



MONOGRAFÍA DE GESTIÓN

EMPRESARIAL NM

Convocatoria: Noviembre 2024

El suero mortal.

¿En qué medida las prácticas del control de calidad influyen en la sostenibilidad económica, social y reputacional de la empresa farmacéutica

Medifarma?

N.º de palabras: 3600

ÍNDICE

ÍNDICE	1
INTRODUCCIÓN	3
ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA:	3
CAPÍTULO I	5
CAPÍTULO II - MARCO TEÓRICO	7
1. Control de calidad	7
2. Cultura organizacional	7
3. Reputación corporativa y gestión de crisis	8
4. Sostenibilidad empresarial	9
5. Stakeholders	9
CAPÍTULO III - ANEXOS	11
ANEXO 1 ANÁLISIS FODA:	11
ANEXO 2: ESPINA DE ISHIKAWA	12
ANEXO 3: MATRIZ DE SKATEHOLDERS	13
CAPÍTULO IV - ANÁLISIS	14
CONCLUSIONES.	17
BIBLIOGRAFÍA	18
ANEXOS	19

INTRODUCCIÓN

ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA:

Medifarma es una empresa peruana fundada en 1964, dedicada al cuidado de la salud y con una reconocida trayectoria en el sector farmacéutico nacional. Desde sus inicios se ha enfocado en ofrecer productos de calidad que contribuyan al bienestar integral de la población,¹ posicionándose como una de las compañías más importantes del mercado. Según datos de IMS Health, Medifarma forma parte del top 10 de empresas que operan en la industria farmacéutica en el Perú, y destaca como la firma local con mayor participación en este ranking.² Este reconocimiento refleja el compromiso de la organización con la innovación, la seguridad y la responsabilidad en cada uno de sus procesos.

Algo clave es que el sector farmacéutico en Perú está bien regulado, sobre todo por la DIGEMID. Esta entidad se encarga de revisar todo el proceso de los productos farmacéuticos, desde que se hacen hasta que se venden, asegurándose de que sean seguros y que funcionen bien. Estas normas hacen que el control de calidad sea muy importante, porque si no se cumplen, las empresas pueden tener problemas económicos, sociales y legales (DIGEMID, s.f.).

¹ Medifarma. (s. f.). *Medifarma*. Recuperado de <https://www.medifarma.com.pe/>

² Diario Médico Perú. (2019, 14 de marzo). RANKING DE LABORATORIOS FARMACÉUTICOS EN EL PERÚ 2018. Recuperado de <https://www.diariomedico.pe/ranking-de-laboratorios-en-el-peru-2018/>

Esta investigación quiere ver cómo el control de calidad que hace Medifarma ayuda a que la empresa se mantenga estable en cuanto a dinero, sociedad y reputación. También se busca entender cómo estas prácticas afectan el día a día de la empresa, tanto para cumplir con los requisitos técnicos como para que la gente confíe en ellos.

Para esto, se van a revisar documentos de la empresa y de otros lugares, para entender bien cómo afectan las estrategias de calidad a la organización. Se usarán herramientas de gestión empresarial. Primero, se hará un análisis FODA para ver lo bueno y lo malo de Medifarma, y a qué se enfrenta. Luego, se usará el diagrama de Ishikawa para encontrar las causas y consecuencias del control de calidad. Por último, se usará la matriz de *stakeholders* para ver quiénes son los grupos de interés que afectan a la sostenibilidad de la empresa. El trabajo busca mostrar que el control de calidad no solo sirve para cumplir las normas, sino que es clave para que la gente confíe en la empresa, para que tenga buena reputación y para que funcione bien a largo plazo.

En este sentido, la investigación busca responder a la siguiente pregunta: ¿En qué medida las prácticas de control de calidad influyen en la sostenibilidad económica, social y reputacional de la empresa farmacéutica Medifarma?

CAPÍTULO I

En Perú, la industria farmacéutica³ ha cambiado bastante en los últimos años. Es un mercado muy competitivo y con muchas reglas, así que las empresas deben seguir al pie de la letra las normas de calidad y seguridad para hacer medicinas. Estas reglas existen para que los medicamentos que use la gente sean seguros y buenos, cumpliendo con lo que se pide a nivel mundial. La DIGEMID es la entidad que se encarga de vigilar que todo esto se cumpla. Ellos revisan todo el proceso de las medicinas, desde que se hacen hasta que se venden, haciendo inspecciones y revisando que se sigan las normas de fabricación correctas.

Dentro de este contexto, Medifarma S.A. Se posiciona como una de las empresas líderes del sector farmacéutico peruano. Fundada en 1964, la compañía ha logrado consolidarse como un actor importante en el mercado nacional, alcanzando un lugar dentro del top 10 de empresas farmacéuticas del Perú, según IMS Health. En 1984, Medifarma amplió sus operaciones hacia el área de droguería, encargándose del acondicionamiento, venta e importación y exportación de productos farmacéuticos. Esta expansión fue posible gracias a

³ SCR Consultores. (2024, 10 de septiembre). El crecimiento del sector farmacéutico en Perú. Recuperado de <https://scrconsultores.com.pe/el-crecimiento-del-sector-farmaceutico-en-peru/>

la buena recepción del mercado, y posteriormente se fusionaron Laboratorios Medifarma y Droguerías Medifarma bajo la misma razón social, fortaleciendo su presencia y capacidad de operación a nivel nacional.

Hoy en día, la empresa se dedica a estudiar, fabricar y vender medicinas genéricas y de buena calidad, buscando siempre dejar contentos a los pacientes y cumplir con lo que piden las autoridades de salud. Además, Medifarma invierte en que su gente se capacite constantemente, creando un ambiente de trabajo donde cada quien mejora sus habilidades y se hace responsable de lo que hace. Esto no solo hace que la empresa funcione mejor, sino que también ayuda a que siga existiendo y a que la gente confíe en ella, tanto los clientes como los proveedores y otros interesados.

Con el tiempo, Medifarma compró otras empresas del mismo tipo, lo que le sirvió para llegar a más lugares y volverse un laboratorio conocido en la zona. Su idea principal es ser expertos en crear marcas y hacer crecer a la gente, lo que muestra que les importa que su gente crezca de forma correcta y profesional. Sus valores como empresa ⁴ (ser líderes, dar calidad, querer servir, ser respetuosos, estar comprometidos, ser honestos y proponer cosas nuevas) son la

⁴ Medifarma. (s. f.). *Misión y visión*. Recuperado de <https://www.medifarma.com.pe/mision-y-vision/>

Desde el punto de vista social y económico, Medifarma⁵ ayuda mucho a que la gente esté bien, asegurando que tengan acceso a medicinas en las que puedan confiar y promoviendo acciones responsables que beneficien a la comunidad. Su compromiso con la salud de todos y con la seguridad de los consumidores se ve en que siempre invierten en tecnología, en cosas nuevas y en revisar que todo se haga bien. Así, la empresa no solo busca ganar dinero, sino también aportar a que la salud mejore y a que la gente confíe en ellos, asegurando que puedan seguir adelante por mucho tiempo.

Así que, lo más importante de Medifarma es que su crecimiento y su fuerza en el mercado peruano no solo se deben a que producen mucho, sino también a que tienen sistemas estrictos de control de calidad, una forma de trabajar sólida y un compromiso con ser responsables con la sociedad. Estas son las bases sobre las que se analizará más adelante cómo el control de calidad afecta directamente a que la empresa siga siendo fuerte en lo económico, lo social y en su reputación.

⁵ Medifarma. (s. f.). *Quiénes somos*. Recuperado de <https://www.medifarma.com.pe/quienes-somos/>

CAPÍTULO II - MARCO TEÓRICO

1. Control de calidad

1.1 Definición:

El control de calidad es la responsabilidad de los departamentos de producción de asegurar que un producto satisfaga las necesidades del cliente, funcione correctamente, pueda producirse de manera rentable, repararse fácilmente y cumpla con los estándares de seguridad (Drezga, 2017). Este proceso es llevado a cabo por inspectores que revisan tanto el trabajo de los empleados como el producto final, verificando que cumpla con los criterios establecidos y detectando errores antes de que lleguen al consumidor.

1.2 Importancia:

El control de calidad protege a los consumidores, previene pérdidas económicas y fortalece la reputación de la empresa. Además, sirve como base para aplicar enfoques más amplios como la Gestión de Calidad Total (TQM), que busca prevenir errores, mejorar la eficiencia, empoderar a los trabajadores y mantener la satisfacción del cliente. La implementación de un sistema de calidad efectivo también permite reducir desperdicios, optimizar recursos y generar una cultura de mejora continua dentro de la organización, factores clave para la sostenibilidad empresarial (Drezga, 2017).

2. Cultura organizacional

2.1 Definición:

La cultura organizacional está formada por los valores, actitudes, creencias, significados y normas que son moldeadas por las personas y grupos dentro de la organización (Drezga, 2017). Esta cultura se manifiesta en artefactos, ceremonias, lemas empresariales, misión y visión, así como en los supuestos básicos que representan las creencias y comportamientos de los empleados.

2.2 Importancia:

Una cultura sólida mejora la integración, el sentido de pertenencia, la productividad y la reputación de la empresa, facilitando la implementación de estrategias y fomentando la lealtad de los colaboradores. Además, la cultura organizacional influye directamente en la forma en que se aplican los controles de calidad y en cómo se gestionan los riesgos, contribuyendo a la prevención de errores y al fortalecimiento de la sostenibilidad económica, social y reputacional (Drezga, 2017; Stimpson & Smith, 2022).

3. Reputación corporativa y gestión de crisis

3.1 Definición:

La gestión de crisis consiste en los pasos sistemáticos que toma una organización para limitar el daño causado por eventos inesperados, como accidentes, fallas de producción o problemas regulatorios. La reputación corporativa depende de cómo se manejan estos eventos, considerando

factores como transparencia, comunicación objetiva, rapidez en la toma de decisiones y control de la situación (Drezga, 2017). La planificación de contingencias permite anticipar posibles crisis y establecer procedimientos que minimicen su impacto.

3.2 Importancia:

Una gestión adecuada de crisis protege la imagen corporativa, mantiene la confianza de los stakeholders y asegura la sostenibilidad social y económica a largo plazo. La capacidad de la empresa para reaccionar eficazmente ante incidentes afecta directamente su reputación y la percepción de seguridad y confiabilidad por parte de los clientes y reguladores. En la industria farmacéutica, donde la confianza es esencial, la gestión de crisis es un pilar estratégico que puede determinar la supervivencia de la empresa (Drezga, 2017).

4. Sostenibilidad empresarial

4.1 Definición:

La sostenibilidad empresarial se entiende como la capacidad de operar equilibradamente considerando tres dimensiones principales: ecológica, social y económica (Stimpson & Smith, 2022). La sostenibilidad ecológica se refiere a la preservación de recursos naturales y el cumplimiento de normas ambientales. La sostenibilidad social se relaciona con el bienestar de los trabajadores, consumidores y comunidades locales. La sostenibilidad

económica implica la rentabilidad y estabilidad financiera de la empresa, asegurando su continuidad a largo plazo.

4.2 Importancia:

Adoptar un enfoque de sostenibilidad permite a las empresas operar de manera responsable y equilibrada, fortaleciendo su reputación, evitando conflictos con stakeholders y asegurando la continuidad de sus operaciones. Además, la sostenibilidad empresarial ayuda a las compañías a cumplir expectativas sociales y regulatorias, generar valor compartido y mantener la confianza de clientes, empleados y reguladores (Stimpson & Smith, 2022).

5. Stakeholders

5.1 Definición:

Los stakeholders son todas las personas o entidades que tienen interés o se ven afectadas por las actividades de la empresa. Incluyen stakeholders internos, como empleados, gerentes y accionistas, y externos, como clientes, proveedores, gobierno, bancos, grupos de presión y competidores (Stimpson & Smith, 2022). Los stakeholders tienen diferentes niveles de influencia sobre las decisiones de la empresa, por lo que su identificación y gestión es fundamental para el éxito organizacional.

5.2 Importancia:

Identificar y gestionar a los stakeholders permite tomar decisiones equilibradas, reducir riesgos y mantener relaciones positivas que protejan la reputación y

sostenibilidad de la empresa. Herramientas como la matriz de stakeholders ayudan a visualizar quiénes son los grupos clave, sus intereses y cómo se deben gestionar para minimizar impactos negativos y garantizar la sostenibilidad económica, social y reputacional (Stimpson & Smith, 2022).

CAPÍTULO III - ANEXOS

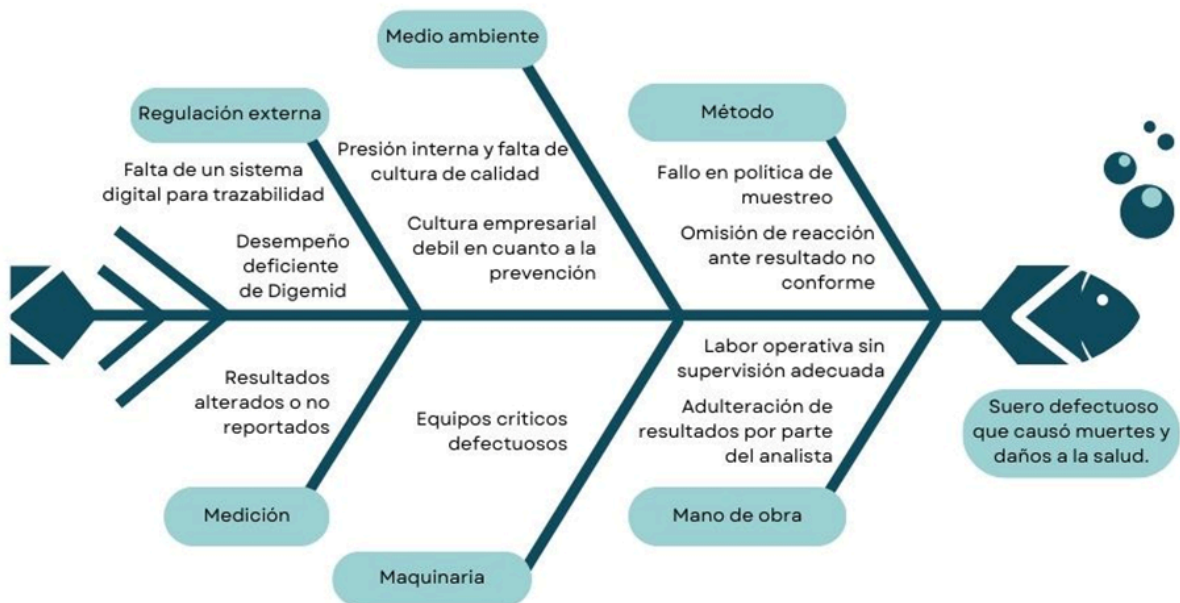
ANEXO 1 ANÁLISIS FODA:



Fuente: Elaboración propia

ANEXO 2: ESPINA DE ISHIKAWA

Diagrama de Ishikawa



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

ANEXO 3: MATRIZ DE SKATEHOLDERS



CAPÍTULO IV - ANÁLISIS

EL CONTROL DE CALIDAD Y LA SOSTENIBILIDAD ECONÓMICA

El caso del suero defectuoso de Medifarma muestra que tener un buen control de calidad es clave para que la empresa siga funcionando bien económicamente. Retirar el lote dañado causó pérdidas por los productos que quitaron, y también por las multas y compensaciones que tuvieron que pagar. Además, los clientes y distribuidores ya no confiaban en ellos (Infobae, 2025; Gob.pe, 2025). Este tipo de problemas afecta su capacidad de competir, ya que la gente y los médicos pueden elegir otras marcas que les den más confianza.

Si analizamos a Medifarma con un análisis FODA, vemos que aunque tienen cosas buenas como experiencia, capacidad de producción y buena reputación, sus puntos débiles en la supervisión de los procesos son un riesgo grande para su economía. Una oportunidad para ellos es mejorar sus procesos internos para que la gente vuelva a confiar en ellos. Pero también tienen amenazas, como las sanciones de las autoridades y la competencia que aprovecha cualquier error que cometan (Stimpson & Smith, 2022).

Además, las herramientas de control de calidad, como inspecciones periódicas y TQM, contribuyen a optimizar recursos y mejorar la eficiencia operativa, lo que impacta positivamente en la rentabilidad a largo plazo (Drezga, 2017). La ausencia de estos mecanismos puede generar impactos económicos duraderos y comprometer la capacidad de la empresa para invertir en innovación y expansión.

RESPONSABILIDAD SOCIAL Y EL IMPACTO DEL CONTROL DE CALIDAD.

En Medifarma, el control de calidad es súper importante para ser socialmente responsables. Si un suero sale mal, afecta directo la salud de la gente, así que la calidad es clave (Infobae, 2025). Ser descuidado en esto no solo pone en peligro a los pacientes, sino que también hace que la gente y los doctores dejen de confiar en la empresa y en las farmacéuticas en general.

Usando el Diagrama de Ishikawa, vimos que el problema tenía varias causas: errores de la gente, fallos en cómo hacemos las cosas, máquinas que no andaban bien y mala calidad de los materiales (Stimpson & Smith, 2022). Esto muestra que un pequeño error puede causar mucho daño si no tenemos un buen sistema de control. También es importante que la empresa se preocupe por evitar problemas, capacitar al personal y ser claros al hablar con todos los interesados (Drezga, 2017).

Para evitar problemas, podemos hacer auditorías internas, tener reglas de seguridad claras y capacitar siempre al personal. Así, bajamos los riesgos y mostramos que nos importa la salud de la gente (Stimpson & Smith, 2022). Esto ayuda a proteger a los pacientes y hace que Medifarma sea vista como una empresa confiable y responsable.

REPUTACIÓN Y RELACIÓN CON LOS STAKEHOLDERS

La imagen de Medifarma depende de qué tan bien hace las cosas y cómo se lleva con todos los interesados, según Stimpson & Smith en 2022. Identificar quiénes son importantes y cuánto influyen es clave. Los pacientes y clientes quieren productos seguros y que funcionen; si algo falla, pierden confianza y dejan de comprar la marca (Infobae, 2025). Las autoridades, como DIGEMID e Indecopi, pueden castigar si algo anda mal (Gob.pe, 2025), así que es importante seguir las reglas al pie de la letra.

Los empleados necesitan aprender, tener reglas claras y que los supervisen para evitar errores. Los proveedores y socios quieren que todo sea igual para asegurar la calidad (Stimpson & Smith, 2022). Un problema como el del suero mortal puede durar mucho y solo se soluciona mejorando de verdad los procesos internos y mostrando que la empresa se preocupa por la calidad y la seguridad. Ser claro y honesto con todos es importante para recuperar la confianza y que Medifarma siga funcionando bien.

LECCIONES Y RECOMENDACIONES

El análisis que hicimos con FODA, Ishikawa y la matriz de stakeholders muestra que los problemas de Medifarma no solo vienen de errores técnicos. También hay problemas en cómo se maneja la empresa y cómo se habla con las personas importantes para ellos. Como no tenían una forma de pensar en prevenir problemas ni reglas claras, y tampoco un plan bueno para cuando algo

sale mal, el problema con el suero defectuoso fue más grande de lo que debió ser (Stimpson & Smith, 2022).

Es muy importante que la empresa mejore su forma de ser, haciendo que todos se sientan responsables, que tomen la iniciativa y que sean sinceros. También deben mejorar cómo revisan la calidad de sus productos, haciendo revisiones internas seguidas. Hablar seguido y con sinceridad con los stakeholders ayuda a bajar los riesgos y a que los problemas no sean tan graves (Drezga, 2017). Si al tomar decisiones se piensa en cómo afecta a la economía, a la sociedad y a la reputación de la empresa, se asegura que todo funcione bien y por mucho tiempo. Lo que pasó con el “suero mortal” enseña que la calidad no es solo cumplir con reglas técnicas, sino algo muy importante para cuidar a la gente, asegurar que la empresa siga funcionando y que se vea bien.

CONCLUSIONES.

Después de revisar lo que pasó con el suero letal de Medifarma y usar algunas herramientas como FODA, Ishikawa y la matriz de stakeholders, vemos que un fallo en los controles de calidad trae problemas serios, que no solo afectan el bolsillo. La compañía pierde dinero al retirar productos malos y frenar la producción, pero también se enfrenta a líos legales y pierde terreno frente a la competencia. Esto nos dice que revisar la calidad no es un gasto extra, sino algo clave para que la empresa siga adelante.

La imagen de Medifarma se vio muy afectada. La confianza en una empresa de medicamentos es algo valioso que toma tiempo y esfuerzo construir. Ser claros, seguir las reglas y hacer las cosas bien son básicos para mantener la buena fama de la empresa, y solo hacer publicidad no arregla la confianza perdida. La relación con la gente interesada (stakeholders) mostró que los pacientes, las autoridades, los proveedores y los empleados son importantes en cómo la gente ve a la empresa, y que llevarse bien con ellos es clave para no dañar la reputación.

Este caso muestra que para que Medifarma se mantenga a flote, no solo necesita revisar la calidad, sino también tener una buena cultura interna, comunicarse bien dentro y fuera de la empresa, y preparar a sus equipos. El análisis confirma que invertir en controlar la calidad y fortalecer la organización es necesario para asegurar a los consumidores, la imagen de la empresa y que siga en el negocio. En pocas palabras, el asunto del suero letal deja claro que

manejar la calidad es súper importante para que una empresa farmacéutica siga siendo rentable, socialmente responsable y tenga buena reputación. Lo que le pasó a Medifarma muestra que descuidar la calidad puede poner en riesgo su validez y su lugar en el mercado.

BIBLIOGRAFÍA

1. Stimpson, P., & Smith, A. (2022). *Business Management for the IB Diploma Coursebook* (3rd ed.). Cambridge University Press.
2. Drezga, M. (2017). *IB Academy Business & Management Study Guide* (BaMSL.2.0.170412). IB Academy.
3. Medifarma S.A. (s.f.). *Inicio*. <https://www.medifarma.com.pe>
4. Medifarma S.A. (s.f.). *Misión y visión*.
https://www.medifarma.com.pe/mision-y-vision/?utm_source=chatgpt.com

ANEXOS

Documento de apoyo 1: Ranking de Laboratorios farmacéuticos (2018)

diariomedico.pe/ranking-de-laboratorios-en-el-peru-2018/

Sobre el argumento de que en el país se vende muy caro y que por ello las entidades compran afuera, José Silva comentó que la comparación no es técnicamente correcta ya que se compara con una oferta que no paga impuestos ni costos de registros, o estudios en nuestro país y que deja la mercadería solo en el puerto, y son condiciones completamente distintas.

"Estamos sobreviviendo en un mercado donde el Estado es el principal depredador del valor, cuando todos, los nacionales y extranjeros asentados debidamente en el Perú, tenemos derecho a un margen para generar valor e inversión y al respeto a la seguridad jurídica", finalizó el presidente de ADIFAN, José Silva.

RANKING LABORATORIOS FARMACÉUTICOS

	Ventas US\$	%
Total	1014,221	100
Medifarma ←	67,610	6.67
Mead Johnson Nutrition	54,064	5.33
Farindustria	48.070	4.74
Teva	42.466	4.19
Merck	39.234	3.87
Roemmers	37.992	3.75
Hersil	34.223	3.37
Bagó	33.406	3.29
GSK Consumer Health	29.521	2.91
Abbott	29.129	2.87

Fuente: IMS



Diario Médico. (2019, 14 de marzo). *Ranking de laboratorios farmacéuticos en el Perú 2018*.

<https://www.diariomedico.pe/ranking-de-laboratorios-en-el-peru-2018/>

Documento de apoyo 2: Noticia y alerta por suero defectuoso y efectos



The screenshot shows a news article on the website www.gob.pe. The article is titled "¡Atención! Alertan que suero fisiológico de la empresa Medifarma S.A. causaría efectos adversos graves" (Attention! Alert that physiological serum from the company Medifarma S.A. would cause serious adverse effects). The article is dated March 25, 2025, at 1:09 p.m. The main image features a pink speech bubble with a warning icon and the text "ALERTAS DE CONSUMO" (Consumer Alerts) overlaid on a medical drip chamber. The article is published by Indecopi (Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual).

www.gob.pe/institucion/indecopi/noticias/1132930-atencion-alertan-que-suero-fisiologico-de-la-empresa-medifarma-s-a-causaria-efectos-adversos-gr...

gob.pe

Buscar más noticias

Inicio > El Estado > PCM > Indecopi > Noticias > ¡Atención! Alertan que suero fisiológico de la empresa Medifarma S.A. causaría efectos adversos graves

Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual

¡Atención! Alertan que suero fisiológico de la empresa Medifarma S.A. causaría efectos adversos graves

Nota de prensa

Imprimir Compartir Guar

25 de marzo de 2025 - 1:09 p. m.

El Indecopi, a través de su Sistema de Alertas de Productos y Servicios Peligrosos, ha comunicado la alerta dispuesta por la Dirección General de Medicamentos, Insumos y Drogas (Digemid) del Ministerio de Salud...

Indecopi. (2025, 25 de marzo). Atención: alertan que suero fisiológico de la empresa Medifarma S.A. causaría efectos adversos graves. Gobierno del Perú. <https://www.gob.pe/institucion/indecopi/noticias/1132930-atencion-alertan-que-suero-fisiologico-de-la-empresa-medifarma-s-a-causaria-efectos-adversos-graves>