son sus hijos los que tienen la iniciativa de construir un nuevo centro de distribución en Corrientes, un lugar del que ya no tendrían que migrar por falta de espacio. Dicho lugar, como se observa en la Figura 1, hoy se encuentra a la vista de todos en Ruta 12 y avenida Maipú.

Figura 1

Droguería Avenida - Casa Central



Nota. Droguería Avenida.com, 2024.

Perfil Institucional

Droguería Avenida es una empresa familiar dedicada a la comercialización de productos y servicios para la salud. Su gran trayectoria los posiciona como líderes en la región litoral en el abastecimiento de una amplia cartera de productos de laboratorios nacionales e internacionales. Se especializan en la comercialización de medicamentos y productos

hospitalarios, trabajando con los más altos estándares de calidad a fin de asegurar la correcta conservación y entrega de los medicamentos e insumos a sus clientes.

Según la empresa, la misión de la organización es “promover calidad de vida, brindando asistencia y servicios en el ámbito de la salud” (Droguería Avenida.com, 2024); mientras que su visión es “formar líderes, que con capacidad de trabajo en equipo y espíritu emprendedor, les permitan llegar a todos los segmentos del mercado creando valor para la empresa y la sociedad” (Droguería Avenida.com, 2024).

Entre los valores de la empresa se destacan el “respeto a la dignidad de las personas”, la “responsabilidad personal, espíritu de superación y capacidad de aprendizaje”, “ser protagonistas”, “generar ámbitos que permitan el desarrollo del bienestar físico, mental y social” y el “compromiso permanente con la comunidad” (Droguería Avenida.com, 2024).

Ubicación

La casa central tiene su sede en la ciudad de Corrientes, ubicada en Ruta Nacional 12 Km 1024 intersección con Av. Maipú, además cuentan con una sucursal en la ciudad de Posadas, provincia de Misiones y un centro operativo logístico en la ciudad de Sáenz Peña, provincia del Chaco. Todos abastecen mensualmente a más de 2.000 clientes en toda la región.

La red de cobertura geográfica contempla la zona litoral del territorio argentino, abasteciendo a las provincias de Corrientes, Chaco, Formosa, Misiones, Santa Fe, Entre Ríos, Tucumán y Mendoza a través de una flota de vehículos propios y empresas tercerizadas con los más altos estándares de calidad en lo que respecta a logística de productos (Droguería Avenida.com, 2024).

Según lo conversado con la Gerente de Ventas (D. Orfeo, comunicación personal, 20 de agosto de 2024), el centro de distribución y logística se ubica estratégicamente en la ciudad de Corrientes, y las características edilicias del mismo acompañan a su visión de crecimiento continuo como ventaja competitiva en la región. Sus oficinas están adaptadas para el desarrollo de las actividades administrativas, comerciales, financieras, marketing, de atención y servicio al cliente y atención a proveedores, para ello cuentan con diferentes sectores: 1) área de recepción, 2) área de almacenamiento, 3) área de distribución y despacho de mercadería, 4) laboratorio, 5) cámara de frío, y 6) sector de oficinas.

Las distintas áreas de almacenamiento y conservación en los depósitos se encuentran a temperatura y humedad controlada, con equipos calibrados que aseguran la inalterabilidad de las propiedades terapéuticas de los productos y medicamentos que comercializan.

La inversión en tecnología en el centro de distribución y logística busca optimizar los procesos de almacenamiento, manipulación, resguardo y distribución de productos, mejorando la eficiencia operativa y permitiendo también el desarrollo de los empleados, quienes reciben capacitación y herramientas que potencian su desempeño y crecimiento profesional.

Productos y Servicios

De acuerdo a lo conversado con la Gerente de Ventas (D. Orfeo, comunicación personal, 20 de agosto de 2024), la empresa trabaja con todos los laboratorios y líneas de productos. Además de una variada gama de medicamentos troquelados, genéricos, oncológicos, biomédicos, descartables, equipamiento hospitalario y sanatorial, Droguería Avenida distribuye productos de otros rubros que se comercializan en farmacias, como perfumería, regalería entre otros. Buscan incorporar a su cartera productos que sean

competitivos en el mercado, para mejorar las ventas y cubrir las necesidades de sus clientes y del consumidor final.

Es una empresa líder en la distribución farmacéutica, con una sólida red que abarca 800 farmacias en siete provincias, cantidad que actualmente se ha ampliado a ocho debido a la expansión de su cobertura. Su amplio catálogo de productos incluye más de 10.000 ítems, todos respaldados por 200 proveedores de primera línea. Además de abastecer al sector minorista, la droguería se especializa en ventas al sector público y privado, participando activamente en licitaciones y suministrando a instituciones hospitalarias tal como se representa en la Figura 2. Esta doble estrategia asegura una presencia destacada tanto en el ámbito farmacéutico como institucional.

Figura 2

Servicios



Nota. Droguería Avenida.com, 2024.

La empresa trabaja con proveedores y laboratorios nacionales e internacionales con el fin de asegurar el stock permanente y las últimas novedades del mercado.

Sus múltiples formas de llegar al cliente, como comodatos, transfer y ventas directas, permiten adaptar el servicio a las necesidades específicas del mercado. Mediante los comodatos, ofrecen productos en calidad de préstamo, por ejemplo, equipos médicos que los centros de salud pueden utilizar sin costo a cambio de la compra pactada de ciertos

medicamentos; a través de transfer, facilitan el acceso a productos promocionales, haciendo de intermediarios entre los grandes laboratorios y los minoristas; y mediante las ventas directas, llegan al cliente final de forma inmediata, como en la venta directa de insumos a clínicas y hospitales (Droguería Avenida.com, 2024).

Relación con Clientes

Conforme a lo conversado con la Gerente de Ventas (D. Orfeo, comunicación personal, 20 de agosto de 2024), el CEO de Droguería Avenida es el responsable de definir y dirigir la estrategia de la empresa, supervisar las operaciones diarias, liderar al equipo, gestionar relaciones externas y tomar decisiones cruciales para el éxito y el crecimiento de la misma.

La droguería es consciente de la competitividad y los cambios que afronta el mundo de los negocios, por ello proponen nuevas formas de comercialización y comunicación con el fin de satisfacer las necesidades y deseos de sus clientes.

La empresa ya cuenta con tecnologías clave como el sistema CRM, que permite gestionar eficazmente la relación con sus clientes y personalizar el servicio. En esta etapa, se busca complementar su uso con una mejor integración dentro del sistema existente, fortaleciendo así la experiencia de compra del cliente y la eficiencia del servicio de ventas.

Cada cliente es único, especial y diferente del resto. Droguería Avenida entiende este concepto, y sabe que la mejor forma de atender a un cliente es a través de la personalización del mismo para brindarle respuestas individuales, ofreciendo exactamente lo que necesita.

En todos estos años al servicio de la salud, la empresa ha crecido exponencialmente en lo que respecta a procesos, cobertura geográfica y experiencia, pero sabe que el principal responsable de ese crecimiento, es el cliente, con lo cual, busca continuamente la mejora de sus servicios a fin de favorecer el cierre comercial.

La cartera de clientes se encuentra dividida en: Farmacias, Sanatorios, Hospitales, Clínicas, Centros Médicos, Distribuidoras, Ópticas, Veterinarias y Supermercados.

Proceso Logístico

Según lo conversado con la Gerente de Ventas (D. Orfeo, comunicación personal, 16 de septiembre de 2024), el proceso logístico en Droguería Avenida comienza cuando el cliente selecciona el canal para realizar su pedido, que puede ser a través del call center (donde el personal carga el pedido en el sistema), mediante un vendedor asignado según la zona, o a través de la página web, utilizando el carrito de compras. Independientemente del canal, todos los pedidos son ingresados en un sistema centralizado y enviados al área de depósito, donde el equipo de logística realiza el armado mediante un proceso de picking¹, utilizando la información de inventario disponible en el sistema.

Actualmente, la empresa cuenta con un sistema de gestión informática que permite registrar pedidos, gestionar stock, emitir comprobantes y realizar el seguimiento administrativo de las operaciones. Aunque este sistema no ha sido formalmente categorizado como un ERP, presenta varias de sus capacidades, operando como una solución centralizada para la gestión operativa. Sin embargo, en la práctica, no se aprovechan todas sus funcionalidades, y se han detectado limitaciones en su configuración, como la ausencia de alertas automatizadas ante faltantes o vencimientos, y restricciones en la interfaz para clientes y vendedores.

Cuando todos los productos solicitados están disponibles, el personal de depósito prepara y empaqueta el pedido, asegurando que se cumplan los requisitos de conservación y seguridad. En estas condiciones, el pedido es despachado completo y a tiempo, cumpliendo con los estándares de calidad de la empresa.

¹ "La separación de pedidos o *picking*, consiste en seleccionar la mercancía de las estanterías para posteriormente conformar los envíos a los clientes" (Mora Garcia, 2011, p. 99).

No obstante, pueden surgir situaciones en las que el sistema refleje incorrectamente la disponibilidad de productos, debido a errores involuntarios como la ubicación incorrecta en el almacén, apartados para pedidos cancelados o errores de conteo. También pueden presentarse fallas en la actualización en tiempo real del stock. Ante la detección de un faltante, el equipo de logística se comunica con el vendedor para que este informe al cliente y coordine una solución.

El segmento conformado por farmacias pequeñas y medianas enfrenta desafíos particulares, ya que depende de una cadena de suministro ágil y confiable para mantener la fidelidad de su clientela. La falta de disponibilidad de productos esenciales o los retrasos en la entrega impactan negativamente en su funcionamiento, colocándolos en desventaja frente a grandes cadenas que cuentan con mayor poder de compra y capacidad de acopio. Las notificaciones de último momento sobre faltantes generan reclamos, insatisfacción y potencial pérdida de clientes.

Estas dificultades logísticas afectan directamente la percepción del servicio, especialmente en los segmentos más vulnerables. Una gestión ineficiente del stock o una distribución tardía pueden llevar a la cancelación de pedidos o el cambio a otros proveedores por parte del cliente, representando una amenaza para la fidelización y la reputación de la empresa.

En conclusión, las debilidades detectadas en el proceso logístico repercuten tanto en la eficiencia operativa como en la satisfacción del cliente. La mejora del control de inventarios y la optimización del sistema de gestión permitirían fortalecer la cadena de suministro y aumentar la confiabilidad del servicio, mejorando así el posicionamiento de la empresa en el mercado y su relación con el segmento más sensible, las farmacias pequeñas y medianas.

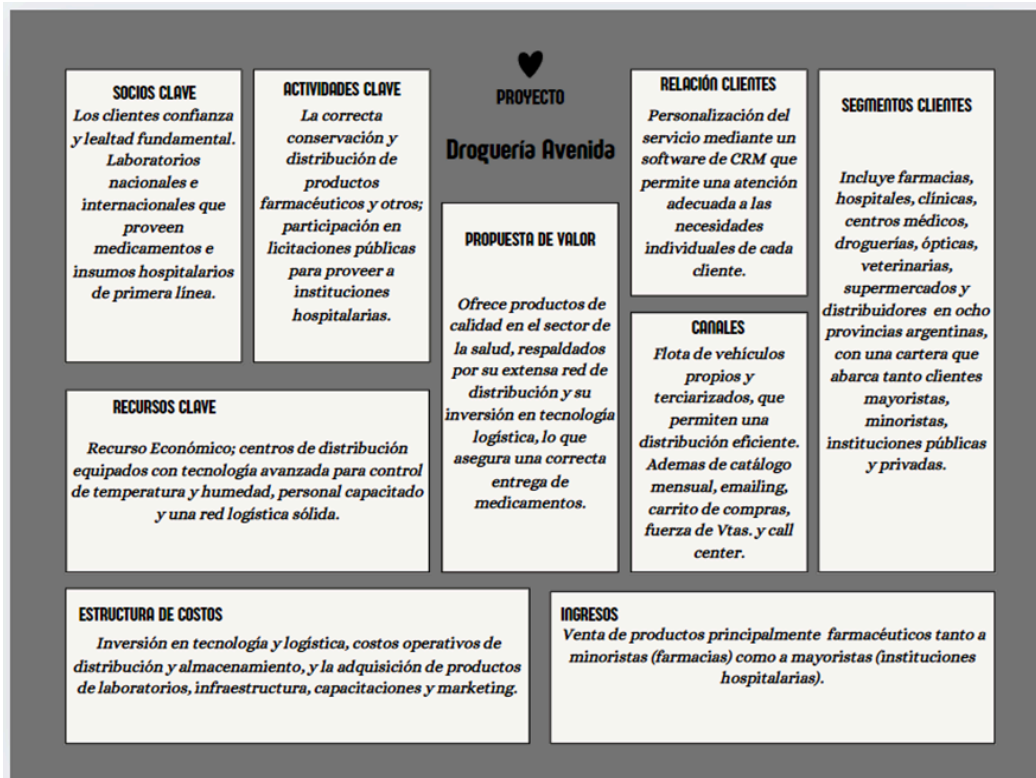
Herramientas de Análisis Estratégico

Con el objetivo de identificar áreas críticas de mejora en Droguería Avenida, se utilizaron tres herramientas clave de análisis estratégico; el Modelo Canvas, el Análisis FODA y la Matriz de Ansoff. Más allá de su valor descriptivo, estas herramientas permitieron generar una lectura integrada del modelo de negocio, focalizando en aquellos puntos donde se evidencian tensiones operativas, brechas tecnológicas y oportunidades de crecimiento sostenible.

El uso del Business Model Canvas, como mencionan Osterwalder y Pigneur (2010), es una herramienta visual que permite analizar el modelo de negocio de la empresa en nueve bloques y permitió observar con claridad cómo se articulan los principales componentes del negocio, particularmente la propuesta de valor centrada en la entrega eficiente de productos farmacéuticos y el uso de múltiples canales de atención al cliente. Al contrastar esta propuesta con la realidad operativa detectada en el diagnóstico, se identificó que uno de los principales puntos de tensión se encuentra en la gestión del sistema informático, si bien existe una plataforma centralizada, su configuración actual limita la capacidad de anticipar faltantes, lo que impacta directamente en la promesa de entrega y atención personalizada. Esto refuerza la necesidad de reconfigurar el sistema como un eje transversal del modelo de negocio, alineando tecnología, logística y experiencia del cliente. En la Figura 3 se ofrece una breve descripción de cada bloque.

Figura 3

Modelo Canvas de Droguería Avenida



Nota. Elaboración propia con plantilla Canva.

El FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) es una herramienta ampliamente utilizada para analizar tanto factores internos como externos de la organización.

Thompson (2017) afirma lo siguiente:

La importancia de un buen análisis FODA es proveer la base de información para diseñar las estrategias que aprovechen la fuerza de los recursos de la organización, superen sus debilidades, apunten directamente a captar las oportunidades y la defiendan contra las amenazas a su futuro. (p. 125)

Este análisis permitió categorizar factores internos y externos relevantes para el proyecto de mejora. Se destacan como fortalezas el posicionamiento regional, la red logística y el compromiso organizacional, que brindan una base sólida para la intervención. Sin embargo, también reveló que muchas de las debilidades identificadas, como el aprovechamiento limitado

del sistema de gestión y la escasa previsibilidad de la demanda, afectan de forma transversal varios procesos, especialmente en la atención a farmacias pequeñas y medianas, segmento clave para la empresa. Asimismo, las oportunidades vinculadas con la digitalización del sector y la expansión territorial validan la pertinencia de apostar por soluciones tecnológicas escalables que fortalezcan la competitividad sin perder el vínculo cercano con el cliente. Finalmente, el análisis de amenazas pone de manifiesto la creciente competencia de droguerías de mayor escala y la inestabilidad regulatoria, factores que exigen reforzar la capacidad de adaptación y la resiliencia operativa de la organización.

Por último, la Matriz de Ansoff, desarrollada por Igor Ansoff, permite explorar estrategias de crecimiento organizacional mediante la incorporación de nuevos productos o el ingreso a nuevos mercados (Serrano & Herrero, 2021). Esta herramienta permitió reflexionar sobre el tipo de estrategias que la empresa ya está desplegando y aquellas que puede potenciar. La expansión hacia nuevas provincias como Mendoza confirma una estrategia de desarrollo de mercados, que requiere ser acompañada por una mejora interna en la capacidad operativa y logística. En paralelo, la necesidad de reforzar la penetración de mercado en regiones donde ya opera, mediante una mejora en la disponibilidad de productos esenciales y una atención más ágil, evidencia que hay margen para crecer incluso en territorios consolidados, siempre que se mejore la eficiencia del servicio. En ese sentido, las herramientas de análisis predictivo y la automatización del sistema de gestión se vuelven indispensables no solo para sostener el crecimiento, sino para hacerlo con calidad.

Objetivos

A lo largo del diagnóstico realizado se han detectado problemáticas clave, como la escasez de productos esenciales, especialmente en farmacias pequeñas y medianas, y la necesidad de mejorar el servicio al cliente de forma equitativa.

En este contexto, se proponen una serie de objetivos que buscan atender estas deficiencias y generar soluciones que permitan a la empresa gestionar de manera más eficiente su cadena de suministro, asegurando un abastecimiento continuo y equitativo a todos sus clientes.

Objetivo General

Diseñar un plan de mejora para la gestión de inventarios, distribución y experiencia de compra en Droguería Avenida, utilizando los recursos tecnológicos y organizacionales existentes, con el fin de promover un abastecimiento más equitativo, reducir la probabilidad de faltantes en farmacias pequeñas y medianas, y optimizar la interacción de los clientes con la plataforma de pedidos.

Objetivos Específicos

Analizar el sistema actual de gestión de inventarios, distribución y pedidos, identificando sus principales funcionalidades, fortalezas y limitaciones, con el objetivo de detectar oportunidades de mejora tanto operativas como en la interfaz de uso para el cliente.

Diseñar propuestas de mejora para los procesos de inventario, logística y experiencia de compra, incluyendo ajustes en la configuración del sistema, optimización de rutas, reglas de distribución equitativa, y mejoras en la interfaz de pedidos y seguimiento de compras.

Recomendar herramientas y metodologías de análisis predictivo ya existentes, que permitan anticipar la demanda y optimizar la toma de decisiones en la gestión de stock.

Elaborar un plan de implementación teórico que describa las acciones, etapas, recursos y roles necesarios para poner en práctica las mejoras propuestas, considerando las condiciones y capacidades actuales de la empresa.

Estos objetivos están alineados con la necesidad de una intervención en la gestión de inventarios y la logística de distribución, asegurando que Droguería Avenida mantenga su liderazgo en el mercado regional mientras mejora la satisfacción de todos sus clientes.

Desarrollo de Metas y Actividades del Proyecto

En el marco del presente proyecto de intervención en Droguería Avenida, se han establecido una serie de metas específicas orientadas a optimizar la gestión de inventarios, la logística de distribución y la experiencia de compra del cliente. Estas metas surgen a partir del diagnóstico realizado y de los desafíos identificados en el funcionamiento actual de la empresa y se sintetizan en el Anexo 1, donde se detallan los objetivos, metas, actividades e indicadores correspondientes.

Con el propósito de alcanzar dichos objetivos, se han diseñado actividades concretas que permiten su desarrollo operativo, considerando tanto los recursos humanos como tecnológicos disponibles en la organización. Se explicará la finalidad y forma de implementación de las metas formuladas junto con las actividades correspondientes.

La primera meta consiste en relevar el funcionamiento del sistema actual de gestión de inventarios, distribución y pedidos. Para cumplirla, se llevarán a cabo encuestas estructuradas y entrevistas semiestructuradas al personal de ventas y clientes, con el propósito de conocer su percepción sobre el sistema vigente e identificar fortalezas, debilidades y posibles oportunidades de mejora. Paralelamente, se recopilará documentación relacionada con el sistema de gestión, como manuales, instructivos y otros materiales informativos, que permitan comprender en detalle su funcionamiento y que servirán de base para el análisis posterior. Asimismo, se realizará una observación directa del uso del sistema tanto desde la perspectiva del cliente como del personal interno, con el objetivo de detectar errores en la interfaz, demoras operativas o desconexiones entre el sistema y las necesidades reales de los usuarios. Para medir el grado de satisfacción del personal interno y de los clientes en relación con el uso del sistema, se utilizará una escala de valoración del uno al 10, donde uno representa el nivel más bajo de satisfacción y 10 el más alto. La medición incluirá preguntas relacionadas con la

facilidad de uso, los tiempos de respuesta y la satisfacción general. De este modo, se obtendrán datos tanto cuantitativos como cualitativos que servirán de base para evaluar el impacto de las mejoras propuestas. Todas estas actividades se desarrollarán a lo largo de un mes, buscando lograr una caracterización precisa y completa del sistema en uso y de sus principales limitaciones.

La segunda meta consiste en diseñar propuestas de mejora para los procesos de inventario, logística y experiencia de compra. Para ello, se elaborarán propuestas específicas para cada área orientadas a resolver los problemas detectados tales como la falta de stock, las demoras en la distribución o las deficiencias en la plataforma de pedidos. Estas propuestas se basarán en un análisis detallado de la situación actual y estarán dirigidas a optimizar los resultados operativos. Además, se trabajará en el diseño de rutas logísticas más eficientes que permitan reducir los tiempos de entrega y los costos operativos, garantizando una cobertura más efectiva y ágil. Paralelamente, se planificarán mejoras en la interfaz de pedidos, enfocándose en la experiencia del usuario mediante ajustes visuales y funcionales que faciliten la navegación, agilicen el proceso de compra y mejoren el seguimiento de los pedidos por parte del cliente. Además de las proyecciones estimadas mediante simulaciones, se aplicará una medición comparativa antes y después de la intervención, a fin de obtener un índice real de mejora en la experiencia del cliente con la plataforma de pedidos. Esta evaluación se realizará mediante encuestas estructuradas, utilizando una escala del uno al 10, donde uno representa la menor satisfacción percibida y 10 la mayor. El desarrollo de estas propuestas se prevé en un plazo estimado de dos meses, priorizando soluciones viables y de alto impacto para asegurar un abastecimiento equitativo y eficiente.

La tercera meta es recomendar herramientas de análisis predictivo que permitan anticipar la demanda de productos. Para alcanzarla, se llevará a cabo una investigación de metodologías aplicables al análisis de demanda, que identifique modelos predictivos relevantes

para el sector farmacéutico. Posteriormente, se realizará una comparación de herramientas compatibles con el sistema actual de gestión, evaluando al menos dos opciones en función de su facilidad de uso, los resultados esperados y la compatibilidad con las plataformas ya implementadas en la empresa. Las acciones previstas en esta meta tienen como finalidad aportar opciones concretas que mejoren la toma de decisiones relacionadas con la gestión de stock, minimizando los riesgos de desabastecimiento o exceso de stock.

Finalmente, la cuarta meta plantea la elaboración de un plan de implementación teórico para las mejoras propuestas. Este plan incluirá la confección de un cronograma tentativo con etapas ordenadas, que defina las fases necesarias para llevar adelante la implementación, junto con los tiempos estimados para su ejecución. Asimismo, se realizará la asignación de tareas de acuerdo con los roles y los recursos disponibles en la organización, buscando una distribución eficiente de las responsabilidades. La validación de las mejoras se realizará de manera teórica mediante una simulación comparativa. Para ello, se utilizarán datos históricos de tiempos de entrega y niveles de stock de la empresa, simulando el comportamiento esperado tras aplicar las mejoras propuestas. Esta simulación permitirá estimar el impacto de las nuevas configuraciones sobre la disponibilidad de productos y la eficiencia logística, aportando una primera evaluación del potencial de la intervención. Este plan teórico de implementación tiene por propósito anticipar el impacto de las propuestas, evaluar su viabilidad técnica y operativa, y servir de guía para una futura ejecución práctica.

Recursos y Presupuestos

A continuación, se evalúa la Viabilidad Técnica, Operativa y Económica/Financiera del proyecto de intervención en Droguería Avenida, centrado en la optimización de la gestión de inventarios, la logística de distribución y la experiencia de compra del cliente. Este análisis se realiza en función de los recursos existentes de la empresa, y contempla un cronograma tentativo de implementación, indicadores clave y estimación de costos asociados.

Viabilidad Técnica

La viabilidad técnica del proyecto de intervención propuesto en Droguería Avenida se considera factible, dado que se apoya en los recursos tecnológicos, humanos y en la infraestructura ya disponible en la organización. Este aspecto constituye uno de los pilares fundamentales para asegurar que la propuesta pueda realizarse sin generar costos elevados ni depender de recursos externos significativos.

Desde el punto de vista tecnológico, la empresa cuenta con un sistema de gestión integral que, si bien presenta limitaciones en su configuración actual, ofrece un potencial considerable de optimización. Este sistema será el eje central de las mejoras, ya que permitirá incorporar alertas automatizadas sobre productos próximos a vencer, realizar ajustes en los niveles de stock en función de patrones reales de demanda y agilizar la gestión de pedidos mediante configuraciones específicas. Además, el uso del sistema CRM implementado por la empresa será reforzado para integrar la personalización de la atención al cliente, mejorando así la experiencia de compra y fortaleciendo la relación con los distintos segmentos del mercado.

En cuanto a los recursos humanos se trabajará con la estructura interna existente, conformada por personal con experiencia en áreas clave como logística, ventas, atención al cliente y sistemas. Este equipo será protagonista en cada etapa del proyecto, desde el diagnóstico hasta la implementación. Se prevé una instancia de capacitación breve, de no más

de dos semanas, orientada a reforzar el uso correcto de las herramientas tecnológicas, especialmente aquellas funcionalidades del sistema de gestión que actualmente no se aprovechan en su totalidad. Esta capacitación está incluida dentro del plan de actividades y no supone costos adicionales significativos, ya que podrá realizarse de forma interna, con materiales propios y horarios flexibles adaptados a la operatividad diaria.

Por otro lado, la infraestructura edilicia y tecnológica ya instalada resulta suficiente para el desarrollo del proyecto. La droguería dispone de oficinas administrativas equipadas, un centro de distribución moderno, cámaras de frío y control de humedad, además de conectividad digital estable, lo que elimina la necesidad de realizar inversiones complementarias en esta área. Se considera fundamental detallar el nivel de infraestructura tecnológica con que cuenta la empresa ya que dispone de un centro de distribución equipado con tecnología de vanguardia tanto en software como en hardware. La conectividad interna se garantiza mediante cableado estructurado marca Siemon, categoría 7A, con capacidad de transferencia de 10 Gbits. Este sistema se complementa con un enlace de fibra óptica Punto a Punto que conecta la Casa Central con la sucursal de Posadas, permitiendo realizar transacciones en tiempo real. En cuanto a la infraestructura de servidores, la empresa opera con equipos IBM de última generación, lo que asegura alta disponibilidad, redundancia y continuidad operativa sin interrupciones. Esta base tecnológica constituye un soporte clave para la implementación de cualquier mejora en el sistema de gestión, asegurando que el componente técnico no será una limitación.

Según lo expuesto, el grado de dificultad técnica de la implementación se considera moderado.

Si bien implica un esfuerzo de análisis, adaptación y coordinación entre áreas, no se requieren desarrollos desde cero ni adquisiciones tecnológicas complejas. La empresa tiene antecedentes exitosos en procesos de transformación tecnológica, lo que constituye un respaldo valioso para esta propuesta. Experiencias previas como la implementación del CRM y

la consolidación de su plataforma de pedidos demuestran que la organización cuenta con la capacidad para gestionar cambios estructurados.

Viabilidad Operacional

La viabilidad operacional del proyecto de intervención propuesto en Droguería Avenida es favorable, ya que las actividades previstas se estructuran permitiendo su ejecución sin afectar el funcionamiento diario de la empresa. El plan de implementación se organiza en cuatro etapas consecutivas: diagnóstico y relevamiento, diseño de propuestas de mejora, selección de herramientas predictivas y formulación de un plan teórico de implementación. Es una secuencia que responde a una lógica progresiva, donde cada fase se apoya en la anterior, para que así las decisiones se tomen en base a los resultados previos y evidencias concretas.

La duración estimada del proyecto es de cinco meses, lo que lo ubica dentro de un plazo operativo mediano. Además, algunas tareas podrán desarrollarse en simultáneo, optimizando tiempos sin comprometer la calidad del trabajo. El cronograma tentativo considera, por ejemplo, que mientras se termina el relevamiento de datos, ya puede iniciarse el diseño preliminar de las mejoras.

En primer lugar, la etapa de diagnóstico y relevamiento, con una duración estimada de un mes, incluye entrevistas y encuestas al personal de ventas, recolección de documentación y observación directa del uso del sistema actual por parte de los clientes y el personal, que permitirá identificar tanto las funcionalidades como las limitaciones operativas y de interfaz.

Posteriormente, durante dos meses, se llevará a cabo la etapa de diseño de propuestas, en la cual se formularán mejoras específicas para los procesos de inventario, distribución y experiencia del cliente. Se trabajará en la configuración del sistema, la

optimización de rutas logísticas y el rediseño de la interfaz de pedidos. Esta etapa estará a cargo de las áreas de sistemas y logística, con el apoyo del equipo administrativo.

La tercera etapa, con una duración de un mes, corresponde a la selección de herramientas predictivas. Se identificarán al menos dos herramientas accesibles para anticipar la demanda y optimizar la gestión de inventarios, evaluando su compatibilidad, facilidad de uso y resultados esperados. Esta tarea será responsabilidad del área administrativa y de sistemas, con el fin de comparar distintas soluciones disponibles en el mercado.

Finalmente, se elaborará un plan de implementación teórico, en un plazo de un mes, que incluirá un cronograma detallado con la secuencia de tareas, los responsables designados y la distribución de recursos. Se establecerán prioridades de acción para una implementación gradual y se diseñará un escenario de simulación comparativa entre el sistema actual y el propuesto, con base en datos históricos. Esta actividad estará a cargo de la dirección y los responsables de área.

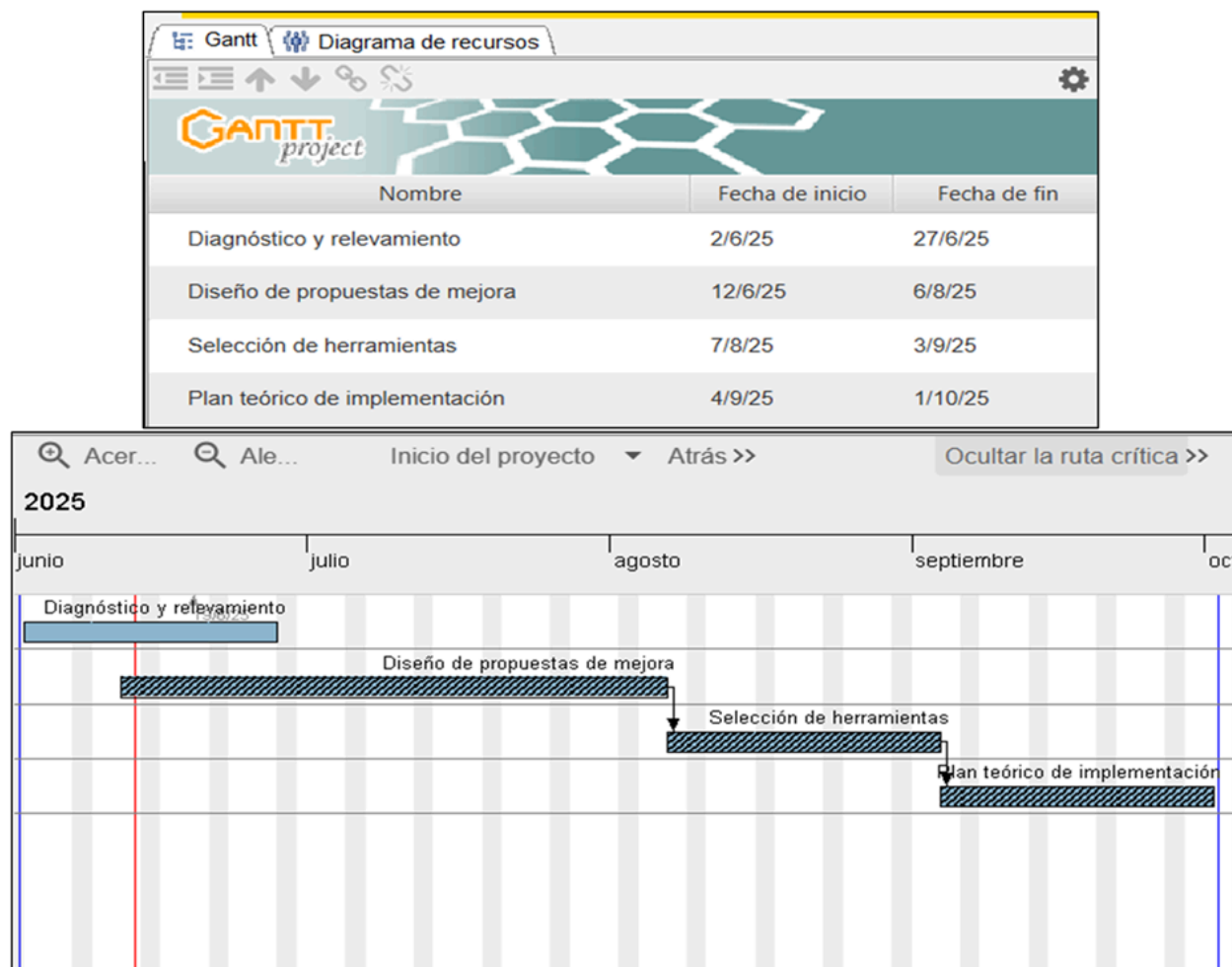
El camino crítico del proyecto lo constituyen la etapa de diseño de propuestas y la selección de herramientas predictivas, por su influencia directa en la puesta en marcha de los cambios.

Los responsables de la ejecución están distribuidos estratégicamente entre el equipo técnico de sistemas, el operativo de logística y ventas, y el directivo, aprovechando la estructura interna existente y los conocimientos técnicos disponibles, lo que refuerza la viabilidad operativa del plan. Se prevé que no será necesario incorporar personal externo para estas fases, aunque sí se podrían considerar futuras instancias de capacitación según las herramientas seleccionadas.

Se utiliza el cronograma visual Diagrama de Gantt, que se observa en la Figura 4, para el seguimiento de las etapas que corresponden al plan de implementación, el cual facilitará el monitoreo interno y la asignación de responsabilidades.

Figura 4

Cronograma de Seguimiento de Etapas del Plan de Implementación



Nota. El cronograma se diseñó considerando fechas tentativas a partir de junio de 2025.

Elaboración propia con Microsoft Project.

Viabilidad Económica / Financiera

Desde el punto de vista económico y financiero, el proyecto de intervención propuesto en Droguería Avenida es viable y sostenible, ya que tiene un bajo costo de implementación y una asignación eficiente de recursos internos, sin necesidad de recurrir a financiamiento externo, convirtiéndose en una inversión estratégica de bajo riesgo y alto valor agregado.

El costo total estimado del proyecto asciende a aproximadamente \$1.450.000, distribuidos entre capacitación interna del personal, asesoría técnica externa, diseño de mejoras en la interfaz de pedidos y elaboración de materiales de comunicación interna, tal como se muestra en la Tabla 1. Todos estos gastos son razonables y proporcionales a los beneficios esperados. Además, el proyecto se apoya en recursos ya existentes tales como los sistemas implementados, personal capacitado, infraestructura adecuada y herramientas digitales que forman parte del flujo de trabajo cotidiano de la empresa.

Tabla 1

Costos estimados del proyecto

Concepto	Detalle	Monto Estimado
Capacitación interna	Talleres breves sobre uso del sistema	\$350.000
Asesoría técnica externa	Consultoría por 2 meses (20 horas mensuales)	\$700.000
Mejora de interfaz	Servicios de diseño gráfico e implementación	\$250.000
Comunicaciones internas	Manuales de uso, contenidos digitales e impresos	\$150.000
Total estimado del proyecto		\$1.450.000

Nota. Elaboración propia.

La fuente de financiamiento serán los ingresos operativos de la empresa, ya que cuenta con una estructura económica que le permite afrontar este tipo de inversiones sin necesidad de recurrir a subsidios o préstamos. Esto refuerza la autonomía del proyecto y su factibilidad en el corto plazo.

Los beneficios económicos esperados incluyen tanto mejoras cuantitativas como cualitativas. Entre los más destacados se encuentran la reducción de costos logísticos derivados de la optimización de rutas, la disminución de errores de inventario y de distribución, el aumento en la disponibilidad de productos de alta demanda y la mejora en la fidelización de clientes, especialmente en farmacias pequeñas y medianas. Estas mejoras tienen un impacto directo en los ingresos por ventas y en la rentabilidad operativa, al reducir los reclamos, los pedidos cancelados y los costos de reposición urgente.

Además, el proyecto prevé la aplicación de herramientas de análisis predictivo que permitirán tomar decisiones más informadas sobre compras y abastecimiento, reduciendo el riesgo de exceso de stock o faltantes. Esto se traducirá en una mejor planificación financiera y una mayor eficiencia en el uso del capital de trabajo.

Por último, se incluyen indicadores específicos que permitirán evaluar el desempeño económico del proyecto una vez implementado, tales como el costo operativo por entrega, el cumplimiento en los tiempos de distribución, el índice de faltantes por categoría y el tiempo promedio de respuesta al cliente. Estos indicadores servirán tanto para validar el impacto económico de la propuesta como para monitorear su sostenibilidad en el tiempo, tal como se indica en la Tabla 2.

Tabla 2

Indicadores clave para evaluar el desempeño económico del proyecto

Indicador	Qué mide	Fórmula	Unidad / Escala	Origen de los datos	Frecuencia	Responsable
Costo operativo por entrega	Eficiencia y costos logísticos	Costo total logístico / N° de envíos	\$ por envío	Área de logística	Mensual	Logística
Cumplimiento en los tiempos de distribución	Nivel de cumplimiento logístico	Entregas a tiempo / Total de pedidos	%	Sistema de gestión	Mensual	Logística / Ventas
Índice de faltantes por categoría	Disponibilidad de productos clave	% de faltantes detectados por categoría	%	Sistema de inventario	Trimestral	Depósito / Logística
Tiempo promedio de respuesta al cliente	Eficiencia en atención y resolución de pedidos	Fecha entrega - Fecha pedido	Días	CRM / Gestión de pedidos	Mensual	Atención al cliente / Logística

Nota. Elaboración propia.

Conclusiones

La elaboración del presente Trabajo Final de Grado permitió desarrollar una propuesta de intervención profesional aplicable y contextualizada para Droguería Avenida, una empresa con más de 25 años de trayectoria en el sector farmacéutico. A lo largo del proceso se abordaron dimensiones clave que facilitaron la comprensión de la situación actual de la organización y la formulación de acciones de mejora concretas.

El diagnóstico realizado evidenció debilidades en la gestión de inventarios y en los procesos de distribución, especialmente en lo referido a la disponibilidad de productos esenciales para farmacias pequeñas y medianas. Asimismo, se identificaron oportunidades de mejora en la experiencia de compra, particularmente en la interfaz de pedidos y su seguimiento. Este análisis permitió establecer una base sólida para la intervención, en relación constante con las necesidades reales de la empresa.

En el marco referencial, se integraron conceptos actualizados sobre logística de distribución, administración de inventarios, análisis predictivo y tecnologías de gestión como los sistemas CRM y ERP. Esta base teórica permitió fundamentar técnicamente cada aspecto de la propuesta, asegurando soluciones adaptadas al contexto regional de la droguería.

Entre los componentes más relevantes del proyecto de intervención, se destaca la mejora del sistema de gestión con el objetivo de optimizar el inventario y automatizar procesos clave. También se plantea la actualización de la interfaz de pedidos como estrategia para fidelizar clientes e incrementar la eficiencia operativa. Además, la adecuación de rutas logísticas, basada en datos reales, busca reducir costos y acortar los tiempos de entrega. Finalmente, se propone la incorporación de herramientas de análisis predictivo para anticipar la demanda y reducir el riesgo de faltantes.

En cuanto a los resultados esperados se proyecta un mayor nivel de cumplimiento en las entregas, favoreciendo la continuidad del servicio, especialmente en farmacias pequeñas y medianas. También se prevé una reducción de los costos logísticos y operativos, una mejora en la percepción del cliente respecto a la calidad del servicio, mayor eficiencia en la toma de decisiones respaldada por el uso sistemático de datos, y un fortalecimiento del posicionamiento competitivo de Droguería Avenida en la región litoral.

En relación con el proceso de construcción del Trabajo Final de Grado, este representó una experiencia de profundo aprendizaje. Uno de los principales desafíos fue desarrollar una mirada integral que permitiera conectar lo operativo con lo estratégico, adoptando un enfoque de diagnóstico e intervención y teniendo en cuenta aspectos tanto tecnológicos como humanos.

El desarrollo del trabajo permitió consolidar no solo los conocimientos adquiridos a lo largo de la propuesta formativa, sino también habilidades prácticas esenciales para el futuro desempeño laboral.

Finalmente, consideramos que este Trabajo Final de Grado no representa únicamente el cierre de una etapa, sino también una puerta de entrada al ejercicio responsable y transformador de nuestra profesión. Haber trabajado con una empresa real, con trayectoria y compromiso, le otorga al proyecto un valor agregado y una dimensión ética que refuerza nuestra vocación por contribuir a la mejora continua de las organizaciones.

Referencias

- Brunetta, H. (2016). *CRM, la guía definitiva: Estrategia de gerenciamiento de la relación con los clientes*. Pluma Digital Ediciones.
- Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2020). *Sistemas de información gerenciales* (14ª ed.). Pearson Educación.
- Mora García, L. A. (2011). *Gestión logística en centros de distribución, bodegas y almacenes*. ECOE Ediciones.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation* (L. Vázquez, trad.). ECOE Ediciones. (Publicado originalmente en inglés en 2010).
- Serrano, J.L., & Herrero, Á. (2021). *Estrategias de marketing: Planificación y desarrollo*. Editorial Paraninfo.
- Tejero, J. (2015). *Logística Integral. La gestión operativa de la empresa*. ESIC Editorial.
- Thompson, A., Strickland III, A. J., Janes, A., Sutton, C., Peteraf, M., & Gamble, J. (2017). *Administración estratégica: Teoría y casos*. McGraw Hill.
- Ries, E. (2011). *El método Lean Startup: Cómo crear empresas de éxito utilizando la innovación continua*. Deusto.
- Droguería Avenida. (2024). *La empresa - Misión - Visión - Valores. Productos y servicios*. Ubicación. <https://www.davenida.com/>

Anexo 1. Diseño del Proyecto

Objetivo General	Objetivos Específicos	Metas	Actividades	Indicadores
Diseñar un plan de mejora para la gestión de inventarios, distribución y experiencia de compra en Droguería Avenida, utilizando los recursos tecnológicos y organizacionales existentes, con el fin de promover un abastecimiento más equitativo, reducir la probabilidad de faltantes en farmacias pequeñas y medianas, y optimizar la interacción de los clientes con la plataforma de pedidos.	Analizar el sistema actual de gestión de inventarios, distribución y pedidos, identificando sus principales funcionalidades, fortalezas y limitaciones, con el objetivo de detectar oportunidades de mejora tanto operativas como en la interfaz de uso para el cliente.	-Relevar en un mes la estructura y funciones del sistema actual. -Identificar en un mes las principales limitaciones operativas y de interfaz.	-Realizar entrevistas o encuestas al personal de ventas. -Reunir documentación sobre el sistema de gestión. -Observar el uso del sistema desde el rol del cliente y del personal interno.	-Cantidad de funcionalidades identificadas. -Número de limitaciones detectadas. -Grado de satisfacción actual con el sistema (escala del uno al 10), medido a través de encuestas al personal interno y clientes.
	Diseñar propuestas de mejora para los procesos de inventario, logística y experiencia de compra, incluyendo ajustes en la configuración del sistema, optimización de rutas, reglas de distribución equitativa, y mejoras en la interfaz de pedidos y seguimiento de compras.	- Formular propuestas por área (inventario, logística, pedidos) en el plazo de dos meses.	-Redactar propuestas específicas para mejorar la gestión de inventario, las reglas de distribución y la interfaz de pedidos. -Diseñar rutas logísticas más eficientes considerando datos actuales. -Planificar mejoras visuales y funcionales de la interfaz para mejorar la navegación del cliente.	-Cantidad de propuestas desarrolladas. -Nivel de factibilidad percibida por el personal interno (escala del uno al 10). -Nivel de satisfacción estimado por los clientes respecto a la interacción con la plataforma de pedidos (escala del uno al 10), proyectado a partir de simulaciones de interfaz. -Índice de abastecimiento equitativo: porcentaje de pedidos entregados completos y a tiempo en farmacias pequeñas y medianas sobre el total de pedidos realizados por ese segmento. -Tasa de reducción de faltantes en farmacias pequeñas y medianas: variación porcentual en la cantidad de productos faltantes antes y después de las mejoras implementadas. -Índice de mejora en la experiencia del cliente en la plataforma de pedidos considerando la calificación promedio antes y después de las mejoras.
	Recomendar herramientas y metodologías de análisis predictivo ya existentes, que permitan anticipar la demanda y optimizar la toma de decisiones en la gestión de stock.	-Identificar al menos dos herramientas aplicables en un mes.	-Investigar metodologías accesibles para análisis de demanda. -Comparar herramientas que puedan integrarse con el sistema actual, evaluando facilidad de uso, resultados esperados y compatibilidad.	-Cantidad de herramientas identificadas. -Relevancia de las herramientas según criterios de compatibilidad, simplicidad y resultados esperados (escala del uno al 10).

Elaborar un plan de implementación teórico que describa las acciones, etapas, recursos y roles necesarios para poner en práctica las mejoras propuestas, considerando las condiciones y capacidades actuales de la empresa.	- Presentar un plan detallado con etapas, responsables y tiempos estimados en el plazo de un mes.	-Redactar un cronograma tentativo con etapas ordenadas. -Proponer distribución de tareas según rol y recursos existentes. - Establecer prioridades para la implementación gradual de las mejoras propuestas. -Diseñar un escenario de simulación comparativa entre el sistema actual y el propuesto, utilizando datos históricos para estimar mejoras en tiempos de entrega y disponibilidad de stock.	-Claridad y viabilidad del plan, evaluado por el personal interno y los clientes (escala del uno al 10). -Cantidad de etapas definidas. -Diferencia estimada entre el desempeño actual y el proyectado en tiempos de entrega y nivel de stock, basada en la simulación comparativa.
---	---	---	---
